

CRM: wel de intentie, maar onderschatting van consequenties

# ARCHITECT GEZOCHT

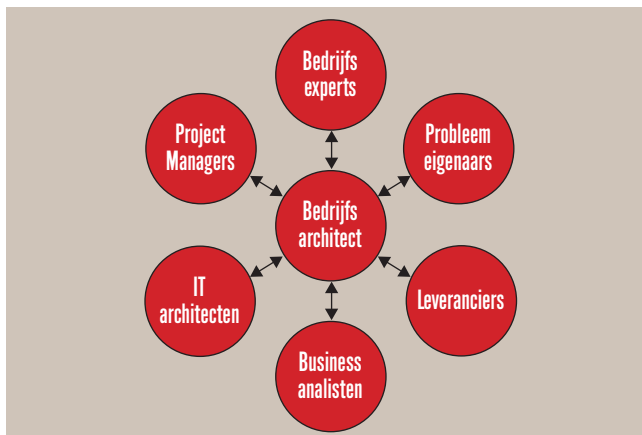
Gedreven door de angst om klanten kwijt te raken introduceren bedrijven producten te vroeg in de markt. Dit is aan de orde van de dag. We zien dit nu vooral bij telecommunicatie-, kabel- en energiebedrijven. Berichten hierover verschijnen veelvuldig in consumentenprogramma's zoals Kassa en Radar en in de landelijke media.

Door Coen Konings, Erwin van Wezel, Axel Willemsen

**D**e oorzaak van te snelle introductie moet veelal worden gezocht in het feit dat de organisatie en informatie-systemen onvoldoende zijn ingericht om snel nieuwe diensten en producten in de markt te zetten. Tijdens projecten moet CRM in de gehele organisatie worden geïntegreerd. Veel bedrijven gaan prat op hun CRM-activiteiten; de meeste zijn echter niet doordrongen van het feit dat CRM geen losstaande activiteit kan zijn. Het mislukken van productintroducties kan voorkomen worden door CRM-projecten onder architectuur uit te voeren. Architectuur slaat de brug tussen business innovatie en inrichting van oplossingen in zowel organisatie als ICT-landschap en levert hierdoor een bijdrage aan het maken van de juiste keuzes. In dit artikel staat centraal hoe CRM onder architectuur tot stand komt.

## Kinderziektes

Bijna 48 procent van alle commerciële bedrijven zegt een bewuste strategische keuze te hebben gemaakt voor CRM en hun bedrijf hierop ingericht te hebben. Haaks hierop staat de berichtgeving in de media. Veelvuldig verschijnen negatieve berichten over de relatie tussen bedrijven en hun klanten. Regelmatig wordt bij consumentenprogramma's bericht over producten die niet correct functioneren, niet tijdig geleverd worden of waarop zeer gebrekkige service verleend wordt. Gedane beloften worden niet nagekomen. Vragen en klachten hierover blijken erg lastig opgelost te kunnen worden omdat het 'een nieuw product' is met 'kinderziektes'. Bestaande klanten worden categorisch genegeerd in de zoektocht naar nieuwe klanten, terwijl iedere marketeer weet dat het binnenhouden van bestaande klanten veel goedkoper is dan het werven van nieuwe. Bedrijven blijken daarnaast niet consistent met hun klanten om te gaan. Belangrijke



Afbeelding 1: Gesprekspartners van de bedrijfsarchitect.

zakelijke klanten die door de verkopers op handen gedragen worden blijken bij de klantenservice of bij de financiële afdeling slecht behandeld te worden. En dit terwijl juist de servicegraad zo belangrijk is voor het werven en behouden van klanten. Uit onderzoek van Right-Now Technologies blijkt dat maar liefst 89 procent van de Nederlanders hun slechte ervaringen deelt met hun directe omgeving, met als doel anderen deze ervaringen te besparen.

## Bij producten waar wel een markt voor bestaat blijkt de delivery niet op orde te zijn

Hoe komt het dat gerenommeerde bedrijven het niet (meer) voor elkaar krijgen om in de huidige concurrerende markt een nieuw product in de markt te zetten en hun klanten tevreden te houden? We zien dat onder de enorme druk om nieuwe producten eerder dan de concurrentie in de markt te zetten, deze producten worden gelanceerd terwijl de ondersteunende processen niet voldoende zijn ingericht. Bedrijven moeten veel inspanning leveren om in een snel groeiende markt marktaandeel te veroveren en te behouden. De aandacht voor bestaande klanten is daardoor onderbelicht geraakt.

### Paniekbeleid

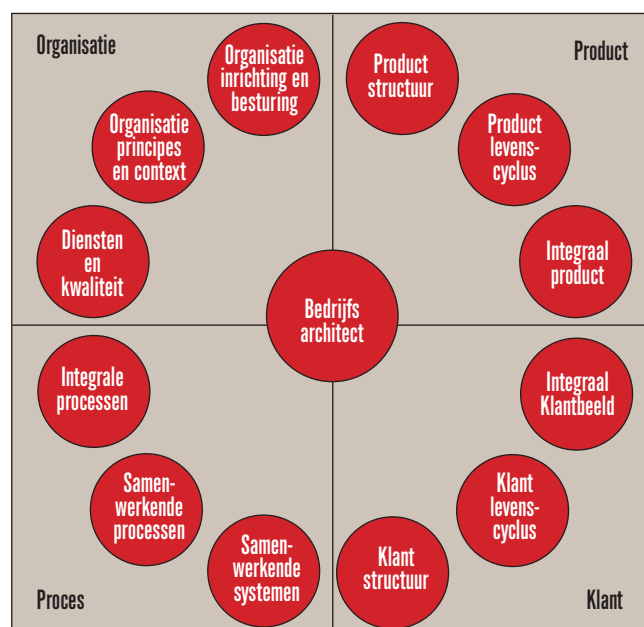
Bedrijven hebben, als gevolg van het hierboven beschreven 'paniekbeleid', een te uitgebreid assortiment zonder dat daar een fatsoenlijke serviceorganisatie achter staat. De klantprocessen zijn opgedeeld in brokjes en niemand is verantwoordelijk voor de keten die deze brokjes vormen. Dit geeft de klanten het gevoel van het 'kastje naar de muur' gestuurd te worden. In plaats dat iemand intern gaat uitzoeken wat er aan de hand is, moet je als klant 15 keer hetzelfde verhaal

vertellen tegen een nieuwe medewerker van een volgende afdeling (en vaak ook weer, via wat omzwervingen, van dezelfde afdeling). Leveringsperikelen en de introductie van nieuwe producten slokken alle aandacht op, wat ten koste gaat van het op orde brengen van bestaande processen. Dit leidt tot verlies van kwaliteit en klanten.

Productintroducties mislukken dan ook nog eens vaak op een pijnlijke manier. Producten worden in de markt gezet waar achteraf geen markt voor blijkt te bestaan. In plaats van bij de klanten te rade te gaan, bepalen productontwikkelingsafdelingen zelf wat goed is voor de klant. Bij producten waar wel een markt voor bestaat blijkt de delivery niet op orde te zijn omdat de processen en de systemen nog niet zijn voltooid. Of erger nog: voor een door marketing ontwikkeld product kan überhaupt geen ondersteuning verzorgd worden. Voorbeelden te over dus van wat er allemaal misgaat.

### Productgericht

Bedrijven benaderen de markt teveel vanuit een productgerichte benadering en onvoldoende vanuit een klantgerichte benadering. Dit resulteert in inrichting van processen en systemen binnen bedrijven per product of klantgroep. Dezelfde processen worden voor andere producten of segmenten anders ingericht, met andere voorwaarden en service levels. Hierdoor ontstaat een suboptimale situatie en wordt het onderhouden van deze processen moeilijker. Wijzigingen die voor een bepaald product zijn doorgevoerd, kunnen niet zomaar voor andere producten ook doorgevoerd worden. Dit geldt ook voor segmentgerichte opdelingen, waarbij de scheiding tussen Business-to-Business en Business-to-Consumer ook in de systemen is doorgevoerd. Producten die in het ene segment succesvol zijn kunnen



Afbeelding 2: Activiteiten en aandachtspunten van de bedrijfsarchitect.

## CRM onder architectuur: een raamwerk

Door de rol van architectuur expliciet op te nemen in de organisatie wordt de aansluiting van implementatie-trajecten op de organisatie beter, met daarmee een grotere kans van slagen. Met behulp van een gecombineerde CRM/architectuur aanpak, waarin alle benodigde rollen en activiteiten zijn benoemd, kunnen de genoemde problemen voorkomen worden. Op basis van hun kennis en ervaring is door de auteurs een raamwerk gemaakt voor een gecombineerde CRM/architectuur aanpak. Doordat het raamwerk toegespitst is op CRM-implementaties biedt het een goed startpunt en ruggesteun voor nieuwe CRM-trajecten. Het raamwerk is een methodiek met een aantal hulpmiddelen waarmee CRM-trajecten sneller en beter uitvoerbaar zijn. Op basis van de huidige situatie en de toekomstige business visie en wensen helpt het raamwerk om te komen tot een samenhangende inrichting op alle relevante business aspecten. Het raamwerk is specifiek toegespitst op CRM-trajecten en bevat:

- Een referentiemodel met de meest voorkomende CRM-bedrijfsfuncties in hun onderlinge samenhang;
- Een generieke en bedrijfsonafhankelijke set aan uitgangspunten voor de inrichting van CRM;
- Componenten voor het maken van een blauwdruk, zoals CRM-bedrijfsfuncties en -processen;
- Een aanpak die toepasbaar is voor het ontwikkelen van een bedrijfsspecifieke architectuur toegespitst op CRM en de inpassing van CRM binnen de totale bedrijfsarchitectuur;
- Best practices voor het inrichten van CRM.

Het raamwerk wordt gebruikt als een kookboek om tot een samenhangend CRM-bouwwerk te komen. Bij de start van een CRM-traject worden de bestaande situatie, visie, strategie, uitgangspunten, eisen en wensen en doelen van het bedrijf consistent en eenduidig op papier gezet. Het raamwerk helpt hierbij omdat het gebruikt kan worden om deze informatie te toetsen. Op basis van deze informatie worden een blauwdruk en een *roadmap* opgesteld voor de implementatie van de verschillende fasen en onderdelen van het traject. Standaard concepten en bouwstenen uit het raamwerk kunnen waar mogelijk worden toegepast binnen de blauwdruk. De onderdelen worden samengesmeed tot een samenhangend geheel. De blauwdruk wordt getoetst aan strategie, visie, uitgangspunten en wensen en doelen van de specifieke klant (*fit for purpose*). Afhankelijk van het traject beschrijft de blauwdruk de toekomstige diensten, organisatie, processen en/of de systemen.

Tijdens de uitvoering van het traject worden blauwdruk en roadmap geraadpleegd om de inrichting in de juiste samenhang uit te voeren. De blauwdruk is in feite de bouwtekening voor de implementatiefase. De blauwdruk wordt in de loop van het traject verder verfijnd op basis van de gemaakte keuzes, tot een stabiele blauwdruk ontstaat.

Het toepassen van het raamwerk levert een structuur op, een roadmap en een blauwdruk hoe de CRM-implementatie vorm wordt gegeven op het niveau van producten, processen, organisatie en afgeleid de ondersteuning daarvan met systemen, zie afbeelding 3.

moeilijk in de andere segmenten worden ingericht. Als noodzaak worden in een project vaak alleen de directe bedrijfsvragen gerealiseerd. Er wordt niet geanticipeerd op de onderliggende vragen en de benodigde flexibiliteit. Symptomatisch voor dergelijke organisaties is dat de specificaties van de bedrijfsbehoeften worden verwoord als systeemeisen: "ik wil dit op deze manier in dat systeem doen". De IT-afdeling bouwt wat er aan systeemeisen wordt doorgegeven door het project. Daardoor resulteert iedere volgende business wens in nieuwe uitbreidingen van de systemen. Dit gedrag heeft er toe geleid dat er een verweven structuur van informatiesystemen is gerealiseerd waarbij nieuwe IT-ontwikkelingen traag verlopen. Wijzigingen worden niet meer doorgevoerd omdat de gevolgen voor de rest van de keten niet meer bekend zijn.

### Systematische organisatie-omvattende activiteit

Een nadere beschouwing van CRM aan de hand van de definitie van het CRM Genootschap<sup>1</sup> leert dat CRM een

continue en systematische, organisatieomvattende activiteit hoort te zijn. En daar schort het bij veel bedrijven nou juist aan: een systematische inrichting van CRM. Binnen de definitie van het Genootschap staat het optimaliseren van klantrelaties centraal. De praktijk leert echter dat klantrelaties niet optimaal worden onderhouden en de klanten al helemaal niet tevreden zijn. Uit de berichten in de media kan maar één conclusie volgen: veel bedrijven hebben hun CRM niet op orde.

### Holistische benadering

Als we terugkijken naar wat er in bovenstaande analyse plaats vindt dan is er duidelijk een gebrek aan een holistische benadering, dat wil zeggen dat er geen samenhangend geheel wordt gecreëerd. Voor veel bedrijven is niet duidelijk dat zonder bedrijfsbrede klantgerichte processen iedere vorm van het bedrijven van CRM dweilen met de kraan open is. Als de operationele processen mis blijven gaan kun je nog zo'n mooie marketing database hebben en voor de klant

specifieke aanbiedingen doen, maar dan is de essentie van klantgericht denken doorvoeren in de hele organisatie niet geslaagd, zie het kader met de case.

## Coördinatie

De geschetste oorzaken kunnen voor een belangrijk deel worden aangepakt door de aandachtsgebieden klant, product, proces en organisatie expliciet op elkaar af te stemmen bij de inrichting van CRM binnen een bedrijf. In een traditionele aanpak van een CRM-project met business analisten en CRM-specialisten worden de benodigde activiteiten op deze aandachtsgebieden vaak onderschat en onvoldoende gecoördineerd. Het gevolg is dat na verloop van tijd de geschetste problemen boven water komen. Door de activiteiten op deze aandachtsgebieden inhoudelijk onder architectuur te coördineren kunnen de geschetste problemen voorkomen worden. De CRM-activiteiten hebben een sterke relatie met de bedrijfsvoering en hebben veel onderlinge afhankelijkheden. Het toepassen van architectuur zorgt ervoor dat er niets tussen wal en schip valt, en dat alle uitgevoerde activiteiten gecoördineerd en consistent zijn. Architectuur schept de randvoorwaarden, het gemeenschappelijke kader en de structuur waarbinnen CRM kan worden geïmplementeerd en bewaakt de consistentie tussen de verschillende activiteiten en onderdelen.

## Aandachtsgebied Klant

Bij het aandachtsgebied *Klant* is het belangrijk dat een specifieke klant op de juiste wijze gewaardeerd wordt, en dat de juiste producten met een passende kwaliteit op het juiste moment aangeboden worden aan deze klant. Kennis van de klant, zijn relaties en zijn levenscyclus zijn nodig om de klant goed in te schalen en de juiste processen en systemen in te

richten, rekening houdend met verschillende soorten klanten en klantkenmerken, zoals de behoeften van de klant en de verwachte opbrengst voor de organisatie. Kennis van de klant en zijn levenscyclus zorgt er onder andere voor dat voor elke klant alle benodigde informatie, zoals de klantwaarde op moment X, beschikbaar is en dat de relaties tussen klanten onderling en relaties binnen de klantorganisatie duidelijk zijn. Hierdoor kan bijvoorbeeld de totale klantwaarde beter worden bepaald voor een op het oog onbeduidende klant voor product Y, maar waarbij een dochterbedrijf van deze klant een zeer goede klant voor product Z is. CRM werkt alleen als het klantdenken door het gehele bedrijf is doorgevoerd. Hiervoor is een integraal klantbeeld nodig, wat betekent dat elk bedrijfsonderdeel dezelfde klant op de juiste wijze ziet, waardeert en behandelt.

## Aandachtsgebied Product

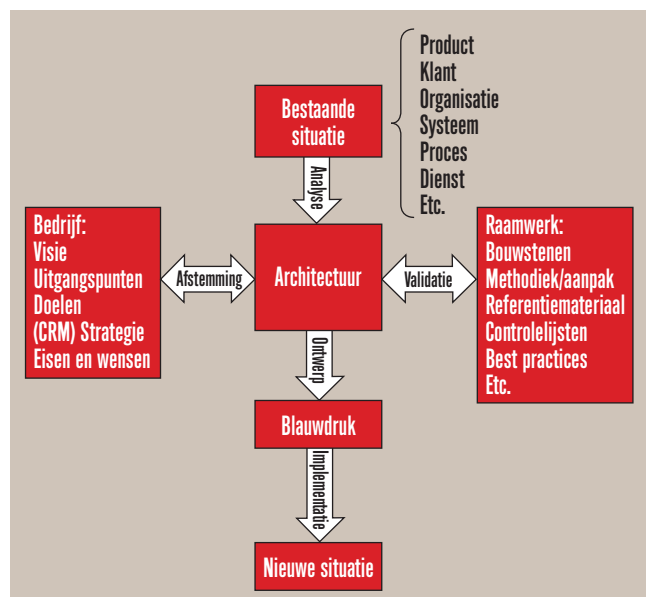
Het aandachtsgebied *Product* richt zich erop om elk product (of dienst) te kunnen leveren tegen de leveringseisen en het dienstverleningsniveau die de klant en het bedrijf zelf stellen aan het product. Om een product te kunnen leveren moet dit product door de gehele organisatie worden ondersteund, dus vanaf marketing, verkoop tot en met levering en betaling. Een integrale productondersteuning is daarom nodig. Een goede productstructuur en levenscyclus zorgen er onder andere voor dat de leveringsvoorwaarden, betalingsmogelijkheden en dienstverlening voor alle producten een consistent geheel vormen. De klant zal dit waarderen als meer betrouwbaar en meer kwaliteit. Een productstructuur moet daarnaast ook rekening houden met de flexibiliteit die nodig is om verschillende nieuwe producten in te voeren en bestaande producten te wijzigen.

## Aandachtsgebied Proces

CRM raakt alle bedrijfsprocessen, dus deze moeten integraal daar op elkaar aansluiten waar raakvlakken zijn. De onderliggende systemen moeten vervolgens ingericht zijn om deze processen te ondersteunen. Binnen het aandachtsgebied *Proces* zijn drie activiteiten die door het toepassen van architectuur gecoördineerd worden. Ten eerste integraal procesontwerp, waarbij alle processen om tot de verkoop en levering van diensten of producten te komen worden beschreven. Daarnaast de samenhang tussen processen onderling, en vervolgens de vertaling naar de eisen voor de systemen die deze processen moeten ondersteunen.

## Aandachtsgebied Organisatie

Het belangrijkste aandachtsgebied is de *Organisatie*. Alle eerder genoemde activiteiten zijn slechts van belang als de organisatie in staat is de diensten en producten te leveren met de benodigde kwaliteit. Om dit te bereiken moeten de interne en externe diensten van de organisatie en de daarbij behorende leveringseisen en kwaliteitseisen op elkaar worden afgestemd. Zowel de interne diensten als de externe



Afbeelding 3: Vormgeving van de CRM-implementatie.

diensten van het bedrijf moeten aansluiten bij de eisen en voorwaarden van de organisatie. Om het juiste niveau van dienstverlening en kwaliteit te bepalen moeten de uitgangspunten en context voor de inrichting van CRM en de organisatie in een vroeg stadium worden gedefinieerd en in de bedrijfsarchitectuur worden verankerd.

De inrichting en besturing van het bedrijf met de daarbij behorende procedures is uiteindelijk nodig om ervoor te zorgen dat de dienstverlening ook daadwerkelijk kan worden uitgevoerd. Een goede inrichting van de organisatie zorgt er daarnaast onder andere voor dat een productwijziging snel doorgevoerd kan worden.

De activiteiten binnen de benoemde aandachtsgebieden (zie afbeelding 2) mogen niet worden onderschat. De uitwerking van elke activiteit vergt behoorlijk wat specifieke detailkennis en inspanning. Het is zonder toepassing van architectuur bijna onmogelijk om het overzicht te behouden en kennis op te bouwen over alle aandachtsgebieden en activiteiten. Architectuur levert de condities en middelen waardoor de activiteiten gestructureerd en gecoördineerd kunnen worden uitgevoerd.

### Een samenhangend geheel

Het resultaat van CRM onder architectuur is dat het totaal aan organisatie, processen, systemen en informatie een samenhangend en consistent geheel vormt en dat er aanzienlijk minder kans is dat onderdelen worden vergeten. Architectuur borgt de logische volgorde van activiteiten, en zorgt dat ze bijdragen aan de doelen. Hierdoor kunnen prioriteiten gesteld worden. CRM is een continu lopend programma waarbij de omgeving altijd aan verandering onderhevig is. Als de omgeving wijzigt helpt architectuur om de consequenties van de wijzigingen in kaart te brengen en de aanpassingen in de roadmap te bepalen. Daarmee wordt geborgd dat het traject aansluit bij de op dat moment geldende business behoefte. Het toepassen van een raamwerk en hulpmiddelen bij een CRM-project voorkomt dat men probeert het wiel uit te vinden. Zowel in theorie als in de praktijk bespaart het tijd en geld en is het eindresultaat beter. Architectuur is dus voorwaardelijk voor het slagen van een complex traject als een CRM-implementatie.

### Noot

1. Definitie CRM genootschap: De implementatie van een strategie waarmee een bedrijf of instelling beoogt (klant)relaties te optimaliseren in termen van klantrendement en klanttevredenheid. CRM wordt daarbij gezien als een continue en systematische, organisatie-omvattende activiteit. Daarbij wordt ICT als een ondersteunende factor gezien.

### Coen Konings, Erwin van Wezel, Axel Willemsen

Ir. C.J.M. Konings is werkzaam als Senior Business & Information Architect bij Capgemini, Ir. A.W.-J. Willemsen is werkzaam als Senior Consultant CRM Solutions bij Capgemini, Drs. ing. E.J.P.A. van Wezel is Business Architect bij de Nederlandse Spoorwegen.

# Wel cijfers, maar geen nummer!

## 0800-5432101

Met Valid Business Intelligence krijgt u meer zicht op uw cijfers. Cijfers die u inzicht geven in de performance van uw organisatie. Zodat u deze performance kunt verbeteren en voorop kunt blijven lopen in uw markt.

Echter u bent bij ons geen nummer. Bij Valid is persoonlijke aandacht namelijk nog de normaalste zaak van de wereld. We doen er alles aan om erachter te komen wat er bij u speelt, wat u belangrijk vindt en hoe uw markt eruit ziet. Alleen zo kunnen wij u de diensten leveren waarmee u altijd een stap voor bent.

[www.valid.nl](http://www.valid.nl)

