

Sport & Recreatie Management

2002-02

CRM...de klant is (eindelijk) koning?

De nieuwste rage in het bedrijfsleven is "Customer Relationship Management", kortweg "CRM". Door razendsnelle ontwikkelingen in ICT is het aangaan, onderhouden en uitbouwen van relaties met individuele klanten niet meer uitsluitend voorbehouden aan de kruidenier op de hoek. De opkomst van CRM heeft echter zoveel stof doen opwaaien, dat slechts weinigen door de bomen het bos nog zien. In dit artikel wordt CRM onder de loep genomen en krijgt u antwoord op uw meest prangende vragen.

Wat is CRM?

Customer Relationship Management ("klantrelatiemanagement") is de belangrijkste ontwikkeling op marketinggebied sinds jaren. Het tekent de overgang van het oude marketingtijdperk naar het nieuwe tijdperk van interactieve marketing en dienstverlening op maat. CRM geeft bedrijven de mogelijkheid 1-op-1 met klanten te communiceren (one-to-one marketing), klantinformatie vast te leggen en te analyseren (databasemarketing), lerende relaties met klanten aan te gaan (relationshipmarketing) en producten en diensten op maat aan te bieden (mass customization).

Kortom, CRM is een filosofie waarin niet langer het product centraal staat maar uw klant. Het is een bedrijfsstrategie die erop gericht is om de loyaliteit en opbrengsten van uw klanten te verhogen. Bedrijven die in staat zijn om de juiste klanten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden creëren dan ook een belangrijk concurrentievoordeel.

Vaak wordt gerefereerd aan de kruidenier van vroeger. Die wist immers precies wat zijn klant ging bestellen, nog voordat een woord gewisseld was. Door persoonlijke aandacht en goede service kwam de klant altijd terug. Klantentrouw in optima forma.

Door de nieuwe mogelijkheden van ICT zijn dit soort "persoonlijke relaties" nu ook mogelijk voor bedrijven met honderdduizenden klanten. De klantendatabase wordt het middelpunt van het bedrijf. Internet, callcenter, mobiele toepassingen en direct marketing acties worden ingezet voor 1-op-1 contact met de klant. Alle klantcontacten worden in de klantendatabase vastgelegd en van daaruit aangestuurd.

CRM is geen ICT

Bij CRM denkt men vaak aan software en databases. Dat is ook meteen de grootste valkuil waarin veel bedrijven vallen. Vaak wordt eerst een CRM-pakket aangeschaft en wordt daarna pas nagedacht over wat er mee gedaan moet worden. Volgens onderzoeksbureaus Gartner en IDC mislukken daarom nog steeds meer dan de helft van alle CRM-projecten.

Waar komt CRM vandaan?

Frederick Reicheld heeft CRM ruim 10 jaar geleden op de kaart gezet. Hij toont in zijn bestseller "The Loyalty Effect" uitgebreid aan dat een bedrijf die er in slaagt om 5% meer klanten te behouden de winstgevendheid, afhankelijk van de branche, kan verhogen van 25% tot 95%!

CRM wordt ook een steeds belangrijker concurrentiewapen. Er zijn namelijk leveranciers en producten in overvloed. Nieuwe producten worden steeds sneller door concurrenten gekopieerd. Product, kwaliteit en prijs zijn dan ook steeds minder onderscheidend. Alleen door optimale service kunnen bedrijven zich nog onderscheiden van hun concurrenten. Wat rest is dus 100% klantgerichtheid.

CRM, oude wijn in nieuwe zakken?

Aandacht voor trouwe klanten is belangrijk, gegeven de eeuwenoude wet dat 20% van de klanten voor 80% van de omzet zorgt. Loyaliteit loont, maar is dat nieuw? In de jaren 50 en 60 meldden marketeers al dat er meer vanuit de wensen van de afnemer gewerkt moest worden en dat de behoeften van de individuele klant centraal gesteld moeten worden.

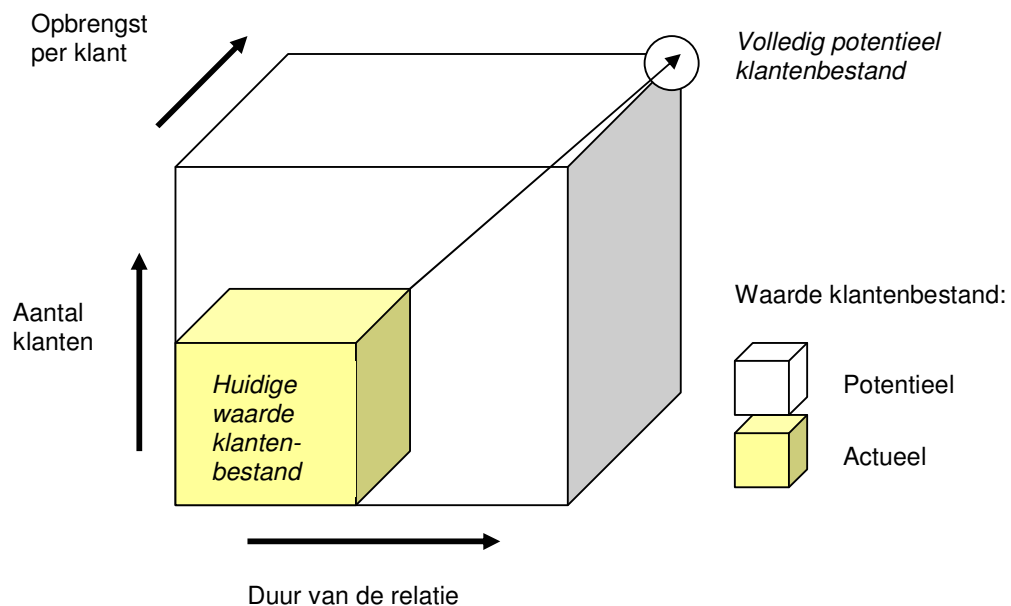
Wat levert CRM op?

De essentie van CRM is dat u investeert in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van die klanten die het meeste opleveren. Men spreekt ook wel over het verhogen van de klantwaarde of customer lifetime value. Dit is de totale waarde in geld uitgedrukt die de klant nu en in de toekomst vertegenwoordigt.

Klantwaarde

Een klant van een automerk staat voor een lifetime value van circa € 250.000. Een creditcard-klant kost in het 1e jaar € 102 en levert na 5 jaar € 520 winst op. Werving van een klant kost tussen € 100 en € 250, maar de potentiële lifetime opbrengst is circa € 4.000,-.

Door de juiste klanten aan te trekken, te behouden en de opbrengst per klant te verhogen kan de omzet spectaculair vergroot worden. De juiste klanten trekt u aan door uitgekiende marketingacties op basis van marktonderzoek en intensief contact met uw klanten. De opbrengst per klant kunt u verhogen door bijvoorbeeld cross-selling en member-get-member acties. Uw klanten kunt u behouden door aanbod op maat, een uitstekende service en loyaliteitsprogramma's zoals spaaracties en klantenkaarten.



Figuur 1: Waarde optimalisatie door CRM

De invoering van CRM vergt echter forse investeringen. Zeker bij CRM gaan de kosten ver voor de baten uit. U zult moeten investeren in uw organisatie, bedrijfsprocessen, ICT-systemen en medewerkers. Stel vooraf dus eerst een kosten/baten-analyse op en schat hierbij uw toekomstige CRM-baten zo realistisch mogelijk in.

De klantenkaart mythe

De groei in klantenkaartprogramma's zoals Air Miles, Rocks, Freebees, Loko en AH Bonus kaart lijkt inmiddels afgenomen. Het succes van deze kaartconcepten wisselde nogal. Een klantenkaart in de markt zetten kost veel geld en veel programma's brachten niet die omzetspuls en opbrengststijging per klant die men ervan verwachtte. Ook klanten waren ook niet altijd even positief over de voordelen van deze kaarten.

De impact van CRM

Bij CRM staat het managen van de relatie met uw klanten voorop. Dit betekent dat u moet weten wat uw klanten willen. Om hier achter te komen moet u informatie verzamelen, vastleggen, analyseren en slim toepassen binnen uw marketing-, verkoop- en serviceprocessen.

De invoering van CRM raakt dan ook uw hele bedrijf. Alle afdelingen komen immers direct of indirect in contact met uw klanten. Het gebruik van de klantendatabase beperkt niet zich niet tot de verkoop- en marketingafdeling. Ook productie, distributie en klantenservice maken gebruik van de centrale klantendatabase.

De grootste verandering is echter de noodzakelijke omslag in het denken van medewerkers. Centraal staan niet langer meer de taken die uitgevoerd moeten worden, maar de klant waarvoor het gedaan wordt. CRM als bedrijfsstrategie betekent ook kiezen voor winst op langere termijn en soms ook voor het bewust laten liggen van winst op korte termijn.

IMPACT OP...	VAN...NU	NAAR...CRM
Marketing & Verkoop	Massamarketing	Relatiemarketing
	Doelgroep	Klantgroep
	Marktaandeel	Klantaandeel
	Prospects (aquisitie)	Klanten (behoud)
	Transactiegericht	Relatiegericht
	Actie – Reactie (respons)	Interactie (dialog)
Producten & Diensten	Productgedreven	Behoeft (nut) gedreven
	Homogeniteit	Heterogeniteit
	Kernproducten	Oplossingen
	Massa productie	Massa maatwerk
Organisatie & Processen	Productgericht	Klantgericht
	Single-channel	Multi-channel
	Indirecte communicatie	Directe communicatie
Financiën	Marketingkosten	Klantinvesteringen
	Sturen op omzet	Sturen op klantwaarde
	Sturen op actieresultaat	Sturen op klantresultaat
	Rendement op korte termijn	Rendement op lange termijn

En nu aan de slag...

Wanneer een bedrijf CRM wil gaan invoeren, rolt vaak het hele proces als een stoomwals over het bedrijf heen. Alhoewel CRM een bedrijfsstrategie is, is het niet verstandig om direct de hele organisatie op de kop te zetten. Het is belangrijk om kleine, beheersbare projecten te definiëren die ieder op zich snel gerealiseerd kunnen worden en direct bijdragen aan het gewenste resultaat. CRM-projecten worden vaak te ambitieus opgestart waardoor zij uiteindelijk mislukken.

Het testen van de nieuwe organisatie is van vitaal belang. Klanten mogen namelijk geen enkele hinder ondervinden van uw CRM-project. In tegendeel, men moet er juist baat bij hebben. Uitvoerige tests zijn geen garantie voor een perfecte roll-out, maar verbeteren de kwaliteit ervan wel aanzienlijk. Hoe soepeler de roll-out gaat, des te meer zijn uw klanten en medewerkers geneigd om de nieuwe manier van werken te accepteren. Een pilotproject kan nuttige informatie opleveren waardoor tijdig bijgestuurd kan worden mocht dit nodig zijn.

Er is CRM-software in alle soorten en maten. Het is belangrijk dat u een CRM-pakket kiest dat past bij uw doelstellingen en bedrijfsvoering. Bedrijven laten zich vaak overvallen door de pracht en praal van een CRM-pakket en de vele beloften van de leverancier. In de praktijk blijkt dan dat het CRM-systeem essentiële functies mist of niet die ondersteuning biedt die vereist is. Een goede analyse van uw bedrijfsprocessen en een gedegen pakketselectie is een must. In de vorige uitgave van Sport & Recreatie Management staat uitgebreid beschreven hoe u zo'n pakketselectie kunt aanpakken.

Veel bedrijven denken dat het werk erop zit als het CRM-systeem is ingevoerd. Niets is minder waar, want dan begint het echte werk pas! Zo moet de communicatie met uw klanten op gestructureerde wijze aangepast worden aan de individuele wensen en voorkeuren. Ook moeten commerciële acties (databasemarketing, cross-selling, loyaliteitsprogramma's) ontwikkeld worden waarmee de gewenste CRM-doelen behaald kunnen worden. En last-but-not-least moet de organisatie voortdurend afgestemd worden op de steeds veranderende eisen en wensen van klanten en de concurrentieverhoudingen in de branche. In dit verband wordt ook wel gesproken over de lerende organisatie.

Succesfactoren voor de invoering van CRM:

- ✓ Commitment van directie en management
- ✓ Strategisch besef van CRM
- ✓ Concrete business case
- ✓ Gestructureerde (project)aanpak
- ✓ Betrek alle disciplines, vooral uw frontoffice
- ✓ Klantgerichte cultuur en medewerkers
- ✓ Kwaliteit van de klantgegevens
- ✓ Goede ICT-ondersteuning
- ✓ Groot denken, klein beginnen
- ✓ CRM blijvend verankeren in organisatie

Wordt echter niet verder gekeken dan de invoering van een CRM-systeem alleen dan zullen de resultaten uitblijven en mislukt de invoering van CRM als bedrijfsstrategie alsnog.

Veel succes met uw CRM-project!

Sjors van Leeuwen

Sjors.van.leeuwen@indora.nl