

# GELD VERDIENEN AAN CRM

## **Wat levert Customer Relationship Management uw organisatie op?**

Auteur: Sjors van Leeuwen [Indora Informatisering]

De invoering van CRM als bedrijfsstrategie betekent een investering op lange termijn waarbij grote veranderingen doorgevoerd worden in uw organisatie. Maar het is niet eenvoudig om te bepalen wat CRM uw organisatie oplevert. In dit Business Software REPORT geeft Sjors van Leeuwen inzicht in waardeoptimalisatie en de kosten en opbrengsten van Customer Relationship Management.

Business Software REPORT is een reeks publicaties over zakelijke software en de selectie en toepassing daarvan. Auteurs zijn specialisten op het gebied van CRM, ERP, CMS, DMS, HRM, business intelligence, financiële en/of logistieke software. Business Software REPORT is een uitgave van BusinessSoftware.nl, onafhankelijk informatieplatform over zakelijke software.

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

We zijn nu aangekomen bij de vraag waar het allemaal om draait 'Wat levert CRM op?' Die vraag is niet zo een, twee, drie te beantwoorden. De invoering van CRM als bedrijfsstrategie betekent een investering op lange termijn waarbij grote veranderingen doorgevoerd worden in uw organisatie. Deze veranderingen raken alle operationele processen zoals marketing, verkoop, service, productie en distributie. De invoering van CRM heeft dan ook gevolgen voor alle toekomstige geldstromen van uw onderneming, zowel voor de uitgaven als ontvangsten.

Daarnaast opereert iedere onderneming in een dynamische wereld waarin voortdurend geanticipeerd moet worden op nieuwe omstandigheden. Dit alles maakt de invoering van CRM als bedrijfsstrategie tot een risicovol project omgeven door veel onzekerheden. Het is dan ook niet eenvoudig om te becijferen wat CRM concreet oplevert. Maar juist bij strategische keuzes met zeer ingrijpende gevolgen voor uw onderneming, is het belangrijk dat u de financiële gevolgen zo goed mogelijk in beeld brengt en de ontwikkelingen daarin nauwgezet volgt.

## **Opbrengst CRM-investeringen onbekend**

Uit onderzoek van Cap Gemini Ernst & Young blijkt dat de opbrengst van CRM-investeringen niet bekend is bij Europese bedrijven. Slechts eenderde van de respondenten kon een schatting geven van de investeringsopbrengst. Er worden veel CRM-investeringen gepleegd op basis van een intuïtieve inschatting, zonder dat er een gedegen business case aan ten grondslag ligt.

Bron: [www.computable.nl](http://www.computable.nl), 15 juni 2001

Allereerst is het belangrijk stil te staan bij de aard van de investeringen. De invoering van CRM kan als een 'investeringsproject' beschouwd worden. Belangrijke kenmerken van investeringsprojecten zijn:

- Doorbreking van bestaande verhoudingen binnen de organisatie.
- Risicogehalte is door de vele onzekerheden hoog.
- Gevolgen van de investeringsbeslissing zijn niet op korte termijn terug te draaien.
- Periode waarover investeringen gedaan worden en opbrengsten gerealiseerd worden is lang.
- Onzekerheid over omvang en tijdstip van toekomstige ontvangsten en uitgaven is groot.
- Veranderingen in werkkapitaal (liquide middelen, debiteuren, voorraden) zijn groot.
- Vermogenskosten (interest e.d.) die door het project veroorzaakt worden zijn hoog.

Bij het berekenen van de financiële gevolgen van CRM voor uw organisatie moet u met al deze kenmerken rekening houden. CRM kan duurzaam concurrentievoordeel opleveren als u het goed aanpakt.

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

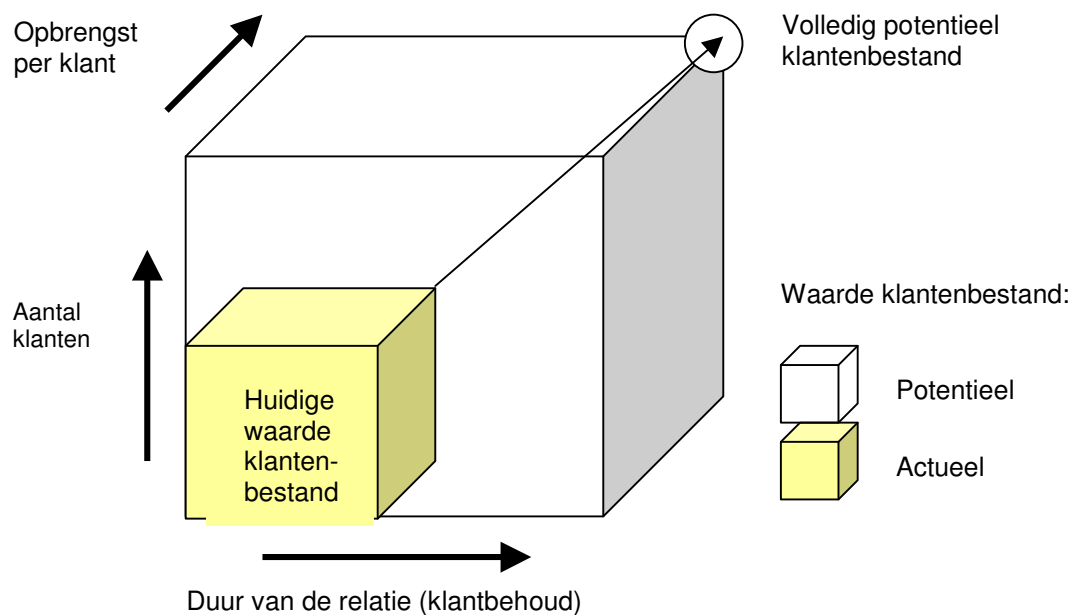
Daarnaast kan de invoering van een CRM-strategie leiden tot meer omzet, minder kosten en meer winst. Hoe dat in zijn werk gaat kunt u hierna lezen.

## Waardeoptimalisatie model

Door verbeteringen in klantbehoud, klantopbrengst en klantaanwas kan de omzet en winst van uw onderneming spectaculair stijgen. Belangrijke vragen in dit verband zijn:

- Hoe lang blijven klanten gemiddeld bij u?
- Wat levert het op als klanten langer bij u blijven?
- Hoeveel van hun budget besteden klanten bij u?
- Hoeveel bij uw concurrenten?
- Wat levert het op als klanten meer bij u zouden besteden?
- Hoeveel nieuwe klanten trekt u aan?
- Wat levert het op als het aantal nieuwe klanten toeneemt?

Het waardeoptimalisatie model in figuur 1 laat zien hoe de invoering van een CRM-strategie tot grote omzet- en winststijgingen kan leiden.



*Figuur 1 Waardeoptimalisatie model*

Om tot enigszins betrouwbare schattingen te komen kunt u testcampagnes, marktonderzoeken of benchmarks uitvoeren. Bij een benchmark vergelijkt u het prestatieniveau van uw bedrijf op dit gebied met de prestaties van andere bedrijven in uw branche (uw naaste concurrenten en de marktleider bijvoorbeeld) of in andere branches.

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

## Voorbeelden waardeoptimalisatie

- Verlenging van de gemiddelde relatieduur met 10 procent (van 5 naar 5,5 jaar) door inzet van speciale relatiemarketingprogramma's levert 1 miljoen euro meer omzet op.
- Verhogen van de gemiddelde opbrengst van de klant met 10 procent door cross-selling, deep-selling en up-selling acties levert 2 miljoen euro meer omzet op.
- Verhogen van het aantal nieuwe klanten met 2 procent via gerichte wervingsacties (member-get-member) levert jaarlijks 0,5 miljoen euro meer omzet op.

## BATEN, KOSTEN EN BEÏNVLOEDINGSFACTOREN

### CRM-baten

Een overzicht van mogelijke baten die de invoering van CRM als bedrijfsstrategie kan opleveren is opgenomen in tabel 1.

CRM-baten Middel	Omschrijving baten
Waarde optimalisatie	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Omzetverhoging door verhoging van de opbrengst per klant.</li><li>✓ Omzetverhoging door verhoging van het aantal (goede) klanten.</li><li>✓ Omzetverhoging door verlenging van de relatieduur met (goede) klanten.</li></ul>
Winst optimalisatie	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Winstverhoging door vermindering van het aantal verliesgevende klanten.</li></ul>
Uniform klantbeeld	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Verlaging operationele kosten door betere coördinatie en afstemming tussen partijen betrokken bij contacten met de klant.</li></ul>
Klantwaarde	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Verlaging (massa)marketingkosten door een gerichte benadering op basis van klantgroepen.</li><li>✓ Verlaging verkoopkosten door focus op acquisitie van klanten met het juiste winstgevende klantprofiel.</li><li>✓ Verlaging bedrijfskosten door bedrijfsmiddelen gedifferentieerd in te zetten op basis van de waarde van de klant.</li></ul>

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

## CRM-baten

Klantloyaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Omzetverhoging doordat zeer tevreden klanten zelf klanten werven (ambassadeur).</li> <li>✓ Verlaging verkoopkosten doordat zeer tevreden klanten zelf klanten werven (ambassadeur).</li> </ul>
Klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Versterking van het innovatief vermogen van de organisatie door een veel intensiever contact met de klant.</li> </ul>
Maatwerkproductie op bestelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verlaging van voorraadkosten van buffervoorraden en restvoorraden.</li> <li>✓ Verlaging van operationele kosten door betere coördinatie en afstemming tussen partijen in de waardeketen.</li> <li>✓ Winstverhoging doordat restvoorraden niet met prijskortingen verkocht hoeven te worden.</li> </ul>
CRM-systeem	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verlaging operationele marketing- en verkoopkosten door betere coördinatie, afstemming en ondersteuning van werkzaamheden.</li> </ul>

*Tabel 1 Overzicht van mogelijke CRM-baten*

## CRM-kosten

Een overzicht van mogelijke kosten die gepaard gaan met de invoering van CRM als bedrijfsstrategie is opgenomen in tabel 2.

## CRM-kosten

Onderdeel	Omschrijving kosten
Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inrichten projectmanagement, projectbureau en -ondersteuning.</li> <li>✓ Inhuren kennis, kunde en capaciteit op verschillende gebieden.</li> <li>✓ Veranderingsmanagement en communicatie.</li> </ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aanpassen organisatiestructuur.</li> <li>✓ Aanpassen administratieve organisatie.</li> <li>✓ Aanpassen afdelingen, functies en samenwerkingsverbanden.</li> <li>✓ Aanpassen prestatie-indicatoren en meet- en regelsystemen.</li> </ul>

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

<b>CRM-kosten</b>	
Bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aanpassen marketing-, verkoop-, service-, productie- en distributie-processen.</li><li>✓ Aanpassen en inrichten verschillende contactkanalen (balie, website, email, telefoon, fax, post, accountmanagement).</li><li>✓ Aanpassen en vervangen van duurzame productiemiddelen voor maatwerkproductie op bestelling.</li><li>✓ Verzamelen, verwerken, vastleggen en analyseren van klantgegevens.</li></ul>
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Verzorgen opleidingen, trainingen en coaching.</li><li>✓ Aanpassen functie- en taakbeschrijvingen.</li><li>✓ Aantrekken gekwalificeerd personeel.</li></ul>
ICT-systemen	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Integreren van alle klantinformatie (uniform klantbeeld).</li><li>✓ Aanschaffen en implementeren CRM-systeem.</li><li>✓ Koppelen van alle contactkanalen aan CRM-systeem.</li><li>✓ Koppelen van alle backoffice systemen aan CRM-systeem.</li><li>✓ Koppelen van kantoorautomatisering aan CRM-systeem.</li></ul>
Overige kosten	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Toename kosten voor klant-, markt- en benchmarkonderzoek.</li><li>✓ Toename operationele bedrijfskosten door gedifferentieerde benadering op basis van individuen en klantgroepen.</li><li>✓ Vermogenskosten in de vorm van interest, dividend en/of groei van het eigen vermogen van de onderneming.</li></ul>

*Tabel 2 Overzicht van mogelijke CRM-kosten*

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

## CRM-beïnvloedingsfactoren

Een overzicht van mogelijkheden om de baten te vergroten en de kosten te verlagen is opgenomen in tabel 3.

Beïnvloedingsfactoren	Voorbeeld
<b>Vergroten van klantopbrengst</b>	
✓ Cross-sell; stimuleren van klant om andere producten en/of diensten af te nemen.	✓ Verkopen van een verzekering bij het boeken van een vakantie.
✓ Deep-sell; vergroten van de afname van de producten of diensten die de klant al afneemt.	✓ Als uitzendbureau niet alleen ICT-specialisten leveren, maar ook financieel specialisten en secretariael personeel.
✓ Up-sell; stimuleren van de klant om een duurdere versie van het product aan te schaffen.	✓ Verkopen van een duurdere 'BMW special edition' in plaats van een gewone standaard uitvoering.
<b>Vergroten van klantaanwas</b>	
✓ Referenties; stimuleren van klanten om andere klanten te werven.	✓ Tupperware parties en member-get-member acties bij boek-en-CD club.
<b>Vergroten van klantbehoud</b>	
✓ Producten en diensten op maat.	✓ Auto's, kleding en fietsen op maat.
✓ Retentie- en loyaliteitsprogramma's.	✓ AirMiles, AH Bonuskaart, FreeBees.
✓ Klantvriendelijke 'lock-in' situaties	✓ Abonnementen, meerjarige contracten.
<b>Vergroten van klantrendement</b>	
✓ Verminderen 'verliesgevende' klanten.	✓ Prijsverhogingen doorvoeren of afscheid nemen van klanten.
<b>Verlagen van klantkosten</b>	
✓ Lagere acquisitiekosten door inschakeling klanten.	✓ Member-get-member acties bij boek-en-CD club.
✓ Lagere communicatiekosten door gerichte benadering van klantgroepen.	✓ 'Event driven communicatie', gericht op kleinere groepen klanten.
✓ Lagere transactiekosten door verschuiving van activiteiten naar de klant.	✓ Self-service diensten, bijvoorbeeld bij benzinestations of op internet.
✓ Lagere kwaliteitskosten door automatisering van bedrijfsprocessen.	✓ Geautomatiseerde bestelprocedures met 'ingebakken' controles.

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

Beïnvloedingsfactoren	Voorbeeld
✓ Lagere bedieningskosten door efficiënter gebruik van producten en middelen.	✓ Website met 'Frequently Asked Questions'.
✓ Verminderen van de prijsgevoeligheid.	✓ Versterken klantenbinding door retentie- en loyaliteitsprogramma's of keten-integratie met de klant.

*Tabel 3 Overzicht van mogelijkheden voor verhoging baten en verlaging kosten*

## Zoek de juiste balans!

Bij het toepassen van deze mogelijkheden is het noodzakelijk om juiste balans hierin te vinden. Zo kan een marketingactie gericht op het langer behouden van klanten leiden tot een verhoging van de klantkosten. Aan de andere kant kunnen agressieve cross-sell acties weer leiden tot verkorting van de relatieduur omdat klanten uw aanpak niet op prijs stellen. Op klant(groep)niveau moet dus een optimaal pakket van op elkaar afgestemde maatregelen samengesteld worden.

### Sligro stuurt op klantrendement

In 1999 zette de groothandel in levensmiddelen Sligro enkele honderden relaties resoluut buiten de deur. Een beslissing die het bedrijf geen windeieren heeft gelegd. De omzet over dat jaar steeg slechts met 8,5 procent, maar de winst steeg met 27,9 procent naar 17,5 miljoen euro. Het ging slechts om een paar honderd 'slechte' klanten op een totaal van 160.000.

Bron: [www.mt.nl](http://www.mt.nl), 25 augustus 2001

## Auteur

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Managementadvies & Informatisering en al twintig jaar actief op het snijvlak van marketing, organisatie en informatie- en communicatietechnologie. Als onafhankelijk adviseur begeleidt hij bedrijven, organisaties en instellingen in uiteenlopende branches in de profit en non-profit sector bij het opstellen en implementeren van klantgerichte bedrijfsstrategieën (CRM), elektronische dienstverlening (E-Business) en marketing- en strategieontwikkeling. Zijn expertise richt zich op visie-, strategie- en beleidsontwikkeling en de vertaling daarvan in concrete organisatieveranderingen en klantgerichte marketing- en internettoepassingen. Sjors van Leeuwen is auteur van het boek "CRM in de praktijk" (uitgegeven door Academic Service) en vele artikelen in vakbladen en tijdschriften. Zie ook [www.indora.nl](http://www.indora.nl).