

# DE ESSENTIE VAN CRM

## **Customer Relationship Management, wat is het en wat kunt u ermee?**

Auteur: Sjors van Leeuwen [Indora Informatisering]

Vraag honderd personen naar de definitie van CRM en u krijgt honderd verschillende antwoorden. Er wordt in de praktijk nogal verschillend tegen CRM aangekeken. Soms wordt over CRM gesproken als een bedrijfsstrategie, dan weer heeft men het over CRM als softwaresysteem, terwijl anderen CRM weer zien als een marketingproces. In dit Business Software REPORT scheidt Sjors van Leeuwen orde in de veelheid aan definities, visies en uitgangspunten 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

Er bestaan tientallen definities van het begrip CRM. Laten we eens kijken naar drie bekende definities die CRM zien als een bedrijfsstrategie:

- CRM is business strategy that combines skilled customer facing personal, optimal processes and enabling technologies to balance enterprise revenues and profits with maximum customer satisfaction (Gartner Group, 2001).
- CRM is a comprehensive approach which provides seamless integration of every area of business that touches the customer – namely marketing, sales, customer service and field support – through the integration of people, process and technology, taking advantage of the revolutionary impact of the internet (Customer Relationship Management Association, 2000).
- CRM is een bedrijfsstrategie die erop gericht is om relaties met individuele klanten aan te gaan, te onderhouden en uit te bouwen op een wijze die waarde creëert voor zowel de onderneming als de klant (Beltman, Peelen & Waalewijn, 2000).

Al deze definities bevatten een aantal gezamenlijke elementen:

- De individuele klant staat centraal.
- Opbrengst- en winstvergroting door verhogen van klanttevredenheid.
- Inzet van ICT voor het realiseren van optimale en kostenefficiënte bedrijfsprocessen.
- Win-win situatie met wederzijdse voordelen voor bedrijf en klant.

Kijken we naar de praktijk dan kunnen we concluderen dat deze definities maar ten dele de lading dekken en wel om de volgende drie redenen.

## **Groeidoelstellingen staan voorop**

Organisaties voeren primair een klantgerichte bedrijfsstrategie in om hun groeidoelstellingen in omzet, winst en aandeelhouderswaarde waar te kunnen maken. De meeste ondernemingen opereren in een verdringingsmarkt met weinig groeimogelijkheden en zien een klantgerichte bedrijfsstrategie als enige uitweg om hun doelstellingen te kunnen realiseren.

## **De klant is het concurrentiewapen**

Bijna alle ondernemingen hebben door talrijke ontwikkelingen te maken met sterk toenemende concurrentie. Product, prijs en kwaliteit zijn steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. Dienstverlening op maat is het toverwoord. Bedrijven proberen met een klantgerichte bedrijfsstrategie klanten sterker aan zich te binden om daarmee duurzaam concurrentievoordeel te behalen.

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

## Sturen op klantwaarde is het middel

Bedrijven zijn er achter gekomen dat niet iedere klant evenveel oplevert. Aan sommige klanten wordt goed verdiend, maar bij andere klanten moet er geld bij. Met andere woorden: klanten verschillen in de 'waarde' die zij hebben voor de onderneming. Banken en telecombedrijven hebben dit inmiddels ook ontdekt en nemen op grote schaal afscheid van verliesgevende klanten of proberen klanten op een goedkopere manier te bedienen. Bijvoorbeeld door kantoorbalies te sluiten en transacties alleen nog via internet af te handelen.

### CRM in de praktijk

#### Libertel schrapt 200.000 klanten

AMSTERDAM - De tijd dat de klant met alle middelen aan de mobiele telefoon moest worden gebracht is voorbij, in elk geval voor Libertel. De tweede aanbieder van mobiele telefonie in Nederland schoont zijn klantenbestand. Bellers die hun prepaid-telefoonkaart een jaar lang niet hadden opgewaardeerd zijn afgelopen zomer al geblokkeerd. Bellen was er voor hen niet meer bij. Dergelijke klanten kostten Libertel te veel en leverden bovendien niets op. De grote concurrent van KPN-Mobile richt zijn aandacht tegenwoordig op de postpaid-beller (de vaste abonnee), die veel meer belminuten verbruikt en dus meer geld binnenbrengt. De opschoonactie van afgelopen zomer betekende het einde van zo'n 200.000 prepaid-klanten.

*Bron: De Gelderlander, 13 november 2001*

Bent u ooit wel eens als klant geweigerd? Ik wel en dat was een hele vreemde gewaarwording. Vorig jaar werd ik door een grote Nederlandse bank als zakelijke klant geweigerd omdat ik volgens de juffrouw van die bank niet voldeed aan het gewenste klantprofiel. Gelukkig schatte een andere bekende bank mijn potentiële klantwaarde stukken hoger in en werd ik daar met open armen ontvangen. Het weigeren van klanten, het bedienen van klanten via goedkopere kanalen en het afstoten van verliesgevende klanten heeft weinig te maken met het streven naar 'maximum customer satisfaction' zoals Gartner Group ons wil doen geloven, maar alles met winstmaximalisatie.

De praktijk laat zien dat de huidige definities van CRM niet meer voldoen. Er is een nieuwe definitie van Customer Relationship Management (CRM) nodig die meer recht doet aan de wijze waarop CRM als bedrijfsstrategie wordt ingezet. Indora Informatisering hanteert daarom de volgende definitie van CRM:

“CRM is een bedrijfsstrategie zich richt op het realiseren van bedrijfsdoelstellingen en het creëren van duurzaam concurrentievoordeel door relaties met individuele klanten aan te gaan, te onderhouden, te maximaliseren en - indien onvoldoende rendabel - te beëindigen.”

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

Bij de invoering van CRM als bedrijfsstrategie staan vier vragen centraal:

- Hoe trekken we de juiste klanten aan?
- Hoe houden we die klanten vast?
- Hoe kunnen we maximaal aan die klanten verdienen?
- Hoe gaan we om met onrendabele klanten?

Hier komt de klant pas om de hoek kijken. Om maximaal aan klanten te kunnen verdienen moeten klanten tevreden gesteld worden en langdurig aan de organisatie verbonden worden. Vandaar de grote aandacht voor klanttevredenheid en klantbehoud. Maar waarom zou een klant een langdurige relatie met uw organisatie aangaan? Klanten zijn daar vaak helemaal niet in geïnteresseerd. 'What's in it for me?' hoor ik uw klanten al denken. De kunst is dan ook om een situatie te creëren waardoor klanten voor lange tijd klant van uw organisatie willen zijn.

De gedachte achter CRM als bedrijfsstrategie is eenvoudig, maar de invoering van CRM blijkt uitermate lastig. Door goed in te spelen op de wensen en behoeften van klanten kan de onderneming de klanttevredenheid vergroten. Tevreden klanten blijven de onderneming langer trouw (klantbehoud), nemen vaker producten en diensten af (retentie) en worden uiteindelijk ambassadeur van de onderneming (loyaliteit). Maar is dat nu wel zo? Blijven tevreden klanten langer klant en kopen zij meer? Wat zijn de ervaringen tot op heden?

## **CRMprojecten leveren nog onvoldoende op!**

De resultaten van een groot CRM-onderzoek in Europa zijn teleurstellend. Bedrijven zijn erg ontevreden over de tot nu toe bereikte resultaten. Voor dit onderzoek zijn topmanagers van meer dan driehonderd bedrijven in zes landen en dertien bedrijfstakken geïnterviewd. Uit het onderzoek blijkt een algehele ontevredenheid over de CRM-resultaten die bedrijven realiseren. Gemiddeld is slechts 30 procent van de respondenten tevreden met de resultaten van uitgevoerde CRM-projecten. Uitschieters naar beneden zijn de mode-industrie en de energiewereld, waar minder dan 15 procent van de bedrijven tevreden is met de resultaten. Bedrijven in consumer goods en consumentenelektronica zijn relatief tevreden, hoewel ook hier nog ruim de helft van de bedrijven ontevreden is over de resultaten. 73 Procent van de bedrijven heeft in het verleden CRM-projecten uitgevoerd en 78 procent voert momenteel CRM-projecten uit. Men verwacht dat het belang van CRM nog verder toeneemt: 87 procent van alle bedrijven geeft aan in de nabije toekomst nieuwe CRM-projecten uit te gaan voeren. De algemene doelstelling van CRM blijft ongewijzigd: het verhogen van klantwaarde.

*Bron: Tijdschrift voor Marketing, december 2002*

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

Anno 2003 is het aantal succesvolle CRM-initiatieven spaarzaam. Hoe vaak ontvangt u al een aanbod op maat, op het moment dat u het wenst en via het kanaal dat uw voorkeur heeft? Volgens diverse onderzoeksbureaus mislukken nog steeds een groot deel van alle CRM-projecten. De invoering van CRM als bedrijfsstrategie blijkt na enkele jaren pionieren voor de meeste ondernemingen lastiger dan verwacht.

Veel bedrijven willen (te) snel resultaat boeken of zien CRM louter als een ICT-aangelegenheid. Ondernemingen onderschatten structureel het strategisch karakter van CRM en de consequenties die dat met zich meebrengt voor de eigen organisatie. De stelling 'CRM is voor negentig procent organisatie en voor tien procent techniek' vindt dan ook steeds meer aftrek.

CRM is meer dan alleen een marketingactiviteit of informatiesysteem. Het is een bedrijfsstrategie, die een organisatie in al zijn geledingen raakt. Het is een strategie gericht op het realiseren van de lange termijn doelstellingen van de organisatie.

De invoering van CRM als bedrijfsstrategie betekent een langdurig veranderingsproces dat veel doorzettingsvermogen vereist. Een klus die niet onderschat moet worden en niet van vandaag op morgen geklaard is. Het CRM project van Siemens Nederland is daar een goed voorbeeld van. Siemens Nederland startte in 1991 haar CRM project. Het doel was één centraal klantbeeld van al haar klanten. Dat betekende een cultuuromslag, invoering van een nieuwe werkwijze voor alle business units en verkoopafdelingen en de invoering van een CRM systeem. Siemens Nederland won tien jaar later de CRM Award 2001 toen dit doel bereikt was.

CRM kan concrete meerwaarde opleveren voor uw bedrijf als het gezien wordt als een bedrijfsstrategie en een 'on going proces'. Meer omzet, meer winst, meer tevreden klanten, meer continuïteit voor uw bedrijf. Daar draait het toch om?

U zult zich wel bewust moeten zijn dat het invoeren van CRM de nodige investeringen met zich mee brengt. Maar ja, dat is niets nieuws. Al in de 17<sup>e</sup> eeuw sprak Jacob Cats de legendarische woorden 'de cost gaet voor de baet uit'!

## **Samenvattend, Customer Relationship Management (CRM) is een:**

- Bedrijfsstrategie gericht op het realiseren van de lange termijn doelstellingen van de organisatie en het creëren van duurzaam concurrentievoordeel.
- Marketingvisie waarin niet de onderneming en het product, maar de wensen en behoeften van de individuele klant centraal staan.
- Veranderingsproces dat alle geledingen van de organisatie raakt en veel doorzettingsvermogen vereist.

# BUSINESS SOFTWARE REPORT

## Praktijkcase Schiphol Group

Vier jaar geleden zette Schiphol een nieuwe koers uit. De grenzen van de groei kwamen in zicht door wettelijke beperkingen opgelegd door de overheid en steeds sterker wordende concurrentie van buitenlandse luchthavens. Doel van de nieuwe strategie was om de positie als internationaal toonaangevende luchthaven te behouden, de concurrentiepositie te versterken en nieuwe inkomstenbronnen aan te boren. Schiphol wilde een commerciële dienstverlener worden en bedacht hiervoor het Airport City concept. Twee jaar later breide Schiphol dit concept uit met een virtuele variant: de virtual Airport City. Men zag dat men met veertig miljoen passagierbewegingen een flinke markt onbenut liet, zeker als daar de wegbrengers en ophalers bij opgeteld worden. Schiphol stippelde een internetstrategie uit die er op gericht is om met alle individuele reizigers een relatie aan te gaan. Op de Schiphol-site kunnen vliegtickets en tax-free artikelen worden gekocht, taxi's worden besteld en hotelkamers worden geboekt. Reizigers worden via SMS op de hoogte gesteld van vluchtinformatie, eventuele vertragingen en nummers van incheckbalies en bagagebanden. Bezoekers kunnen op de site een 'koffer' aanmaken waarin zij alle interessante informatie die men op de site aantreft permanent kan bewaren. Van bezoekers worden klantprofielen aangelegd op grond waarvan later aanbiedingen op maat gedaan kunnen worden. De website trekt inmiddels 550.000 bezoekers per maand en levert, met name door de ticketverkoop, een substantiële bijdrage aan de omzet van de luchthaven.

*Bron: Emerce, vijfde jaargang, juli/ augustus 2002*

---

### 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).