

CRM, het systeem of de organisatie?

Het invoeren van een systeem van Customer Relationship Management bij een bedrijf wil niet zeggen dat aan de verwachtingen van de klant meteen wordt voldaan. Het vergt een ijzersterke discipline en een grote betrokkenheid van de organisatie om de voordelen van CRM volledig uit te buiten. Pas dan heeft zowel de klant als het bedrijf er voordeel bij.

Het moet zo'n vijftig jaar geleden zijn, dat een bevoegen ondernemer de grondbeginselen van Customer Relationship Management (CRM) ontdekte. Deze ondernemer, laten we zeggen dat hij handelde in voedingsmiddelen, bedacht een strategisch organisatie-model om klanten beter te kunnen bedienen. Krachtig in zijn eenvoud, want de basis van het model bestond uit niet meer dan een simpele kaartenbak. De gedachte erachter was eenvoudig. Elke keer als een klant iets kocht, een offerte opvroeg of contact zocht met de ondernemer noteerde hij dat op de 'klantenkaart', die hij van elk contact bijhield. Elke keer een klant opnieuw, dan kon hij direct inspelen op wensen die hij konde op basis van het aankoopgedrag in het verleden. Het succes van deze methode is tweeledig. Aan de ene kant de methode en die is ijzersterk. En aan de andere kant – en dat is wellicht nog belangrijker – de ijzeren discipline waarmee de strategie consequent werd doorgevoerd.

Veel is er al gezegd en geschreven over CRM. Meestal heeft dit betrekking op de techniek. Deze speelt een belangrijke rol maar niet de belangrijkste.

Randvoorwaarden voor het implementeren van CRM

Het invoeren van databasemarketing is een innovatie die gezien moet worden als een strategische investeringsbeslissing. Dit brengt wel met zich mee dat er aan een aantal randvoorwaarden moet worden voldaan:

Betrokkenheid van de hele organisatie. Het voordeel is dat er een betere afstemming tussen de afdelingen onderling kan worden bereikt.



Door Ing. René Teuwen M.Sc. en Jasper Fortuin van TFM*

Consequente uitvoering. De gehele organisatie moet hier wel op ingesteld zijn. Zo zal bijvoorbeeld de 'front office', in veel gevallen de telefonist(e), een zeer belangrijke rol vervullen binnen het opbouwen van een relatie met de klant.

Goed onderhoud van de database. Het is een manier om te groeien en het marketingbudget effectiever en efficiënter te gebruiken. Kernwoorden: invoer, validiteit, wijzigen, consistentie.

Vallen of opstaan

Het succes van CRM is afhankelijk van onder meer de volgende twee factoren:

Leveren wat je belooft

Door inzet van CRM worden grote verwachtingen bij een klant gewekt. Als deze verwachtingen niet nagekomen worden werkt dit alleen maar tegen je. De kracht van het CRM denken ligt bij de medewerkers en bij een goede database. Denken de medewerkers CRM-gericht dan moeten zij ook over de juiste gegevens kunnen beschikken.

Uit het onderzoek 'Path to Differentiation' van Cap Gemini blijkt dat de belangrijkste obstakels bij het implementeren van CRM in de financiële dienstverlening zijn:

1. Niet kijken of de investering zich terugverdient. In 58% van de onderzochte financiële instellingen bleek dat het management hier niet of nauwelijks naar gekeken heeft.
2. Bedrijven starten vanuit een productgedreven organisatiestructuur. Meer dan de helft heeft een productstructuur en 42% een geografisch gerichte organisatie structuur. Slechts 17% van de bedrijven heeft een klantgerichte structuur en dat is nu de basis voor CRM.
3. Ruim 72% van de financiële dienstverleners is op productverkoop gefocust en niet op het aangaan van relaties met klanten. Het bekende 'hit and run concept'. Het uitgaan van de behoefte van de klant is hier niet van toepassing.
4. 52% van de onderzochte bedrijven is niet in staat met behulp van het CRM-systeem te bepalen welke klant winstgevend is en welke niet.
5. De grootste uitdaging bij het implementeren van CRM is de bedrijfscultuur. Het vereist een verandering in de bedrijfscultuur en daarmee de organisatie.

Als de klant als een polisnummer gezien wordt zal CRM nooit werken. De eerste stap is de klant als relatie te zien.

Klant staat centraal

Het succes van CRM is sterk afhankelijk van het management van de database. CRM moet een soort van lifestyle binnen de organisatie zijn voordat de techniek iets kan toevoegen aan het idee. De klant staat bij CRM dus centraal en vooral de relatie met deze klant.

TFM heeft ervaren dat het succes van een strategie of idee met name afhangt van de uitvoering ervan. Reclame kan bijvoorbeeld uiterst succesvol zijn om leads binnen te brengen. Maar die leads moeten wel omgezet worden in acties door de organisatie. Als hier niet goed over nagedacht is zal het succes achterblijven. Het grootste nadeel van dit fenomeen is dat de klant die nogmaals door de organisatie benaderd wordt, 'er niet meer intrapt'. Hij is immers schuw geworden en de geloofwaardigheid van het bedrijf of product is daarmee aangetast.

CRM in praktijk

Stel een klant heeft een autoverzekering bij een maatschappij lopen. De klant koopt een nieuwe auto. De verzekeringsmaatschappij en tussenpersoon ontvangen alle gegevens van deze nieuwe auto. Met deze gegevens kan de maatschappij vervaardigd personaliseren in communicatie-uitingen, zodat de klant weet dat het zijn auto betreft en niet zijn polis. De klant heeft dit product immers met veel trots gekocht. Je kunt hem dus aanspreken op het gevoel dat zijn nieuwe bezit optimaal beschermd dient te worden en dat als hij de extra premie snel betaalt, hij zich over deze bescherming niet meer druk hoeft te maken.

Deze ideaalsituatie staat ver af van de huidige praktijk. Op de polis die de verzekerde ontvangt staat slechts het polisnummer en wat de klant (eventueel) moet bijbetalen. Op dezelfde brief staat vaak ook dat de klant verplicht is binnen 30 dagen te betalen. Als dit niet binnen die periode gebeurt, dan is de klant nog steeds verplicht te betalen maar vervallen zijn rechten. In dit soort communicatie staat de klant helemaal niet centraal. Hier staat de polis centraal. U kunt zich voorstellen wat dat voor gevoelens bij een klant opwekt.

Rol van het intermediair

Aanbiedende organisaties moeten een plaats kunnen innemen in de emotionele beleving van de ontvanger. Denk bijvoorbeeld aan de behoefte om bij een groep te horen, de behoefte aan status of juist aan onderscheid. Consumenten hebben een negatieve beleving bij de meeste financiële producten en hun dienstverleners. Hoe treffen we nu de emotionele snaar bij de consument? Zeker niet door 'verzekeren leuk te maken'. Een verzekeringsaanbieder moet geloofwaardig zijn en niet met elke trend meelopen. Voor het intermediair is de juiste belofte van de verzekeraar belangrijk. Het maakt het adviesproces makkelijker en verhoogt de koopbereidheid van de klanten. Ervaring wijst uit dat communicatie bijvoorbeeld na de offerte-aanvraag net zo duidelijk moet zijn als bij het werven van de klant. Het

vereenvoudigen van de communicatie kan leiden tot 40% verhoging van de verkoop. De tussenpersoon doet er dus zijn voordeel mee als hij van de maatschappij verlangt dat de offerte in dezelfde taal geschreven wordt als de brochure. Het intermediair heeft immers de relatie met de klant.

Samengevat kun je zeggen dat CRM verder gaat dan het kopen van een systeem. Het zal tot in het detail doorgevoerd dienen te worden. De houding van de medewerkers van een bedrijf speelt hierbij een belangrijke rol. Als de klant als een polisnummer gezien wordt zal CRM nooit werken. De eerste stap is de klant als relatie te zien.

Twee succesnummers

Bij de Bank of America heeft 'Predictive modeling' van het datawarehouse ervoor gezorgd dat de bank grote successen boekte op het gebied van verkopen en klanttevredenheid. Er waren bijvoorbeeld CRM-gestuurde direct mail campagnes ontwikkeld waarbij de responsratio bijna verdubbelde en het verval met 21% daalde.

De Union Bank of Norway heeft een 'customer loyalty programma' geïntroduceerd waarbij de respons op een mailing naar 50% gestegen is. De achterliggende kracht is een datawarehouse waarmee de bank heel eenvoudig event-driven marketing kan bedrijven. Aan de hand van het financiële gedragspatroon kan de bank bepalen welke klant waarin geïnteresseerd is.

Beide bedrijven hebben erg veel aandacht besteed aan het betrekken van het personeel van de organisatie hierbij en door middel van kleine successen aangevoeld wat het kan betekenen voor de bank.

(Geraadpleegde bron: The FS Forum London en TFM Amsterdam)

* René Teuwen (oprichter en directeur) en Jasper Fortuin (account director) zijn verbonden aan TFM, een communicatieadviesbureau dat uitsluitend werkt voor financiële dienstverleners.

Klanten van TFM zijn onder andere: Levob, Reaal Overtijdenszorg, FBTO, AMEV, FUNDUM, NWS Verzekeringen en Westplan Investors.