

CRM maakt weg vrij voor klantgericht ondernemen

Alle activiteiten voor uw onderneming zijn erop gericht om het klantgericht ondernemen vorm en inhoud te geven. Customer Relationship Management (CRM) draait om het beheren en verder uitbouwen van de relatie met de klant. Het is de verbindende factor tussen uw medewerkers, uw processen en uw automatiseringsoplossingen. Vanaf het moment dat u de CRM-strategie weet te verankeren in uw ondernemingsplan, stijgt de klanttevredenheid, stijgt uw *cross-sellinggraad* en ziet u uw rendement toenemen. CRM is dé gestructureerde werkwijze om rendabel klantgericht te ondernemen.

Door Wim Vonk, SparklingCRM

W

Wat betekent CRM? Als je deze vraag stelt, hoor je vaak antwoorden als: 'dat is iets met marketing' of 'dat gaat geloof ik over hoe je nieuwe klanten binnenhaalt'. In de literatuur vind je na enig zoekwerk veel verschillende definities. De een meer gericht op techniek en ICT en de ander meer op de mentaliteit en werkwijze van medewerkers. Ook zie je nogal wat nuanceverschillen tussen diverse branches. Desondanks is er een rode draad te herkennen omtrent de betekenis van CRM:

- De individuele klant en daarmee de relatie staat centraal.
- Het gaat om een geheel van samenhangende klantcontactprocessen.
- Een beter klantbehoud en een hogere klanttevredenheid leiden tot een hogere omzet en winst.
- Het ondersteunende gebruik van ICT is een randvoorwaarde om sneller analyses te plegen en verkoopkansen te traceren.
- Het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel vanuit 'dienstverlening op maat'.
- Voordeel voor de klant betekent voordeel voor de onderneming, dus een optimale winwinrelatie.

Project of strategie?

In de jaren zeventig en tachtig zagen we de eerste CRM-initiatieven, waarvan sommigen succesvol bleken, maar veel mislukten. Een van de belangrijkste oorzaken daarvan geldt nog steeds: CRM als project te zien. De meest succesvolle CRM-implementaties starten vanuit een klantstrategie en verankeren vervolgens in de jaarlijkse ondernemingsplannen. Als CRM vanuit die invalshoek wordt opgepakt, heeft het impliciet draagvlak bij topmanagement, conflicteert het niet met andere ondernemingsinitiatieven en wordt het snel een onderdeel van het 'nieuwe' DNA dat klantgericht ondernemen op natuurlijke wijze laat groeien.

Concurrentiestrategie

De ondernemingen in onze bedrijfskolom verschillen veel. De een is gespecialiseerd in een product of dienst en de ander richt zich op het verwerkingsproces.

Ketenintegratiemogelijkheden beïnvloeden deze ontwikkelingen sterk. De opkomst van de serviceproviders is een fraai voorbeeld daarvan. Iedere onderneming heeft daarnaast te maken met haar eigen levensfase. Je ziet bedrijven die



ren. Daarvoor zijn handige hulpmiddelen ontwikkeld. Het begint met het segmenteren van uw klantenbestand naar klanten waar u meer of minder aan verdient. Deze klantpiramides kunt u samenstellen vanuit omzet, maar ook – vaak een beter stuurmiddel – vanuit omzet en rendement, zodat u de kosten naar klanten of klantgroepen in beeld krijgt. Klantwaarde is daarbij belangrijk. Dat is de omzet of het rendement die uw klant opbrengt, gedurende de gehele duur dat hij uw klant is. Als u daar een aantal voorbeelden van heeft, kunt u bij prospects snel afleiden welke interessant zijn, dat kunnen worden en welke niet. U kunt hieruit ook afleiden of uw huidige klanten passen bij het te ontwikkelen doelgroepenbeleid. Een onderneming ontwikkelt, waardoor de klantpiramide van dit jaar er anders uitziet dan die van

‘CRM is dé gestructureerde werkwijze om rendabel klantgericht te ondernemen’

nog in de opstartfase verkeren, anderen zijn al volwassen en consolideren bepaalde onderdelen. Het bewustzijn van welke focus er speelt en welke ontwikkelingsfase actueel is, helpt de goede ondernemer op weg om de juiste concurrentiestrategie te kiezen. Treacy en Wiersema onderscheiden hiervoor drie basisstrategieën: *Customer Intimacy*, *Operational excellence* en *Product leadership*. Als ondernemer kiest u voor een van deze drie als focus en u wilt zich kunnen onderscheiden. Randvoorwaarde is wel dat de andere twee prima verzorgd moeten zijn. U heeft bijvoorbeeld een goede selectie op de inkoopmarkt gemaakt, waarmee u uw assortiment producten heeft samengesteld en gebruikt daarbij een goed ICT-systeem met de daarbij behorende koppelingen, zodat u zich maximaal kunt richten op uw focuskeuze: customer intimacy. Oftewel, u gaat zich toelagen op de ontwikkeling van langdurige, hechte en rendabele relaties met uw klanten. Los van welke keuze u maakt, is het van groot belang dát u een keuze maakt. Recent onderzoek heeft uitgewezen dat het consequent uitwerken en toepassen van zo'n concurrentiestrategie de winstgevendheid vaak met 15 tot 20 procent doet stijgen.

Klantpiramide, retentie, klantwaarde

Klantpiramide, retentie, klantwaarde zijn belangrijke begrippen in de CRM-praktijk. Bij CRM gaat het ook om meetbaar en met heldere targets uw bedrijfsdoelstellingen te realise-

volgend jaar. Met een CRM-strategie kunt u sturing geven aan een gerichte ontwikkeling van de piramidesamenstelling. U gaat in de piramide de klantgroepen als het ware naar 'boven' werken, door middel van cross-selling en deep-selling, u gaat daar loyalty-programma's op uitvoeren, enz. De retentiegraad – een van de belangrijkste verbeterfactoren voor het verhogen van de winstgevendheid – is de kritieke succesfactor die u gaat laten stijgen. Op de belangrijkste CRM-kernvragen heeft u de juiste antwoorden. U trekt de juiste klanten aan, weet welke klanten u wilt behouden (om

Introductie in CRM

Het Huibers Instituut speelt in op de sterk groeiende interesse en behoefte aan CRM-kennisverwerving door samen met SparklingCRM vijf seminars 'Introductie in CRM' te organiseren. Binnenkort ontvangen alle NVA-leden een mail met de uitnodiging deel te nemen aan een van de seminars. Hier vindt u al de locaties en data van het seminar, zodat u deze datum kunt vrijhouden in uw agenda. Het seminar vindt plaats op 1 oktober in Gilze Rijen, op 2 oktober in Doorn, op 3 oktober in Akersloot, op 8 oktober in Assen en op 10 oktober in Eindhoven. Het seminar duurt van 16.00 tot 19.00 uur. Meer informatie vindt u op www.huibers-instituut.nl.

Ook met ANVA, die sinds kort een fraaie CRM-oplossing aan haar software heeft gekoppeld, heeft SparklingCRM een samenwerkingsovereenkomst gesloten om speciaal voor de ANVA-klanten dit opleidingsdeel en begeleidingstraject in te vullen.

uit te bouwen) en heeft daarvoor een gestructureerd programma. U weet wat u kunt verdienen aan die klanten en wat u met de (structureel) onrendabele klanten wilt doen.

CRM en een klantgerichte onderneming

Bij een moderne, klantgerichte onderneming zijn alle processen en bijvoorbeeld alle communicatiekanalen op elkaar afgestemd en is rekening gehouden met de voorkeuren van de klant. Als alle activiteiten rond een klant op elkaar afgestemd zijn, volstaat een traditionele bedrijfsinrichting niet meer. De grote uitdaging is dan om integraal vanuit klantteams te werken. Het interesseert de klant niet of het om een frontoffice, midoffice of backoffice gaat. De klant doet zaken met u als 'geheel' en gaat er vanuit dat de behandeling aansluit bij zijn verwachtingen. Als onderneming is het van groot belang dat u weet in welke ontwikkelingsfase u zich bevindt en waar u met welke stappen naar toe wilt groeien. U kunt een CRM-groei-model definiëren, waarbij uw CRM-activiteiten meegroeien met de ontwikkelfase van uw onderneming en de relatieontwikkeling met uw klant.

De balans tussen uw medewerkers, de wijze waarop uw processen ingericht zijn en hoe u uw ICT-hulpmiddelen gebruikt, bepaalt mede het succes van de CRM-strategie. Was CRM in het verleden een 'ICT-feestje', tegenwoordig gaat het meer om de gouden driehoek van de juiste medewerker die op de juiste wijze het werk uitvoert, een juiste en foutloze procesinrichting en uitvoering, en het gebruikmaken van ICT-hulpmiddelen. Deze drie-eenheid moet optimaal op elkaar zijn afgestemd: CRM is 90 procent organisatie en 10 procent techniek.

CRM en het intermediair

Het intermediair heeft met veel veranderingen in de markt te maken. De ketenintegratie ontwikkelt zich sterk. Het intermediair zal binnen afzienbare tijd het volledige ICT-landschap aan elkaar gekoppeld kunnen gebruiken. Klanten worden kritischer en de jarenlang onaantastbaar lijkende beloningsmodellen gaan in een noodvaart de helling af. De klantloyaliteit lijkt daaronder te lijden en daarmee ook de rentabiliteit van uw portefeuilles. De professionele intermediairs zijn hun route al aan het uitstippelen, de succesvolle pioniers daarin zijn juist de intermediairs die CRM in een vroeg stadium omarmd hebben en tot een van hun allerbelangrijkste strategiepijlers hebben gemaakt. CRM is voor het intermediair een bedrijfsstrategie die de klant centraal stelt en die vanuit

het willen behalen van een duurzaam concurrentievoordeel, gericht is op het realiseren van (middel)lange termijndoelstellingen. Het is een commerciële visie, waarbij de wensen en behoeften van de individuele klant centraal staan en dus niet de producten of de eigen onderneming. CRM is een permanent verbeteringsproces, waarbij uw gehele onderneming zich blijvend doorontwikkelt als klantgerichte onderneming. Het is een geweldige kans om de belangrijkste *assets* van uw onderneming, uw klanten, winstgevend service te bieden. ■

SparklingCRM

SparklingCRM is gespecialiseerd in CRM-trajecten in de financiële dienstverlening, waaronder de verzekeringsbranche met haar sterke intermediairbedrijven. Een unieke bundeling van kennis en ervaring van en in onze bedrijfskolom met CRM-kennis en expertise. De dienstverlening van SparklingCRM bestaat uit vier onderdelen: kennisoverdracht met behulp van seminars, praktisch leren organiseren van een CRM-invoeringstraject door middel van workshops, projectmanagement en consultancy ten behoeve van CRM-projectrealisatie en het leveren van CRM-services, tevens op outsource-basis. SparklingCRM is aangesloten bij de CRM Association NL en is ingeschreven in het Register voor CRM Professionals. Meer informatie vindt u op www.sparklingcrm.nl.



Douwe Deinum, mede-eigenaar SparklingCRM