

DE BUSINESS CASE VAN MASTER DATA MANAGEMENT

Vincent van Hunnik



MAN INFERENCE VALUE
LITY IDENTIFY FIRST T
ATA HIQUALITY TRANSF
ITY REPORT SINGLE CU
DILIGENCE HIQUALITY
R DATA DATA QUALITY
RIGHT HIQUALITY MERG
DATA QUALITY ON DEMA
MER VIEW DATA GOVERN
ADDRESS MOVE AND IMPR
QUALITY INSPECT MDM F
GE DATA ENRICHMENT SE
DEMAND HIQUALITY NAME
NANCE HUMAN INFERENCE
JVE HIQUALITY IDENTIFY
CUSTOMER DATA HIQUALI
ES HIQUALITY REPORT SII
MER DUE DILIGENCE HIQ
YOUR DATA DATA QUALITY
ME RIGHT HIQUALITY MERG
RM DATA QUALITY ON DEMA
TOMER VIEW DATA GOVERN
/ ADDRESS MOVE AND IMPR
HIQUALITY INSPECT MDM F
ERGE DATA ENRICHMENT
S DEMAND HIQUALITY NAME
ERNANCE HUMAN INFERENCE

MERGE
ON DEMA
DATA GOVERN
ESS MOVE AND IMPR
QUALITY INSPECT MDM F
MERGE DATA ENRICHMENT SE
ON DEMAND HIQUALITY NAME
VERNANCE HUMAN INFERENCE
MPROVE HIQUALITY IDENTIFY
FOR CUSTOMER DATA HIQUALI
VICES HIQUALITY REPORT SII
CUSTOMER DUE DILIGENCE HIQ
LUE YOUR DATA DATA QUALITY
TIME RIGHT HIQUALITY MERG
FORM DATA QUALITY ON DEMA
CUSTOMER VIEW DATA GOVERN
LITY ADDRESS MOVE AND IMPR
TY HIQUALITY INSPECT MDM F
TY MERGE DATA ENRICHMENT SE
Y ON DEMAND HIQUALITY NAME
GOVERNANCE HUMAN INFERENCE
IMPROVE HIQUALITY IDENTIFY
M FOR CUSTOMER DATA HIQUALI
SERVICES HIQUALITY REPORT SII
CUSTOMER DUE DILIGENCE HIQ
VALUE YOUR DATA DATA QUALITY
ST TIME RIGHT HIQUALITY MERG
ANSFORM DATA QUALITY ON DEMA
E CUSTOMER VIEW DATA GOVERN
JALITY ADDRESS MOVE AND IMPR
LITY HIQUALITY INSPECT MDM F
LITY MERGE DATA ENRICHMENT SE
ITY ON DEMAND HIQUALITY NAME
A GOVERNANCE HUMAN INFERENCE
ID IMPROVE HIQUALITY IDENTIFY
MDM FOR CUSTOMER DATA HIQUALI
SERVICES HIQUALITY REPORT SII
E CUSTOMER DUE DILIGENCE HIQ
E VALUE YOUR DATA DATA QUALITY
FIRST TIME RIGHT HIQUALITY MERG
ANSFORM DATA QUALITY ON DEMA
GLE CUSTOMER VIEW DATA GOVERN
LITY ADDRESS MOVE AND IMPR
U... INSPECT MDM F
... ENRICHMENT SE
... ITY NAME
... ANCE HUMAN INFERENCE
... TIFY
... ALLI
... SI
... HIQ
... HIC
... VALUE YOUR DATA DATA QUALITY
... FIRST TIME RIGHT HIQUALITY MERG
... TRANSFORM DATA QUALITY ON DEMA
... SINGLE CUSTOMER VIEW DATA GOVERN

Management summary

Klantgericht ondernemen en klantloyaliteit zijn veelgebezigde termen waar bedrijven mee worstelen. De wil om de klant centraal te stellen is duidelijk aanwezig, maar gebrek aan focus en korte termijn-strategieën weerhouden ons ervan om de wil te kanaliseren in acties. Het is dus tijd voor een handreiking die zowel de business als het bestuur op weg helpt. Wat moeten organisaties doen om het klantbelang echt centraal te kunnen stellen?

In deze whitepaper wordt u stap voor stap meegenomen door de fases die u moet doorlopen als u kiest voor het doorvoeren van uw Master Data Management (MDM)- plan. Maak de stap naar een klantgerichte organisatie die weet wat er bij de klant leeft en begrijpt dat klantbehoeften centraal staan in de dienstverlening. Een centraal klantbeeld en zorgvuldig beheer van uw data helpen u hierbij. U bent al doordrongen van de noodzaak van MDM; als u de stappen heeft doorlopen zal het hele bedrijf inclusief het management achter uw plan staan.

Begin met het eind in gedachten

Bij alles waar u als organisatie energie en geld in steekt is het belangrijk om vooraf te bepalen waarom u dit doet. In uw streven naar meer persoonlijke en relevante klantinteractie geldt precies hetzelfde: stel voor u begint vast wat uw doel is. Bedrijven hebben uiteindelijk als doel om het hun klanten naar de zin de te maken, en eigenlijk doen overheden precies hetzelfde voor hun burgers. Investeren in klanttevredenheid is dan ook de enige manier om op de lange termijn zinvol bij te dragen aan de samenleving en tegelijkertijd voldoende omzet te genereren.

Waar ging het mis?

Met het oog op efficiëntie en schaalbaarheid is er een proces- of productgerichte cultuur ontstaan. Een vervelend bij-effect is dat we menselijke activiteiten ook als planbare en schaalbare dingen zijn gaan zien. Daarmee wordt de kracht van menselijke inbreng in processen teniet gedaan. We moeten dus weer toe naar een persoonlijke manier van contact: het effect van een gesprek met de hypotheekadviseur van een bank levert fysiek misschien enkel een adviesrapport of offerte op, maar feitelijk zorgt de menselijke kant van het gesprek (was er een klik, was er voldoende tijd, gun ik jou mijn hypotheek?) vaak voor het wel of niet sluiten van de hypotheek.

Of denkt u bijvoorbeeld aan een huisartsbezoek. Voor zorgverzekeraars is dit een standaard service met een bijbehorende prijs. Voor patiënten echter gaat het over hun specifieke aandoening, hun leven. Uit onderzoek blijkt dat mensen die zich door de huisarts gehoord voelen, beduidend minder vaak hoeven te worden doorverwezen naar een specialist. Een huisarts die de tijd neemt voor een gesprek bespaart de zorgverzekeraar dus vervolgcosten.



Kritische consumenten

Op dit moment zitten we middenin de omslag. Consumenten willen niet met zinloze reclame worden lastiggevallen. Bedrijven die goede service geven groeien ondanks economische tegenwind. Medewerkers beseffen dat zij klanten net zo moeten behandelen als zij zelf behandeld zouden willen worden. Daar-

naast is de techniek inmiddels zo ver dat we veel menselijke taken efficiënt kunnen automatiseren, waardoor wij ons als mens kunnen concentreren op datgene waarin wij het beste zijn: menselijke interactie.

De klant centraal

Door de klant centraal te stellen in uw organisatie zult ook u direct de voordelen ervaren. Dat is natuurlijk niet eenvoudig. Call-center agents bijvoorbeeld hebben vaak tussen de vijf en twintig applicaties open om een klant te bedienen. Tot wel de helft van de gesprekstijd gaat verloren met het opzoeken van de juiste gegevens of het opnieuw invoeren van informatie die ergens anders al beschikbaar was. De tijd

gaat af van de gesprekstijd van mens tot mens. Een noodzakelijke voorwaarde voor het centraal stellen van uw klant is het overal en op ieder moment beschikbaar stellen van een volledige en betrouwbare set aan klantgegevens, zowel voor medewerkers als



binnen bedrijfsprocessen. Als die horde is genomen is het makkelijker en vanzelfsprekender voor medewerkers om anders in hun proces te staan en geleidelijk te ervaren dat zij nu hun klanten kunnen bedienen op de manier waarop zij zelf ook graag bediend willen worden.

Wat houdt u tegen?

Software geen garantie voor efficiency

In de afgelopen periode is veel tijd en geld geïnvesteerd in het verkrijgen van efficiency. Vaak gingen deze initiatieven gepaard met lange en kostbare implementatietrajecten van bepaalde softwareproducten. Toch bleek de efficiency vaak op lange termijn niet effectief. Korte gesprekken bijvoorbeeld zijn goedkoper, maar lange gesprekken blijken klantbehoud en cross- en upsell significant te kunnen beïnvloeden. Verder blijkt één pakket voor al uw bedrijfsprocessen een utopie. Want ofwel de uitwisseling van informatie blijkt ook binnen dat ene pakket lastig, ofwel uw processen worden zodanig ondersteund dat uw medewerkers omwegen zijn gaan bewandelen om hun werk te kunnen doen.

Hoe moet het wel?

Bij het streven naar effectieve business is belangrijk om een keuze te maken die:

- uw klanten op de korte- en lange termijn bindt en meer om laat zetten
- uw medewerkers in staat stelt om hun werk efficiënt en effectief te doen
- flexibel en pragmatisch is, zodat zij meebeweegt met de organisatiewensen en snel tot eerste resultaten leidt

In de techniek zorgen de opkomst van cloud-computing, Software-as-a-Service en de immer toenemende processorkracht voor nieuwe mogelijkheden. Het installeren en beschikbaar stellen van software voor de organisatie is vaak niet meer dan

een druk op de knop. Daardoor blijft ook hier meer tijd over voor de menselijke kant: wat verwachten uw medewerkers en hoe zorgt het systeem voor hen? Een pragmatische aanpak met de juiste doelen zorgt ervoor dat u in korte tijd uw organisatie kunt helpen om de klant weer centraal te stellen. Deze whitepaper helpt u om de juiste doelen te stellen, die te kwantificeren en de meest voorkomende valkuilen te voorkomen. In het volgende hoofdstuk laten we zien hoe u de eerste stap naar een integraal klantbeeld maakt.

“Elk softwareproduct dat wij in onze processen gebruiken is ontwikkeld voor een specifiek doel. Dit doel is NOOIT het centraal stellen van de klant.”



De opbrengsten in kaart gebracht

Vaak is er een specifieke aanleiding waardoor u uw klant meer centraal wilt stellen in de processen van uw organisatie. Maar dat wil nog niet zeggen dat u ook daadwerkelijk een eenduidig beeld heeft van de aanpak of de doelen, laat staan van de kosten die gemaakt mogen of moeten worden.

Follow the data: waar levert de juiste informatie de meeste waarde?

Om te voorkomen dat u in de veel voorkomende valkuil stapt van het alles in één keer op willen lossen, is het zinvol om eerst een kleine, goed omlijnde doelgroep te kiezen om mee van start te gaan.

De beste start is om te beginnen met een specifiek probleem, gecombineerd met de medewerkers die met dit probleem worden geconfronteerd en de data die nodig is om het probleem op te lossen.

Laat ik uitleggen waarom. Door te starten met de problemen van een specifieke (doel-)groep in uw organisatie, kunt u goed de grenzen van uw traject bepalen én kunt u ervoor zorgen dat er aan het eind van het project een specifieke groep medewerkers is die ambassadeur wordt van een Centraal Klantbeeld. Zij zijn geholpen, ze zijn blij en zullen uw boodschap helpen uitdragen.

Door met een specifiek probleem te starten, is het mogelijk om precies in beeld te brengen welke informatie (en dus data-elementen) er nodig zijn om uw medewerkers te helpen hun probleem op te lossen.



Voorbeeld uitgever:

Stelt u zich een call-centre voor waarbij de medewerkers wordt gevraagd om klachten over de bezorging te beantwoorden en op te lossen. Dit call-centre

is een eigen call-centre dat werkt voor meerdere krantenlabels. De medewerkers zijn echter niet in staat om te zien van welke klant iemand abonnee is. Ook kunnen ze de verplichte bezorgtijden niet zien en niet nagaan of iemand in de afgelopen periode al een bezorgklacht heeft gehad. Ultimo valt ook niet uit te vinden of het hier om een proefabonnement gaat, of om een abonnee die al 10 jaar klant is.

U kunt zich waarschijnlijk direct een beeld vormen van de problemen die de medewerkers ervaren. Iemand die namelijk voor de derde dag zijn krant niet krijgt wil anders behandeld worden dan iemand die voor het eerst belt. Ook is het voor de beller onbegrijpelijk dat gevraagd moet worden van welke krant men abonnee is...

In dit voorbeeld is het belangrijk om de medewerker een zoekscherm op naam te geven, waarna de status van de klant, abonnementsgegevens, recente klachten en bezorgtijden direct inzichtelijk zijn.

Ook valt daarna te bepalen welke kosten gepaard gaan met het niet beschikbaar hebben van deze informatie. Door gestructureerd door de voornoemde categorieën te lopen, is het mogelijk om snel de kosten- en opbrengstengebieden in kaart te brengen:

- Kosten van de call-center agent (zoektijd, geruststellen, frustratie aanhoren)
- Kosten van klantverloop
- Up-sell mogelijkheden (men kan ook direct zien wanneer het abonnement afloopt, of dat een abonnee ook advertentiekoper is)

- Imago (slecht nieuws verspreidt zich makkelijk en is hardnekkig)



Energieleverancier:

Sinds de splitsing zijn energieleveranciers direct verantwoordelijk voor het zelf vinden en behouden van hun klanten. Van oudsher was

hier sprake van een aansluitingsgeoriënteerde benadering. Inmiddels stellen alle energieleveranciers de klant centraal, maar hun IT-infrastructuur helpt hierbij niet altijd mee. Bij een verhuizing – of het overgaan van een klant van de ene energieleverancier naar de andere - moet een aantal, vaak complexe, processen worden doorlopen, met alle fouten van dien. Daarnaast staan klanten nog vrijwel altijd in een productspecifieke administratie, waardoor mensen die al gas van dezelfde leverancier hebben daar toch nog een aanbod voor krijgen. Ook de facturen van de verschillende producten komen vaak nog separaat bij de klant.

Nemen we hier marketing als doelgroep, dan kunnen we de volgende mogelijke waardegebieden bepalen:

- Kosten ten gevolge van gemaakte fouten tijdens verhuisingsproces
- Kosten van te voorkomen klachten (bijvoorbeeld met betrekking tot incorrecte aanbiedingen)
- Kosten van dubbele mailingen
- Kosten van aangeschreven segmenten die niet benaderd hadden moeten worden (zijn al klant voor dit product, of er is op een andere plek bekend dat dit product niet geschikt is)
- Kosten van klantverloop door gemaakte fouten
- Opbrengsten van succesvolle relevante campagnes
- Opbrengsten van cross- en upsell mogelijkheden tijdens klantcontact
- Voorkomen imagoschade (krantenartikelen, boetes vanuit de overheid, #fail, items in consumentenprogramma's)

In het volgende hoofdstukken zullen we verder ingaan op het uitwerken van de business case.

Opbrengsten kwantificeren en presenteren

Ook als u op papier mooie opbrengsten heeft berekend, wil dit niet zeggen dat uw project op dit moment dan ook de hoogste prioriteit moet of zal krijgen. Daarom is het belangrijk om na de eerste inventarisatie van het vorige hoofdstuk eerst terug te gaan naar de strategische doelstellingen van uw organisatie. Door daarmee te beginnen en te valideren of uw doelen aansluiten bij deze doelstellingen, weet u zeker dat uw project bijdraagt aan de langetermijndoelen van uw organisatie.

In essentie wilt u de volgende stappen zetten om te komen tot een heldere, transparante en zinvolle business case voor uw Centraal Klantbeeld project:

1. Relateer opbrengsten aan strategische doelstellingen van de organisatie
2. Rubriceer opbrengsten in lijn met strategische doelen
3. Maak uw opbrengsten SMART
4. Rapporteer in lijn met uw business case

1. Relateer opbrengsten aan strategische doelstellingen

Voortbordurend op het voorbeeld van de uitgever in het vorige hoofdstuk kunnen we stellen dat daar twee belangrijke strategische doelen zijn geformuleerd:

- Omzet vergroten
- Klanten behouden

Voor het doel omzet vergroten is een aantal subdoelen gedefinieerd dat goed aansluit bij de problemen zoals door de kerndoelgroep gedefinieerd:

- Voorkeurskanaal bepalen tijdens gesprek (+ e-mailadres vragen)
- Proefabbonementen omzetten in jaarabbonementen

- Proefabbonementen van online producten aanbieden aan bestaande printklanten
- Klant beter leren kennen (geslacht, verjaardag, voorkeuren)

Voor het doel klanten behouden zijn ook subdoelen bepaald:

- Klanttevredenheid vergroten
- Problemen bij eerste contact oplossen
- Relevante en persoonlijke vervolgaanbiedingen doen
- Slecht imago voorkomen

2. Rubriceer opbrengsten in lijn met strategische doelstellingen

Als u heeft bepaald dat uw project in lijn is met de strategische doelstellingen van uw organisatie, is het tijd om voor uw business case doelen met elkaar in verband te brengen. Hiervoor kan het zinvol zijn om een eenvoudige template te gebruiken, zoals onderstaand.

Door een directe link te leggen tussen de strategische doelstellingen, de projectdoelen en de opbrengsten, wordt het voor uw management direct mogelijk om het verband te snappen en uw project op waarde te schatten.



Door acties, drijvers en doelen overzichtelijk in één overzicht te zetten, kunt u direct aantonen hoe de relaties liggen.

3. Maak uw opbrengsten SMART

Het onderscheid tussen acties en drijvers is dat drijvers direct invloed op het doel hebben, terwijl acties nodig zijn om een positief effect op de drijvers te hebben. Acties moeten vanuit het projectplan gemanaged worden,



den, terwijl de drijvers vanuit de rapportage over het gehele project (en daarna) moeten worden gevolgd.

Middels deze opsplitsing kan het projectteam werken aan de specifieke acties, terwijl het management ook onderweg en naderhand inzicht houdt in de mate waarin de business case behaald wordt.

De drijvers kunnen dan weer terugkomen in één overzicht van de business case: iedere pijl heeft een afzonderlijke, meer gedetailleerde uitwerking, die door de mensen binnen de desbetreffende afdeling is gevalueerd en goedgekeurd.

De grootte van de pijlen maakt in één oogopslag duidelijk welke voordelen behaald worden en hoe zij zich ten opzichte van elkaar verhouden.

Aangezien klantbehoud in dit geval lastiger te kwantificeren was, is ervoor gekozen om boven de streep alle kwantificeerbare drijvers te benoemen, inclusief getallen. Onder de streep komen dan de niet-kwantificeerbare getallen. Op die manier is ook direct duidelijk wat men mag verwachten vanuit de business case.

4. Rapporteer in lijn met de Business Case

Veel projecten falen voordat zij de finish hebben gehaald. Hiervoor zijn zeer uiteenlopende redenen, maar het vooraf niet bepalen van de business case, en het onderweg niet kunnen tonen van de voortgang op de business behoren zeker tot de top 3. Doordat execu-

tives frequent van baan wisselen, is de kans groot dat uw corporate sponsor (idealerweise een C-level executive of een MT-lid) van functie of baan wisselt tijdens de loop van uw project. In zo'n situatie is het cruciaal om aan te kunnen tonen waar-

om een project ooit gestart is. Het in lijn zijn van de projectdoelen en de strategische doelstellingen van uw organisatie is dan ook weer essentieel. En als laatste dient aangegeven te kunnen worden in welke mate de vooraf gestelde doelen reeds behaald zijn. Bij projecten met meerdere fasen is dit vaak eenvoudiger omdat voorgaande fasen daadwerkelijk live zijn en hun meer-

waarde leveren aan de vooraf bepaalde doelgroep. Rapporteren over de business case is dus zowel tijdens het project, als na afloop van het project belangrijk. Dit zorgt voor een voortdurend besef van de waarde, vergemakkelijkt vervolgtrajecten voor nieuwe doelgroepen in de organisatie en stelt u in staat om blijvende activiteiten te rechtvaardigen. Denkt u hierbij aan discussies rondom data governance en datakwaliteit.

Het terug laten komen van het initiële format van de business case werkt goed voor rapportage, omdat dit voorkomt dat er nieuwe discussies over het format gevoerd worden en de onbewuste link met de eerdere

presentatie van de business case automatisch wordt gelegd.

Veelal wordt ervoor gekozen om voor de kwantificeerbare resultaten te kiezen voor een 'opvulling' van de pijlen naarmate de meerwaarde daadwerkelijk behaald wordt. De niet-kwantificeerbare

pijlen kunnen met stoplichtkleuren worden aangepast aan de realiteit of grijs worden gemaakt en voorzien worden van een datum indien zij in een toekomstige projectfase worden bereikt.

Op deze pagina vindt u een voorbeeld van zo'n overzicht.



De succesvolle aanpak

Van nature willen mensen graag meewerken aan iets dat hun pijn vermindert. Het is de taak van de organisatie om deze mensen samen te brengen en ze een specifiek, duidelijk afgebakend doel te laten bepalen. Vervolgens moeten ze kunnen beschikken over de middelen om hun doel te bereiken. Die middelen bestaan vaak uit: tijd, een projectaanpak of stappenplan en tools om daadwerkelijk een centraal klantbeeld te realiseren.

De praktijk leert dat drie dagen voldoende zijn om een groepje van de juiste mensen te selecteren en samen met hen een eerste pijnpunt te identificeren én een voorgestelde oplossing uit te werken. In een periode van drie weken is het

vervolgens mogelijk om uit te vinden waar de informatie die men nodig heeft zich bevindt en te bepalen hoe men die bij elkaar kan brengen. Daarnaast kan in deze weken de business case op papier worden gezet, zoals reeds eerder beschreven. De laatste stap om tot rendement te komen is dan het daadwerkelijk beschikbaar stellen van de eerste versie van een 'centraal klantbeeld'. De ervaring leert hier dat dit tussen de 3 en 4 maanden kost. De drie stappen zijn dus:

Stap 1 : Bepaal je einddoel in drie dagen

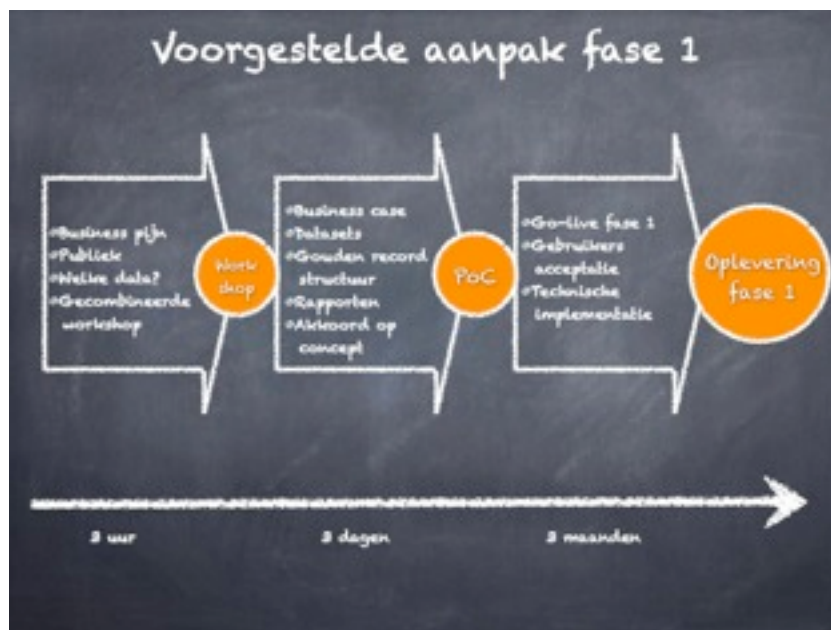
Stap 2: Bepaal haalbaarheid in drie weken

Stap 3: Uw eerste integraal klantbeeld in 3 maanden

Het centraal beschikbaar stellen van de gegevens

Tot nu toe waren alle stappen voorbereidend, maar het daadwerkelijk toegankelijk maken van uw centraal klantbeeld is natuurlijk het einddoel. Hier gaat het erom

dat uw gebruiker geholpen is, zodat zij op haar beurt uw klanten weer beter kan bedienen. Zorg ervoor dat de gegevens makkelijk, maar beveiligd toegankelijk zijn en dat gegevens te allen tijde te vertrouwen zijn!



Human Inference heeft ook een volledige whitepaper uitgegeven over de aanpak van een [Integraal Klantbeeld](#); hierin zijn bovenstaande stappen verder uitgewerkt en is de theorie concreet gemaakt om zelf aan de slag te kunnen met een Integraal Klantbeeld project.

Business Case en aanpak combineren

Primair is een business case bedoeld om vooraf de toegevoegde waarde van een project te bepalen en tijdens en na het project hieraan te kunnen toetsen. De projectaanpak is bedoeld om op de meest efficiënte wijze te komen tot het gedefinieerde einddoel.

Door aanpak en business te combineren kunt u vooraf

Daarnaast is het een perfect middel om tijdens het project de scope inzichtelijk en afgestemd te houden.

Doordat u vanuit de business case de doelen en de doelgroepen volledig helder hebt, is het altijd mogelijk om terug te keren naar de uitgangspunten en van daaruit keuzes te maken.



bepalen of de voorgestelde fasering u in staat stelt om zo snel mogelijk de meerwaarde van een Integraal Klantbeeld te gaan ervaren.

Daarnaast worden steering committees veel overzichtelijker als de doelen helder zijn en inzichtelijk is welke doelen in welk deel van het project worden verwezenlijkt.

Valkuilen die te voorkomen zijn

Door vroegtijdig uw doelpubliek te betrekken, een heldere business case te bouwen en onderweg en achteraf duidelijk te communiceren, kunt u veel problemen voorkomen. In de talloze Integraal Klantbeeld-



projecten die Human Inference heeft mogen doen zijn we desondanks ook vele problemen tegengekomen. Om u te helpen deze problemen te voorkomen, beschrijven we hieronder een aantal van de geleerde lessen.

Teveel attributen

Een veelvoorkomend probleem in MDM-projecten is de discussie over het aantal attributen / data-elementen dat men als master data op wil slaan in het centraal klantbeeld. Aangezien er niet zoiets bestaat als één klantbeeld, is het belangrijk om dit af te laten hangen van de doelgroep die op dat moment bediend moet worden. Daarnaast moet uw MDM-oplossing zo flexibel

zijn, dat toekomstige wensen (bronnen en data-elementen) eenvoudig toe te voegen zijn.

Geen toegang tot systemen

Ondanks dat de gebruikers van een klantbeeld vaak in de business zitten, is het essentieel om vanaf het begin ook IT te betrekken bij het bepalen van de aanpak en de business case. Alle informatie die u wilt toepassen in uw klantbeeld is meestal al ergens voorhanden. Toegang tot deze informatie verkrijgen is vaak een taak van IT en brengt ook kosten met zich mee. Deze kosten wilt u meenemen in de business case. Daarnaast is een klantbeeldoplossing vaak ook voor IT zeer relevant bij migraties, fusies en overnames (of opsplitsingen). Deze voordelen wilt u uiteindelijk ook in beeld brengen.

Geen toegang tot users

In tegenstelling tot het voorgaande punt, ontstaan klantbeeld of master data projecten ook vaak aan de IT-kant. IT-mensen signaleren vaak al veel eerder de problemen die gepaard gaan met een gefragmenteerd datalandschap. Zij ervaren vaak een probleem om de business in voldoende mate betrokken te krijgen. Door direct aan het begin de doelgroep en het doel samen met gebruikers te bepalen, wordt een essentiële brug geslagen.

Geen corporate sponsor

Zie ook het blok 'Rapporteer in lijn met de business case' in het voorgaande hoofdstuk. Uw project zal altijd moeten concurreren met andere initiatieven. Met een heldere projectaanpak en een duidelijke business case bent u er niet. Iedere maand veranderen er dingen binnen en buiten uw organisatie en het is dan ook belangrijk om iemand in het management team / de board te hebben die altijd op de hoogte is en altijd in staat is om de strategische redenen van een centraal klantbeeld uit te leggen en te onderbouwen.

Geen bewezen effect - vroegtijdig gestopt

Zoals hierboven beschreven, is het essentieel voor alle projectdeelnemers, de eindgebruikers en de corporate sponsor om te allen tijde het effect van het project eenduidig onder woorden te kunnen brengen. Communicatie en perceptie zijn key elementen in een succesvol project!

Naast de ervaringen en kennis die we graag middels whitepapers met u delen, zijn er ook andere manieren om van onze ervaring gebruik te maken. In het laatste hoofdstuk vindt u een overzicht van de mogelijkheden. In het volgende hoofdstuk leest u aan de hand van een aantal praktijkcases hoe organisaties uiteenlopende branches een integraal klantbeeld tot stand hebben gebracht.

Redenen voor een Centraal Klantbeeld

Veel organisaties laten zich afschrikken door de mogelijke omvang van een project. Terwijl veel andere bedrijven juist lijden aan het 'boil the ocean syndrome' - oftewel: laten we het nu meteen grondig aanpakken en *alles* oplossen. Een aanpak die nog niemand succesvol heeft afgerond...

Door heldere keuzes en SMART doelstellingen kunt u ervoor zorgen dat u een hanteerbaar en succesvol traject aangaat. In dit hoofdstuk gaan we aan de hand van praktijkvoorbeelden in op de specifieke doelstellingen van de drie hoofdcategorieën. Daarna besteden we kort aandacht aan de voordelen die de aanpak heeft voor IT.

- Verkoop en Marketing
- Risico en Regelgeving
- Operationele efficiency
- IT rationalisatie



Verkoop en Marketing: Tevreden klanten en meer omzet

Klanten behouden is tot wel tien keer voordeliger dan nieuwe klanten optekenen.

Voor het behouden van klanten zijn service en vertrouwen zeer belangrijk. Met een integraal klantbeeld heeft u alle informatie over uw klant op ieder moment en overal beschikbaar.

Vaak gaat nog veel tijd van verkopers of marketeers verloren aan activiteiten die tijd kosten maar gevoelsmatig niet veel toevoegen. Als marketeer wil je de laatste leads van de website combineren met je bestaande contacten voor de nieuwsbrief en de excel sheet met nieuwe prospects van een evenement hieraan toevoegen. De realiteit is dat veel marketeers hun vrije avonden met Excel doorbrengen om dit soort eenvoudig lijkende taken op te lossen. Terwijl hun echte toegevoegde waarde zit in het kennen van de markt en het realiseren van content.

Verkopers willen op hun beurt niet in vier verschillende systemen hoeven kijken om te zien of er escalaties zijn geweest, contracten vernieuwd moeten worden en of er recentelijk nog marketing campagnes naar deze klant zijn gegaan.

Door een integraal klantbeeld te realiseren kunt u erop vertrouwen dat de beschikbare gegevens op orde zijn. Daarnaast realiseert u een centraal inzicht in opt-in keuzes en heeft u echt inzicht in de waarde van uw klant, ook als hij meerdere malen in uw systemen voorkomt. Door alle informatie te combineren kunt de juiste cross- en upsellaanbiedingen doen en u bent altijd in staat om uw klant en prospect persoonlijk aan te spreken, met de juiste gegevens. Daarnaast voorkomt u dat een klant als prospect wordt aangesproken - of andersom.

Met een integraal klantbeeld beschikt u dus over:

- Betere segmentatie
- Optimaal inzicht voor cross-en upsell
- Betrouwbare data voor beslissingen en processen
- Meer transparantie en inzicht
- Invoer en mutaties altijd in één keer goed
- Verbeterde operationele efficiëntie
- Verhoogde bedrijfsflexibiliteit
- Bescherming van gevoelige informatie

Marketing voorbeeld: Center Parcs

“Acht miljoen klanten en ze toch zulke persoonlijke aanbiedingen doen dat de respons hoog is. Bij Center Parcs kunnen ze dat. Wat direct marketing dan oplevert? Een jaarlijkse omzet van 45 miljoen op een omzet van 520 miljoen. En daar zal het niet bij blijven, want Center

Parcs wil zijn klanten nog beter leren kennen.”



De vragen van Center Parcs verschillen niet van die van andere organisaties: wie zijn onze klanten, wat willen

ze, hoe kunnen we ze het beste benaderen? In de grondige beantwoording van deze vragen is het bedrijf echter redelijk uniek. “We willen zorgvuldig met onze klanten omgaan en proberen ze aanbiedingen te doen waar ze echt wat aan hebben,” zegt Didier Nieuwenhuis, manager database marketing. Die doelstelling benadert Center Parcs heel aardig, dankzij het slim omgaan met klantgegevens. Dat zijn er acht miljoen, van klanten uit Nederland, België en Duitsland.

De volledige klantcase kunt u downloaden op

HumanInference.nl/klanten/case-studies



Risico en Regelgeving: Meer transparantie en minder risico

Het goed en flexibel doorvoeren van risicomanagement, governance- of com-

plianceregels geeft uw organisatie veel meer waarde dan het enkel voldoen aan wet- en regelgeving. Risico is niet voor iedereen hetzelfde en verschilt vaak per branche. Voor [banken](#) is het belangrijk om in het kader van Basel II het totale kredietrisico te kennen en te voldoen aan andere eisen zoals toetsingen tegen de EU-sanctielijst, een PEP-lijt of de OFAC-lijt.

Voor [verzekeraars](#) gelden weer andere regels zoals Solvency II. Kredietvereisten en transparantie spelen hierin een belangrijke rol.

Marketeers dienen weer rekening te houden met opt-in regels, bel-me-niet-registers en privacy regels.

Door het bij elkaar brengen van alle informatie rondom uw klanten, weet u zeker dat alle medewerkers en processen gebruik maken van de juiste gegevens. Zo voorkomt u dat er fouten worden gemaakt en zorgt u er tegelijkertijd voor dat u efficiënter kunt werken.

Het op één plaats samenbrengen van betrouwbare, correcte en unieke gegevens stelt u dus in staat om:

- Risico en vereiste kapitaalreserves te verminderen
- Transparantie en inzicht te verhogen
- Data betrouwbaar te maken en te houden
- Gevoelige informatie te beschermen tegen ongeautoriseerde gebruikers
- Bedrijfsflexibiliteit te verbeteren
- Operationele efficiëntie te verbeteren

Risico en Regelgeving voorbeeld: Rabobank

"Om aan Basel II te voldoen, moeten wij de risico's managen van alle juridische entiteiten waar we wereldwijd



Rabobank

mee te maken hebben. De software van Human Inference die in het kredietaanvraagproces geïntegreerd is voorkomt onder andere de opname van dubbelen, zodat wij een uniek risicoprofiel per klant kunnen garanderen."

Human Inference biedt de Rabobank **middels** een ingenieus systeem wereldwijd ondersteuning in de identificatie van zakelijke klanten. Hierbij gaat het om het systeem UCI, waarbij dit acroniem staat voor Universal Client Identification, waarbinnen kredietanalisten van de Rabobank de kredietwaardigheid van bedrijven wereldwijd en vanaf elke gewenste plek ter wereld kunnen beoordelen en onderhouden.

De volledige klantcase kunt u downloaden op [HumanInference.nl/klanten/case-studies](https://www.humaninference.nl/klanten/case-studies)



Operational efficiency: persoonlijke klantinteractie met minder inspanning

Veel organisaties maken momenteel de draai van product- of service-georiënteerd naar klantgericht.

Als [verzekerder](#) wilt u bijvoorbeeld uw front-office ook openstellen voor uw intermediairs. En als [energieleverancier](#) heeft u te maken met nieuwe en verhuizende klanten, met alle administratie van dien. Voor [media en uitgeverijen](#) is het zaak om de beleving over de kanalen heen te uniformeren en de interne processen te stroomlijnen.

Terwijl [banken](#) in hun customer intake proces veel geld kunnen besparen door dit te baseren op een integraal klantbeeld. Een goed integraal klantbeeld kan uw processen dus tientallen procenten effectiever maken:

- Operationele efficiëntie neemt toe
- Bedrijfsflexibiliteit gaat omhoog
- Invoer en mutaties altijd in één keer goed
- Betrouwbare data voor beslissingen en processen
- Gevoelige informatie is beschermd
- Meer transparantie en inzicht

Voorbeeld Efficiency: Wereld Natuur Fonds

"Alle bedrijfsprocessen waarin relatiegegevens een rol spelen, dienen zo veel mogelijk te worden geautomatiseerd. Wij kunnen op die manier de efficiency van de



organisatie vergroten en processen stroomlijnen."

Het Wereld Natuur Fonds (WNF) Nederland maakt deel uit van het internationale World Wide Fund for Nature en behoort tot de grote-

re natuurbeschermingsorganisaties. Het verstevigen van de bestaande relaties is net zo belangrijk als absolute groei van de achterban. De focus is verschoven van productgericht naar relatiegericht waarbij men zich voor iedere relatie afvraagt: wat kunnen wij de donateur bieden, wat betekent de donateur voor ons en wat kunnen wij voor elkaar blijven betekenen in de toekomst?

De volledige klantcase kunt u downloaden op HumanInference.nl/klanten/case-studies

IT: infrastructuur rationalisatie

Het realiseren van een integraal klantbeeld of een Master Data Management (MDM)-hub heeft naast directe businessvoordelen ook voordelen voor de IT-organisatie. Denkt u bijvoorbeeld aan de implementatie van een nieuw Customer Relationship Management (CRM)-pakket. In 30% van de gevallen wordt het project als een fiasco ervaren, met name omdat ook in het nieuwe pakket de foutieve oude gegevens nog staan. Daarnaast is de daadwerkelijke datamigratie vaak een actie met grote risico's die in het weekend van de live-gang moet gebeuren.

Door de inzet van een MDM-hub heeft u altijd en overal de beschikking over de juiste klantgegevens, inclusief een referentie naar de brongegevens (bijvoorbeeld in het oude CRM-pakket). Zo is er feitelijk geen sprake meer van een migratie. U sluit uw nieuwe CRM-pakket aan op uw MDM-hub, waardoor ook dit pakket altijd over de juiste klantgegevens beschikt. Nu kunt u in alle rust kiezen op welk moment gebruikers over zullen gaan naar het nieuwe pakket.

Op deze wijze kunt u, zonder enige vorm van overlast voor gebruikers, onderliggende systemen uitfasen of vervangen voor nieuwe. Zo is de acceptatie groter, terwijl het risico in de projecten kleiner wordt.

Hoe kan Human Inference u verder helpen?

U heeft nu gezien hoe de aanpak van een integraal klantbeeld in elkaar steekt, wat de eventuele valkuilen zijn, en hoe andere organisaties het hebben aangepakt. Tot slot zetten we in dit hoofdstuk op een rij welke hulp wij u kunnen bieden bij het tot stand brengen van een integraal klantbeeld.

Workshop

De workshop, zoals beschreven in het hoofdstuk over de succesvolle aanpak, blijkt intern soms lastig te organiseren te zijn. Door een externe partij te vragen om mee te denken, wordt u een hoop moeite bespaard. Wij helpen u met de selectie van de uit te nodigen mensen en met het bepalen van de doelstellingen van de workshop. Daarnaast is gebleken dat de opkomst bij een workshop aanzienlijk hoger is als er een externe partij betrokken is. Bovendien draagt onze aanwezigheid bij aan de sense of urgency.

Stelt u het op prijs als we met u meedenken? Neem dan contact met ons op; op de website vindt u alle informatie, evenals op de laatste pagina van deze whitepaper.

Data Quality Assessment

Een essentieel onderdeel van een klantbeeldproject is de onderliggende data. Om uw medewerkers te kunnen laten vertrouwen op hun klantbeeld, moet deze data op orde zijn. Ook hier kan Human Inference zeer eenvoudig een rapport leveren over de actuele betrouwbaarheid van de data in uw systemen, de mogelijke effecten hiervan op uw organisatie en hoe uw organisatie zich verhoudt tot andere organisaties.

Goede voorbeelden

Naast directe hulp binnen uw eigen onderneming, organiseren wij regelmatig evenementen waarbij het gaat om kennisuitwisseling tussen organisaties. Door mensen te leren kennen die zelf ook bij klantbeeldprojecten betrokken zijn, kunt u van elkaar leren - en wij weer van u. Hou voor evenementen onze website in de gaten, of stuur een mailtje. Wij laten het dan weten als er weer een bijeenkomst is.

Samen bouwen aan de Business case

Naast ondersteuning tijdens een workshop of middels een assessment, helpen wij regelmatig organisaties om hun business case te bouwen. Middels het model in deze whitepaper werken we samen met uw team aan het uitwerken van de business case. Bij het maken van de presentatie kunnen we desgewenst ook helpen, zodat u volledig voorbereid het beslissingsproces in gaat.

Als u meer wilt weten over de waarde van een Integraal Klantbeeld voor uw organisatie, of u wilt graag tips en advies, neemt u dan gerust contact met mij op via +31 26 355 0 655 of vincent.vanhunnik@HumanInference.com

Op <http://www.humaninference.nl/centraal-klantbeeld> kunt u verhalen van klanten lezen of meer te weten komen over onze oplossingen.

Over Human Inference

Human Inference helpt al meer dan 25 jaar overheid en bedrijfsleven om beter met hun klanten om te gaan, door hen alle pijn rondom klantgegevens en informatie-kwaliteit uit handen te nemen.

Zo kan de Belastingdienst vooraf uw juiste gegevens invullen.

Centerparcs stuurt u een persoonlijk aanbod, waardoor zij 20% meer rendement op hun marketing halen.

ING kon pijnloos samengaan met de Postbank.

Nutricia realiseerde in 3 maanden de basis voor nog gezondere marketingcampagnes.

En Aegon, ING Lease, SNS property finance en vele anderen voorkomen miljoenen aan fraude, ieder kwartaal opnieuw.

Over de Auteur

Vincent van Hunnik is Chief Marketing Officer bij Human Inference en als zodanig verantwoordelijk voor klantinteractie, corporate communicatie en producten.

Regelmatig is hij te zien als presentator bij verschillende evenementen en artikelen van hem verschijnen online en o.a. in Telecommerce magazine.



Copyright © Human Inference, 2013 Alle rechten voorbehouden.

De informatie in deze white paper is met zorg samengesteld. Toch kan Human Inference geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze white paper.