

Het opbouwen van een centraal klantbeeld

Concurrentievoordeel met CRM



Veel CRM implementaties zijn gericht op interne efficiency, waarbij de nadruk ligt op het invoeren en bijhouden van data om een centraal klantbeeld te kunnen realiseren. En met deze insteek ligt de nadruk dan ook veelal op de administratieve handelingen om het klantbeeld te completeren of om rapportages te kunnen maken. Dus op een administratief proces en minder op de klant en de toegevoegde waarde die de klant zou kunnen (en moeten) ervaren. Het feit dat CRM dan gekoppeld wordt aan veel administratieve handelingen om een centraal klantbeeld te realiseren en niet aan de voordelen die de organisatie krijgt uit een goede CRM implementatie, heeft een negatieve uitwerking op de gebruikersadoptie.

In dit paper geven we antwoord op de vraag welk waarde een centraal klantbeeld heeft, welke variabelen daarbij van toepassing zijn en wat de drijvende factoren zijn achter de keuze voor een CRM investering.



Veel gehoorde redenen om te investeren in een CRM implementatie

Uit het verleden blijkt, dat de toegevoegde waarde van een CRM implementatie slechts voor 20% op de efficiency en effectiviteit binnen de organisatie terug te voeren is. En voor maar liefst 80% op onderdelen die de continuïteit van de organisatie versterken. Een goed geïmplementeerd CRM systeem voegt waarde toe aan zowel de eigen organisatie, de individuele gebruikers als ook aan de klant. Of het nu om een initiële investering gaat, of om een herimplementatie/2e fase traject, er zijn diverse redenen die wij in de praktijk tegenkomen die worden aangedragen als drijvende factor achter de investering in CRM. Deze zijn te onderscheiden in bedrijfsmatige- en softwarematige aspecten.

Bedrijfsmatige aspecten

Dit type reden om te investeren in een CRM implementatie, is zeer relevant. Immers, 80% van de investering in CRM gaat over de continuïteit van de organisatie. Deze bedrijfsmatige aspecten zijn te verdelen in ofwel meer omzet ofwel minder kosten. En dit leidt uiteindelijk tot meer rendement. Dat geldt niet alleen voor commercieel opererende organisaties, maar ook voor organisaties zonder winst oogmerk, zoals (semi) overheden, goede doelen en onderwijs. Ook deze organisaties moeten met gelimiteerde resources hun doel bereiken en hebben daarvoor over het algemeen een groot aantal relaties in hun netwerk dat op een goede manier behartigd moet worden.

Een hoge klanttevredenheid heeft een relatie tot minder saleskosten, tot een hogere loyaliteit en daarmee tot minder kosten om de levensduur van de klant te verlengen. Hierdoor zijn er meer mogelijkheden om klanten in te zetten in het marketing proces, en wordt de klanttevredenheid regelmatig onder de noemer van bedrijfsmatige aspecten geschaard.

Doordat we een nieuwe fase in zijn gegaan waarin de concurrentie tussen organisaties met als belangrijkste wapens de traditionele 4P's onvoldoende is, is er een additionele factor opgeworpen: de klant. Een positieve klantbeleving hangt nauw samen met een hoge klanttevredenheid en met een hoge klantloyaliteit. In de praktijk worden deze drie aspecten vaak door elkaar gehaald. Uiteindelijk gaat het om de loyaliteit van de klant, die wordt gebaseerd op de interactie tussen klant en leverancier. Onderzoek wijst uit dat van de vooraanstaande organisaties in de USA, 71% aangeeft dat men ervan overtuigd is dat klantbeleving een concurrentievoordeel oplevert.



De klant is in de positie gekomen waarin hij zelf keuzes kan maken, de markt kan beïnvloeden en een zwaardere stem in de commerciële aanpak van organisaties heeft. En organisaties proberen op hun beurt de positieve beleving van de klant weer te beïnvloeden door een grote hoeveelheid klantdata te verzamelen en te analyseren. Hoe beter de klantdata, des te gericht de organisatie de klant kan helpen en waarde kan toevoegen.

In een onderzoek van Brunel is aandacht besteed aan de voordelen van het centraal stellen van de klant en de hierbij behorende klantbeleving. Het vermeende effect en de te bereiken voordelen worden hieronder benoemd:

Uitgesplitst naar afdeling	Totaal	Management	Commercie	IT	Overige
Hogere omzet	6%	3%	7%	11%	3%
Meer klanten	4%	5%	1%	4%	7%
Meer tevreden klanten	52%	55%	44%	57%	52%
Hogere loyaliteit	26%	31%	20%	28%	25%
Hogere mate van aanbevelingen	36%	27%	51%	30%	33%
Hogere betrokkenheid medewerkers	37%	39%	33%	30%	44%
Meer onduidelijkheid binnen de organisatie	1%	2%	0%	2%	2%
Ander effect, namelijk:	7%	11%	7%	9%	3%
Nog geen effect zichtbaar	6%	6%	7%	6%	5%
Weet ik niet	4%	2%	4%	4%	5%

Tegenwoordig worden dit soort effecten vaak in het kader van Customer Experience Management (CEM) ingebed. Het valt op dat omzet en klantloyaliteit/beleving/tevredenheid aspecten zijn die regelmatig in de doelstellingen naar voren komen op het moment dat een organisatie Customer Experience Management als strategie heeft omarmd en daarom vaak meegenomen worden in de scope van de CRM implementatie.

“Bent u in staat om een goede bedrijfsmatige onderbouwing te doen van uw CRM investering? Zo niet, dan adviseren wij u om terug te gaan naar de tekentafel en hier opnieuw naar te kijken!”

Risico gerelateerde aspecten

Organisaties kunnen kiezen om (hernieuwd) te investeren in CRM om hun risico's te verlagen. Over het algemeen is een investering in CRM enkel en alleen op basis van softwarematige risico's niet aan te bevelen. Met name omdat de bedrijfsmatige doelen zoals eerder beschreven dan onvoldoende aan de orde komen en waarschijnlijk ook niet gemanaged worden vanuit het project. En dat betekent dat de verantwoordelijkheid voor de investering in CRM op het conto van de IT afdeling komt, en niet op het conto van de business. Met als gevolg dat CRM wordt geassocieerd met een kostenpost in plaats van met een strategische keuze die de continuïteit van de organisatie op middellange termijn zal ondersteunen. En dat is zeker niet wenselijk! Redenen die wij regelmatig te horen krijgen als aanleiding voor CRM investeringen zijn:

- Het contract met de bestaande software leverancier loopt af
- De bestaande software wordt niet meer ondersteund door de leverancier en de enige oplossing is om over te gaan op een nieuwe versie. Deze overgang vergt ook de nodige investering en daarmee is een hernieuwde oriëntatie op beschikbare tools gerechtvaardigd
- De software past niet meer goed in de gekozen ICT architectuur en houdt daarmee de ontwikkeling van de organisatie tegen
- Er zijn wezenlijke beveiligingsaspecten met de bestaande software, die niet of onvoldoende goed opgelost kunnen worden
- De vraag naar een centraal klantbeeld vanuit de organisatie wordt steeds sterker, en de bestaande software heeft onvoldoende mogelijkheden om andere databases of datastromen die via het internet en social media komen, te integreren

- Het onderhoud op de software bij de overgang naar nieuwe versies is erg duur omdat er destijds voor veel maatwerk functionaliteit is gekozen
- Er is binnen de organisatie niemand meer die kennis heeft van de software, wat een risico is op het moment dat er problemen zijn.

De risico gerelateerde aspecten kunnen erg prominent aanwezig zijn binnen een organisatie en ook een groot effect op de adoptie hebben. Maar zonder link naar één of meerdere bedrijfsmatige aspecten zoals hierboven beschreven, legt een zware druk op uw organisatie en op de vermeende investering.

“Ook al liggen één of meerdere risico gerelateerde aspecten ten grondslag aan uw CRM project, dan nog is het van belang om deze te combineren met bedrijfsmatige aspecten.”

Het opbouwen van een centraal klantbeeld

Om zowel de efficiency- als de continuïteitsvoordelen te kunnen benutten, is het opbouwen van een centraal klantbeeld wenselijk. Hoe dit klantbeeld eruit ziet, is afhankelijk van de beoogde doelen en voordelen die met de CRM implementatie moeten worden behaald. Afhankelijk van deze doelen zal het klantbeeld meer persoonsinformatie en interessegebieden, meer inzicht in het gedrag, meer informatie over aankopen en verkoopkansen of meer relatiebeheer details kunnen bevatten.

Welke informatie?

Belangrijk hierbij is om vooraf vast te stellen welke informatie belangrijk is als stuurinformatie, ofwel om het dagelijkse werk mee te ondersteunen. In feite is het van belang om te weten op zowel strategisch, tactisch als ook operationeel niveau, welke informatie gewenst is.

Oorsprong van de informatie

Dan kan worden vastgesteld waar deze informatie vandaan komt. Het zal voor de CRM gebruiker een verschil maken of de informatie door hem/haar zelf moet worden achterhaald en ingevoerd, of dat de informatie automatisch wordt toegevoegd en ontdebeld op basis van bv de website of uit andere systemen.

Gebruik van de informatie

De wijze waarop de informatie wordt gebruikt, kan een effect hebben op de wijze van ter beschikking stellen. Is het informatie die op operationeel niveau duidelijk zichtbaar moet zijn? Of is het achtergrondinformatie die in de management rapportage op geaggregeerd niveau beschikbaar moet komen? Door hier bewuste keuzes in te maken, kan het voordeel voor de gebruikers, op ieders eigen niveau, sneller duidelijk worden, waarmee de gebruikersadoptie wordt versterkt.

Opstellen centraal klantbeeld

Op het moment dat is vastgesteld welke informatie in het centraal klantbeeld beschikbaar gesteld zou moeten worden en waar deze informatie vandaan komt, kan begonnen worden met het vullen. Het vullen van een centraal klantenbestand vindt in de meeste gevallen plaats door één of meerdere initiële bestanden te uploaden en met elkaar te ontdebelen. De data komt dan vaak uit losse Excel bestanden, Mailprogramma's of back office systemen, én natuurlijk ook de handmatige invoer. In een later stadium worden er vaak koppelingen gelegd met website landingspagina's, waardoor nieuwe leads direct in het CRM systeem komen om opgevolgd te worden.

Ontdubbelen, aanvullen en automatiseren

Als het goed is, is vooraf vastgesteld hoe het centrale klantbeeld eruit moet zien, welke informatie waar moet staan en volgens welke regels keuzes worden gemaakt. Keuzes omtrent ontdubbelen, aanvullen, automatiseren van vervolgacties in de programmatuur via workflows en presentatie van data en rapportages. Dat kan dan worden gerealiseerd. Vaak kan dit op basis van standaard functionaliteiten van de software. U moet er echter wel rekening mee houden dat het inlezen van data via verschillende formaten in de meeste gevallen een aanpassing vergt van de standaard mogelijkheden.

Wat zegt Harvard over klantbeleving?

Harvard Business Review heeft een nieuw onderzoek gepubliceerd waarin meer dan 400 Executives zijn bevroegd over de klantbeleving en het managen hiervan in hun eigen organisatie. Meer dan de helft van de ondervraagden gelooft dat het managen van de klantbeleving een concurrentievoordeel oplevert en bijna de helft van de ondervraagden vindt dan ook dat dit een onderwerp is van strategisch belang. Er is echter ook een uitdaging geconstateerd: bijna de helft van de ondervraagden vindt het moeilijk om de investeringen in de klantbeleving aan een onderwerp te koppelen dat de continuïteit van de organisatie versterkt. Denk hierbij nog even aan de bedrijfsmatige aspecten in het begin van dit document die een investering in CRM rechtvaardigen. Blijkbaar is dat voor veel managers lastig te bepalen.

Het creëren van een exceptionele klantbeleving wordt vaak gebaseerd op klantdata. Bij voorkeur op een 360 graden klantbeeld waarbij alle interacties met en informatie rondom de klant wordt vastgelegd. In de volksmond worden het centrale klantbeeld en de term Customer Experience Management (CEM) vaak aan elkaar gekoppeld.

53%

geloof dat Customer Experience Management een concurrentievoordeel oplevert



45%

ziet Customer Experience Management als een strategische prioriteit



45%

vindt het lastig om Customer Experience investeringen te vertalen naar business resultaten

Ook Gartner is positief over het belang van het centraal stellen van de klant en een optimale klantbeleving. Uit een onderzoek van Gartner blijkt dat 89 procent van de marketingdirecteuren voorspelt dat Customer Experience Management (CEM) in 2017 het belangrijkste concurrerende vermogen van een organisatie zal zijn. In een recent onderzoek van Brunel wordt dit beeld bevestigd: ruim 90 procent vindt CEM een belangrijk thema voor zijn of haar organisatie. Tegelijkertijd vindt bijna 40 procent dat er onvoldoende aandacht wordt besteed aan CEM. Aan de kant van commercie en klantcontact is dit percentage het hoogst. Niet verwonderlijk, want juist daar wordt de toegevoegde waarde van CEM het meest voelbaar.



Uitdagingen bij het centraal klantbeeld

Om de klant centraal te stellen is een centraal klantbeeld onontbeerlijk. U kunt zich voorstellen dat het realiseren van het centrale klantbeeld met de vele mogelijkheden die er binnen uw organisatie zijn vaak prioriteit krijgt, maar wel een uitdaging is. Niet alleen omdat de klantprocessen dan goed georganiseerd moeten worden, maar ook dat duidelijk vastgesteld zou moeten zijn op basis van welke informatie beslissingen worden genomen. Daarnaast, ook niet in de laatste plaats, omdat het creëren van het centrale klantbeeld met data uit de verschillende systemen en op basis van de diverse klantinteracties, niet gemakkelijk is. In feite komt u dan al snel op het terrein van Big Data vraagstukken.

Wikipedia spreekt van Big Data wanneer men werkt met een of meer datasets die te groot zijn om met reguliere databasemanagement systemen (daaronder vallen ook de CRM systemen) onderhouden te worden. Niet alleen de opslag van deze hoeveelheden is een uitdaging. Ook het analyseren van deze data speelt een steeds grotere rol. Deze data bevatten immers een schat aan informatie voor marketing doeleinden. En dit type vraagstukken geldt niet alleen voor hele grote databases, maar evenzo voor kleinere hoeveelheden data.

De definitie van big data is niet altijd duidelijk en de term big data wordt vaak ten onrechte gebruikt. Volgens Gartner gaat het om drie factoren:

1. de hoeveelheid data
2. de snelheid waarmee de data binnenkomen en/of opgevraagd worden
3. de diversiteit van de data: hiermee wordt met name bedoeld dat de data ongestructureerd zijn en niet in een traditionele database opgeslagen kunnen worden.

Gangbare uitdagingen bij de meeste organisaties die geïnvesteerd hebben in Big Data zijn:

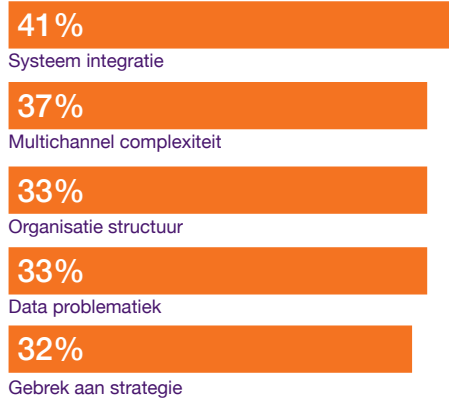
- data integratie en gebrek aan standaardisatie
- mogelijkheden om het gedrag te voorspellen op basis van de beschikbare data
- de variatie in de data: m.a.w. verschillende bronnen kunnen elkaar tegenspreken en het geheel extra compliceren
- de kwaliteit van de data: de ene bron is minder betrouwbaar dan de andere
- effect van tijd op de kwaliteit van de data: na verloop van tijd wordt de betrouwbaarheid van de data minder groot indien er geen controle is geweest
- de complexiteit van de data: de mate waarin ongestructureerde data van verschillende bronnen met elkaar te combineren zijn

In feite komen we hier weer terug op het eerder genoemde punt: u doet er goed aan om eerst vast te stellen wat u met deze data wilt bereiken voor uw organisatie, voordat u investeert in een zeer uitgebreid centraal klantbeeld waarbij u binnen uw CRM project alle beschikbare klantdata met elkaar probeert te verbinden.

“Om de klant centraal te stellen is een centraal klantbeeld onontbeerlijk.”

Terug naar de administratieve vraag

Uit onderzoek van Brunel blijkt ook dat één van de top uitdagingen als het gaat om het realiseren van een goede klantbeleving de vraag is hoe een goed 360 graden klantbeeld kan worden opgesteld. De belangrijkste uitdagingen die hierbij worden genoemd zijn:



Alle klantsystemen (met name Front Office applicaties zoals CRM systemen) verzamelen data. Denk hierbij niet alleen aan online tools, maar ook aan telefooncentrales, registratiesystemen, etc. Vaak zitten in klantinteractie relevante signalen ‘verscholen’. Het gaat om data die we (traditioneel) niet op de hier bedoelde gestructureerde wijze in het klantprofiel vastleggen. Vaak genoeg blijven we echter ‘hangen’ in het verzamelen van data. En het verzamelen van data wordt als administratief proces gezien.

Op het moment dat deze aspecten onvoldoende aandacht krijgen in de initiële keuze rondom het centrale klantbeeld en de focus op CEM, blijkt dat de organisatie het grootste obstakel is om hier succesvol mee te zijn. Onderdeel van de hier ontstane spanning is vaak het feit dat er te veel data moet worden vastgelegd, die uiteindelijk niet of onvoldoende gebruikt wordt. En daarmee wordt het beeld gecreëerd dat het centrale klantbeeld vooral een administratieve last is en dus CRM ook.



Samenvattend

Verskillende onderzoeken laten zien dat het creëren van de ultieme klantervaring steeds belangrijk wordt om nog te kunnen concurreren in uw markt. Een centraal klantbeeld moet ondergeschikt zijn aan de bedrijfsmatige doelen die behaald moeten worden met de CRM investering. Hierbij zijn de onderdelen zoals in dit paper beschreven, van belang om een bewust besluit over te nemen. Wij zijn ervan overtuigd dat wanneer u de uitdagingen bij het creëren van een centraal klantbeeld bij uzelf nagaat, het zomaar zou kunnen dat u een concurrentievoordeel zult behalen!



Auteur: Marielle Dellemijn

is directeur van CRM excellence en specialist op het vakgebied CRM voor directies.

www.crmexcellence.nl

@MarielleCRM

CRM excellence bestaat uit een uiterst gedreven club mensen met een echt CRM hart. Het organiseren en toepassen van klantgericht ondernemen, zodat onze klanten waardevolle relaties opbouwen en ontwikkelen, is al meer dan 25 jaar ons speerpunt.