

Een CRM-systeem alleen maakt uw bedrijf nog niet klantgericht

De moderne klant maakt zijn eigen keuzes, bepaalt zijn eigen pad en wordt daarbij steeds meer beïnvloed door de netwerken waarvan hij deel uitmaakt. Het verwerven van klantkennis, het verbinden van deze informatie en het ontsluiten ervan bepaalt in hoeverre u in de toekomst persoonlijke, relevante dienstverlening kunt bieden.

CRM is een cruciaal hulpmiddel voor efficiënte en effectieve persoonlijke service en daarmee een belangrijke factor in de kracht van uw bedrijf. Als u al een CRM-pakket heeft aangeschaft, bent u op de goede weg. Maar om er optimaal van te profiteren, is het niet voldoende om het enkel te gebruiken voor het versturen van mailings en nieuwsbrieven. De moderne klant verwacht meer dan simpele contactmomenten. U moet samen met hem op weg gaan en onderweg toegevoegde waarde bieden door relevante interactie.

Met alleen een CRM systeem bent u er dus nog niet. U moet ook uw interne processen zo inrichten dat u uw klanten daadwerkelijk passend en gericht kunt bedienen. Veel bedrijven hebben daar moeite mee, omdat ze niet precies weten wat te doen en waar te beginnen. Speciaal voor hen hebben wij dit whitepaper geschreven. Durft u het aan om die volgende stap te zetten?

De klant is leidend

We bevinden ons volop in een netwerkmaatschappij, waarin het delen van ervaring, kennis en informatie basis ingrediënten zijn. Ook uw klanten staan in verbinding met iedereen en hebben veel informatie tot hun beschikking. Daardoor hebben zij zich vaak al georiënteerd op hetgeen ze zoeken voordat ze met u in contact komen. Via hun eigen netwerken delen ze hun ervaringen, waardoor ze gemakkelijk toegang krijgen tot beschikbare kennis en informatie. Technologie heeft deze ontwikkelingen in een enorme stroomversnelling gebracht. Als u met uw bedrijf niet anticipeert op deze ontwikkelingen, mist u belangrijke signalen van klanten en prospects met als gevaar hen te verliezen en omzet mis te lopen.



Omdat klanten zich in een vroeg stadium via hun eigen kanalen oriënteren, is het essentieel dat zij u dan al vinden of aanbevelen. Om dit te bewerkstelligen, moet u voortdurend en zichtbaar toegevoegde waarde leveren om uw eigen kwaliteiten te bewijzen.

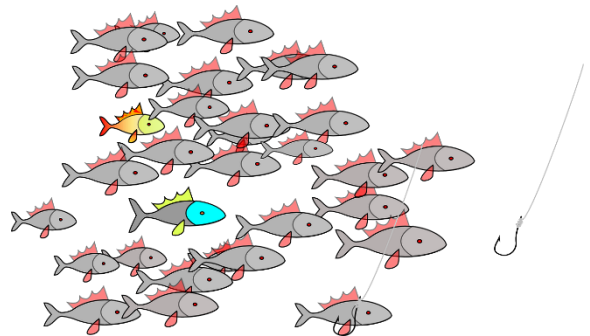
Verzekerd van Klantgericht Ondernemen!

Op die manier creëert u ambassadeurs onder uw eigen klanten die u aanbevelen door hun positieve ervaringen te delen in hun eigen netwerk. Elk contact waarbij een klant uw organisatie als het ware 'aanraakt' is daarbij belangrijk en moet professioneel en passend verlopen, ongeacht de manier waarop de klant in contact treedt en wie dat contact afhandelt. Met andere woorden: de interne processen die zich op de 'aanrakingen' of 'touchpoints' van klanten richten, moeten goed op orde zijn.

De balans in de moderne klantrelatie is dus behoorlijk verschoven. De klant is leidend geworden, hij bepaalt wat hij wanneer nodig heeft en op welke manier hij in actie komt. Ook als het aankomt op keuzes maken, is de klant – al dan niet bewust – leidend. Hij heeft vaak al deels onbewust een keuze gemaakt en is op zoek naar bevestiging. Het heeft dan geen zin om met veel overtuiging uw eigen verhaal te vertellen. Push werkt namelijk alleen nog als uw bedrijf inspeelt op een actuele behoefte, waarbij de propositie en de prijs kloppen. De kunst is daarom om het verhaal van de klant centraal te stellen en daarbij de aansluiting te vinden. Hoe beter dat lukt, hoe groter de kans is dat u een duurzame klantrelatie opbouwt, een relatie die waardevol is voor allebei de partijen.

De klant is al onderweg

Het is meer dan voorheen belangrijk om op de hoogte te blijven van de actuele situatie van elke individuele klant. Uw hengel uitgooien in de klantenvijver en wachten tot een geïnteresseerde vis in 'algemene' aas bijt, werkt niet meer. Want die vis, uw klant, zwemt al lang niet meer lukraak rond, hij heeft voor zichzelf een pad uitgestippeld en zit op een bepaalde route. Hij volgt de stroom die hij gekozen heeft. Wilt u hem volgen, dan moet u weten welke stroom dat is. U heeft dus inzicht nodig in de verschillende stromen van klanten, ook wel Customer Journeys of klantreizen genoemd.



Inzicht in klantreizen is belangrijk om te kunnen inschatten wat een klant onderweg op enig moment nodig kan hebben en op welke manier uw organisatie daarop kan inspelen. Het verkrijgen van dit inzicht heeft impact op de organisatie, de processen, de benodigde klantinformatie, de systemen, de architectuur en zeker ook op de visie op CRM. Beweging is niet af te leiden uit statische gegevens in een klantprofiel, maar vraagt veel meer om het vastleggen en analyseren van activiteiten, contactmomenten en sociale gedragingen. Ook sporen die klanten online achterlaten – bijvoorbeeld door een link te volgen – kunnen inzicht geven in hun gedrag.

Wat doet mijn klant? Welke achterliggende behoefte kan ik daaruit afleiden? Waarmee kan ik mijn klant helpen? Deze vragen vormen de basis van klantgericht ondernemen. Acties moeten zijn toegespitst op de individuele klant, moeten passen bij het gedrag dat hij laat zien en relevant zijn voor de gebeurtenis die plaatsvindt. Dat is iets anders dan meerdere klanten binnen een gekozen doelgroep tegelijkertijd benaderen met een specifieke propositie.

Inzicht in klantreizen

Klantreizen worden zichtbaar in contacten binnen alle lagen van uw bedrijf. Elke keer dat een klant uw bedrijf aanraakt, maakt hij een vervolgstap in zijn klantreis met u. Deze touchpoints ontstaan niet alleen in persoonlijk contact, ze kunnen deels geautomatiseerd worden verzameld en vastgelegd.



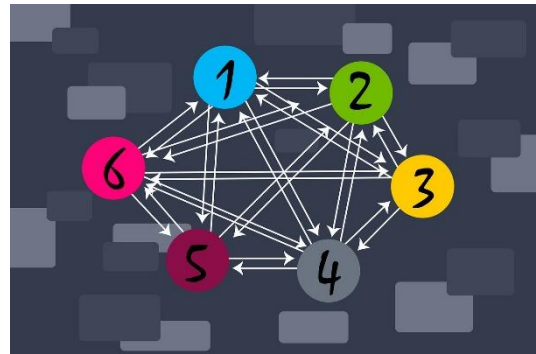
Verzekerd van Klantgericht Ondernemen!

Bijvoorbeeld waar het online sporen of activiteiten op een selfservice portaal betreft. Een andere manier om klantreizen te onderzoeken, is om erover in gesprek te gaan met klanten. Een voor de hand liggende vraag daarbij is hoe u hun gedragingen achterhaalt op een manier die ook echt inzicht verschaft in de klantbehoefte en de klantreis daar naartoe.

Het is belangrijk dat uw medewerkers weten welke vragen ze kunnen stellen om erachter te komen wat de klant in kwestie drijft, wat hij nodig heeft en wat hij doet om dat te verkrijgen. Dat is iets heel anders dan direct een oplossing aandragen en vraagt daarom om andere vaardigheden: luisteren, interesse tonen en vragen stellen om zo een verbinding aan te gaan. We doen het allemaal in het dagelijks leven, maar in een zakelijke omgeving is dit nog niet vanzelfsprekend. Om medewerkers hiervoor vertrouwen te geven, is de juiste ondersteuning nodig om vervolgens samen met hen daadwerkelijk inzicht te krijgen in wat uw klanten beweegt.

Kennis ontsluiten door te verbinden

Een valkuil is om de klantreis vervolgens intern vast te stellen. De – universele – klantreis bestaat namelijk niet. Iedere klant maakt zijn eigen klantreis op basis van persoonlijke voorkeuren en invloeden vanuit eigen netwerken. Veel waardevoller is het daarom om te onderzoeken welke klantreizen daadwerkelijk worden afgelegd. Uiteraard is het interessant om daarbij patronen te herkennen. Zeker als u de informatie over afgelegde klantreizen kunt combineren met andere informatie die al over de klant bekend is binnen de eigen organisatie of in externe databronnen. Dat levert zowel voordeel op bij het bedienen van een individuele klant als bij het trekken van bredere conclusies.



Opgebouwde klantkennis is cruciaal om met persoonlijke en relevante dienstverlening te kunnen anticiperen op de klantreis van de individuele klant. Als u niets weet van de ander, kunt u immers moeilijk aansluiten. Een enkel telefoontje, een korte mailwisseling, een klik op een nieuwsbrief, een link of een bericht op sociale media, afzonderlijk hebben deze acties (touchpoints) veel minder betekenis dan wanneer ze gekoppeld zijn aan al het andere dat u al over de persoon weet. Voorwaarde daarbij is wel dat al deze informatie is vastgelegd en centraal kan worden ontsloten en geanalyseerd.

Het centraal ontsluiten van informatie betekent overigens niet dat alle informatie op dezelfde plaats of in hetzelfde systeem moet zijn vastgelegd. Het betekent wel dat een persoon of bedrijf door de hele organisatie en alle systemen heen kan worden herkend als dezelfde. Wanneer dit niet het geval is, bestaat het risico dat een deel van de opgebouwde informatie over het hoofd wordt gezien. Ook is het van belang dat eventueel dubbel vastgelegde data – bijvoorbeeld het adres of andere contactgegevens – identiek is. Het wekt weinig vertrouwen als interacties met klanten worden opgehouden of gefrustreerd doordat het onduidelijk is welke informatie de juiste is.

Van analyse naar Event Driven Marketing

Als alle informatie centraal beschikbaar is, kunt u deze ook zodanig analyseren dat patronen en betekenis naar voren komen. Door verbanden tussen de vastgelegde informatie te leggen, kunt u sneller en doeltreffender inspelen op de situatie van een klant. Een CRM-systeem is daarom nooit een losstaand systeem in uw organisatie, het moet verweven zijn in uw werkprocessen. Zo wordt

Verzekerd van Klantgericht Ondernemen!

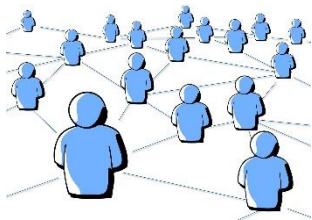
klantgerichtheid makkelijker toepasbaar, zullen belangrijke signalen van klanten niet onopgemerkt blijven en kunt u menskracht veel effectiever inzetten.

Zoals gezegd reageren klanten nauwelijks meer op algemene push vanuit de eigen organisatie, tenzij deze precies op het goede moment komt en voor de klant relevant is gezien de gebeurtenis die optreedt. En dat is nu precies waar het om draait bij Event Driven Marketing (EDM). Het succes van EDM staat of valt bij het tijdig zicht hebben en kunnen anticiperen op relevante gebeurtenissen (Events) die gaan optreden bij klanten tijdens hun klantreizen met uw organisatie. Het vastleggen van klantgedragingen en afgelegde klantreizen gecombineerd met een rijk klantprofiel stelt organisaties in staat om een individuele klant op het juiste moment te benaderen met passende dienstverlening.

Zelf deel uitmaken van de netwerkmaatschappij

De netwerkmaatschappij, waarin het delen van kennis en informatie basis ingrediënten zijn, vraagt dus om een andere werkwijze en een andere marktbenadering. Peter Hinssen, auteur van het boek 'the network always wins', omschrijft dit als 'it takes a network to fight a network' (Peter Hinssen, 2015). Met andere woorden: om te overleven in een netwerkmaatschappij moet een organisatie zelf ook meer als een netwerk functioneren. Hierdoor past het bedrijf beter bij de maatschappij en ontstaat er een betere aansluiting op de huidige marktwerking. De klantprocessen, het bedrijfsmodel en de ICT-architectuur moeten hierop zijn ingericht om aansluiting met de markt eenvoudiger te realiseren en verder uit te bouwen.

Beslissingen van klanten zijn veel minder rechtlijnig dan vroeger. Tegenwoordig wordt de besluitvorming van klanten beïnvloed door veel meer factoren en is de samenhang daartussen vaak bepalender dan een enkel feit op zich. Als de mening van één individu door meerdere mensen binnen verschillende netwerken wordt herhaald, bevestigd of genuanceerd, ontstaat een bepaalde beeldvorming die van invloed is op de besluitvorming. Vanwege deze invloed is het belangrijk om de netwerkstructuren waarin klanten zich bevinden te herkennen, in kaart te brengen en er verbinding mee te zoeken.



Dit kunnen traditionele, fysieke netwerken zijn, maar ook steeds vaker netwerken in online communities. Veel netwerkstructuren kunnen zich bovendien zowel offline als online openbaren. Enkele voorbeelden van mogelijke netwerkstructuren zijn familiebanden, vriendenkringen, collegiale netwerken, sociale mediagroepen, internetfora, communities, netwerkclubs, ledenverenigingen en hobbyclubs.

Horizontaal verbinden

Sommige van dergelijke netwerkstructuren worden in de praktijk al binnen het bedrijf vastgelegd. Welke dat zijn, is meestal vanuit het perspectief van de organisatie bepaald. Door juist vanuit klantperspectief de netwerkstructuren inzichtelijk te maken, wordt duidelijk in welke invloedssferen een klant zich bevindt. Uw bedrijf kan daarop inspelen in zowel de contacten met de individuele klant als breder binnen de verschillende netwerken. Medewerkers zelf zijn immers ook onderdeel van diverse netwerken en in meer of mindere mate gewend aan dergelijke structuren. Uw organisatie

EVENT DRIVEN MARKETING (EDM)

EDM is een marketingstrategie die gebaseerd is op het tijdig anticiperen op relevante gebeurtenissen in het leven van een klant of prospect.

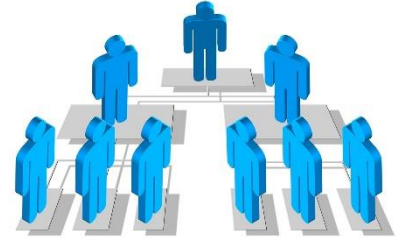
EDM is een prachtige methode om klantgericht ondernemen heel individueel maar wel op grote schaal te kunnen toepassen. Door gebeurtenissen in het leven van uw klanten als aanleiding te nemen om in contact te treden en ook daadwerkelijk met een passend aanbod hierop in te spelen, ervaart de klant uw toegevoegde waarde op het juiste moment.

Op onze website vindt u een whitepaper geheel gewijd aan EDM. Kijk daarvoor op sparklingcrm.nl/kennisbank/whitepapers

Verzekerd van Klantgericht Ondernemen!

kan hiervan gebruik maken door ook intern de kracht van netwerken te omarmen en medewerkers meer ruimte te geven om horizontale verbindingen aan te gaan.

Zeker binnen de financiële dienstverlening is deze horizontale verbinding nog onderontwikkeld. Met name middelgrote organisaties zijn vrij traditioneel en hiërarchisch opgezet en de omslag richting een netwerkorganisatie lijkt een enorme uitdaging. Kleinere organisaties hebben als voordeel dat ze een omschakeling naar een netwerkorganisatie met minder inspanning kunnen realiseren.



Bewegingen en beslissingen binnen een hiërarchische organisatie verlopen vaak via verticale lijnen en daarmee doorgaans traag. Een netwerkorganisatie is veel meer gericht op dwarsverbanden en kan daardoor sneller reageren op signalen van buiten. In de contacten met klanten kan een netwerkorganisatie sneller beslissingen nemen en/of mogelijkheden creëren die afwijken van reguliere procedures. Dit sluit veel beter aan bij een klant die in de lead is en al een bepaalde route gekozen heeft. Om de klant te helpen, kunnen medewerkers van een netwerkorganisatie namelijk sneller in verbinding komen met anderen, ongeacht hun hiërarchische positie. Welke anderen dat zijn en welke verbanden gelegd moeten worden, is lang niet altijd op voorhand te voorspellen en daardoor ook niet in een vaste structuur te gieten.

CRM: solide basis voor klantgericht ondernemen

Een CRM-systeem alleen maakt uw bedrijf nog niet klantgericht, luidt de titel van dit whitepaper. Een CRM systeem zorgt namelijk niet automatisch voor een klantgerichte visie, vult geen positioneringsvraagstuk in en levert niet direct toegevoegde waarde aan klanten. Ook de klantkennis die met een CRM systeem kan worden opgebouwd en onderhouden, is niet per se van waarde. De waarde ervan wordt pas duidelijk zodra CRM wordt ingezet als onderdeel van de strategische beslissing om duurzame relaties met klanten op te bouwen om zo persoonlijke, relevante dienstverlening te kunnen leveren.

CRM fungeert als een centrale basis voor andere applicaties die klantdata vastleggen en maakt het mogelijk deze data te relateren aan de bredere persoonlijke context van de klant. Op die manier ontstaan steeds rijkere profielen van klanten – deels opgeslagen in CRM en deels gekoppeld vanuit andere applicaties – waardoor klanten gerichter bediend kunnen worden.

Intern ondersteunt CRM medewerkers bij het efficiënter doorlopen van processen en het inzichtelijk maken van patronen en koopprocessen bij klanten, de klantreizen. Het is gemakkelijker voor medewerkers om de kracht van het persoonlijk contact optimaal te benutten op het moment dat CRM al kan aangeven welke klant op welk moment aandacht behoeft.



In een netwerkorganisatie is een CRM-applicatie de spin in het web, die ervoor zorgt dat interacties en gedragingen van klanten in een betekenisvolle en persoonlijke context worden geplaatst. Een bericht op sociale media over het ontvangen van een uitkering kan een hele andere betekenis hebben als bekend is dat uw klant al van zijn pensioen geniet dan wanneer dit niet het geval is. Een verhuisbericht heeft een andere betekenis voor een gezin met een eigen woning dan voor een achttienjarige.

Verzekerd van Klantgericht Ondernemen!

Tot slot

Het beeld dat uw klanten van uw bedrijf hebben, bepaalt in welke mate u aansluiting kunt zoeken bij zowel de persoon als de context. Daarbij gaat het niet alleen om inspelen op de feitelijke situatie maar ook om softere criteria die een rol spelen. Het is dus essentieel om contacten, gedragingen en sporen die klanten achterlaten te koppelen aan de context van hun persoonlijke omstandigheden. CRM vervult daar een centrale rol in, zonder dat het noodzakelijk is dat alles ook daadwerkelijk in het CRM-systeem wordt vastgelegd.

De aanschaf van een CRM-systeem is dus een prima vertrekpunt voor het verbeteren van de klantgerichtheid van uw organisatie. Maar als u de toegevoegde waarde van uw bedrijf toekomstbestendig wilt maken, dan moet u wel vervolgstappen zetten. Dat betekent dat u CRM moet integreren in uw processen, uw organisatiemodel en de services die u levert tijdens de reis met uw klanten.