

Customer Relationship Management

Organisaties moeten kiezen tussen CRM als een organisatiestrategie of als een instrument.

Op basis van:

'Customer Relationship Management', E. Peelen, Pearson, ISBN 90 4300801.

en:

'Strategische en Operationele Marketingplanning-Kernstof-B', Gb. Rustenburg cs., 2007, Wolters Noordhoff, ISBN 978 90 01 00009 7, te bestellen via www.ruscon.nl

Gerbrand Rustenburg, ®, Haarlem

Customer Relationship Management

Definities:

CRM is volgens Peelen:

'a business strategy that combines skilled customer-facing personnel, optimal processes and enabling technologies to balance enterprise revenues and profits with maximum customer satisfaction'.

Van Ladesteijn (2000) omschrijft CRM als volgt:

'CRM is een ondernemingsbrede aanpak voor een totale representatie, verwerking en sturing van alle klantenprocessen en -data gedurende de gehele levenscyclus van een klantenrelatie, om een één-op-één relatie te realiseren'.

Uit de min of meer vergelijkbare CRM-definities kunnen we de volgende peilers van CRM afleiden:

1. Business strategie

De bedrijfsstrategie is leidend en sturend, om een concurrentievoordeel te behalen. De (ICT-) technologie is ondersteunend. Alle bedrijfsdisciplines, niet alleen Marketing en Verkoop, ook Logistiek, Service, Administratie moeten relevante klanteninformatie inbrengen, maar ook daarover kunnen beschikken.

CRM is meer dan e-commerce

'E-commerce is het inzetten van internet en andere verwante ICT-technologie ten gunste van verbetering van de effectiviteit (pre-sales, sales en postsales) en efficiency in de relatie van afnemers en verkopende partij'.

2. Individuele klantenkennis voor duurzame relatie

Kennis van de individuele klant is onontbeerlijk om uiteindelijk een duurzame relatie te ontwikkelen en maatwerk te leveren. Daarvoor is een klantenprofiel nodig; wat heeft de klant gekocht, hoe wil hij communiceren en hoe valt hij verder te karakteriseren. Organisaties dienen de competentie te ontwikkelen om individuele klantkennis op te bouwen van een – zonnodig - groot aantal relaties. Ook kennis van prospects is nodig! In consumentenmarkten is een grondige kennis van de klant, als mens, als gebruiker en als koper essentieel. In de B2B-markten gaat het om kennis van de klant en de processen daarin.

CRM-strategie niet voor iedereen weggelegd

De CRM-strategie gekoppeld aan customer intimacy is in essentie een 'niche' strategie, die niet voor iedere organisatie is weggelegd. Bij deze strategie hoort een selectief acquisitiebeleid; het doel is klanten aan te trekken die daadwerkelijk een relatie met de leveranciers wensen. Het resultaat is waarde voor de klant creëren.

Databases zullen dan gevuld moeten worden met correcte en actuele gegevens, die verrijkt worden in analyses tot individuele klantinformatie. Databases en ICT zijn kritische succesfactoren. Hierbij speelt wel een kosten- & batenanalyse; we mogen niet sterven in schoonheid.

3. Relatiestrategie heeft een lange termijn horizon

De individuele klantinformatie dient benut te worden om een duurzame klant/aanbiederrelatie op te bouwen. Organisaties hebben een brede en diepe interesse in de juiste klanten en deze eindigt niet op het moment dat de transactie wordt afgesloten, dus AIDAA (laatste A is after sales). Integendeel, de aankoop is slechts een start van de relatie, waarin het vertrouwen en het commitment moet groeien.

Tevredenheid is niet genoeg

Het allergrootste deel van de klanten, dat afscheid van uw organisatie neemt zijn notabene tevreden tot zeer tevreden klanten. Het gaat dan vaak om aspecten, zoals:

- . commitment: verbintenis, belofte, toezegging, overtuiging, betrokkenheid; die wederzijds is tussen klant en leverancier;*
 - . credibility: geloofwaardigheid en integer;*
 - . trustworthiness: waarheidsgetrouw, vertrouwen, eerlijk en billijk;*
 - . reliability; betrouwbaar; afspraken nakomen;*
 - . home feeling; je thuis voelen, op je gemak voelen, vragen durven stellen.*
- Klanten en leveranciers streven een relatie na, die voor beide partijen profijtelijk is en daarom een goede reden is om deze voort te zetten. Dit is partnership; een tweezijdige relatie.*

4. Communicatie is een dialoog

De aanbieder moet een (inhoudelijke) dialoog voeren met individuele klanten.

Er moet een 'multi channel' omgeving c.q. een netwerk (onderlinge vervlechting van meerdere media: fax, telefoon, sms, e-mail, internet, dankzij een contact center) van communicatiekanalen (personal & nonpersonal) worden ontwikkeld, waarlangs het mogelijk is 'anywhere, anytime, anyplace' te communiceren. Zo zou de vrouw zaterdagmiddag van uit een keukenspecialzaak met haar bank moeten kunnen bellen of zij haar 'droomkeuken' kan financieren, bijvoorbeeld door verhoging van haar hypotheek of d.m.v. een persoonlijke lening.

Aanbieders moeten dan wel de kanalen weten, waarlangs klanten willen/kunnen communiceren.

5. Geïndividualiseerde waardepropositie (customized propositions)

Een CRM-organisatie ontkomt er niet aan om klanten een geïndividualiseerde propositie (marketingmix) aan te bieden. Samen met de klant wordt een marketingmix, d.w.z. voor de klant 'ideaal' product ontworpen. Op basis van standaardkleuren, maakt de verfspecialist voor jou een verf met een 'maatwerk kleur'. Je hebt 'cosmetisch' maatwerk (verschijningsvorm aangepast), 'transparant' maatwerk (product wordt aangepast), 'samenwerkingsmaatwerk' (product en verschijningsvorm wordt aangepast) en 'adaptieve maatwerk' (standaard product, dat de klant kan aanpassen)

NB: De uitbouw van de onder 2 t/m 5 genoemde competenties dient stapsgewijs en onderling gebalanceerd te gebeuren.

De CRM strategie is een customer Intimacy strategie, omdat bij deze marktleiderstrategie of waardestrategie:

- . een langdurige relatie met klanten wordt opgebouwd;
- . individueel maatwerk wordt geleverd;
- . veel aandacht wordt besteed aan het opbouwen van de gewenste klantenkring;
- . de 'life time value' belangrijker is dan transacties.

Operational excellence is geen echte CRM-strategie, omdat er nauwelijks een één-op-éénrelatie en dialoog bestaat, veelal geen sprake is van maatwerk (vrij smal assortiment) of dialoog. De organisatie is sterk gericht op efficiency, standaardisatie, om klanten een lage prijs, probleemloze service, snelle doorstroming, gemak en tijdsbesparing te leveren. Het proces staat meer centraal.

Productleadership is ook geen echte CRM-strategie, omdat er ook nauwelijks een één-op-éénrelatie is, de focus ligt op innovaties, die snel succes in de markt moeten hebben. In het creatieve proces mogen de medewerkers 'fouten' maken. De relatie staat niet centraal.

Tenslotte...

- . organisaties met een CRM-strategie hebben een ander strategisch profiel!
- . of een organisatie een CRM-strategie heeft, kan worden bepaald door de punten 1 t/m 5 kritisch na te lopen.
- . de strategie van operational excellence of die van productleadership kunnen uiteindelijk ook uitmonden in een CRM-strategie, indien aan 1 t/m 5 wordt voldaan.

Structuur van een strategische marketing plan met een CRM-strategie:

De analysefase is reeds afgerond!

- 1. Beschrijving van het Strategische Profiel:** PMT, visie/missie, customer intimacy, KSF's.
- 2. Marketingdoelstellingen:** op niveau van productgroep, product, individuele klant / prospect, life time value, retentiegraad, RFM, klanttevredenheid.
- 3. Marketingstrategie:** positionering per klant en prospect.

Marketingmix

- 4. Propositie per klant op basis van individuele mix van:**
 - . inzet van product- en/of dienstinstrument;
 - . inzet van prijsinstrument;
 - . inzet van communicatie- en netwerkinstrument;
 - . inzet van plaatsinstrument;
 - . inzet van personeelsinstrument.
- 5. Budget** per productgroep, product, klant, prospect.
- 6. Implementatie:** wie doet wat, hoe, wanneer, waarmee (media), wie is verantwoordelijk?
- 7. Evaluatie** (winst, RFM, tevredenheid, klantenretentiebehoud) **& Feedback.**

Gerbrand Rustenburg
Rustenburg Consultancy
Spaarnwouderstraat 138 zwart
2011 AH Haarlem, The Netherlands
www.ruscon.nl, info@ruscon.nl

CRM Cyclus Model. Bron: ICSB 2000

