



Whitepaper

CRM in Perspectief

Organisatie en kennis essentieel voor data-driven marketing en sales

De effectiviteit van commerciële campagnes kan sterk worden vergroot wanneer optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare klantdata. Door beter gebruik te maken van bestaande klantrelatie- en transactiesystemen kan vaak al grote winst worden geboekt op weg naar data-driven marketing. Het gaat vooral om kennis, organisatie, cultuur, werkwijzen en samenwerking. Dat leert de praktijk van de in datamanagement gespecialiseerde Squadra Group. Dit is de eerste whitepaper uit de Squadra reeks “CRM in perspectief”



Squadra

The Digital Transformation Network

1. Kostenreductie kan slagkracht organisatie ondermijnen

Klantrelatiesystemen zijn onontbeerlijke hulpmiddelen in het digitale tijdperk. In navolging van digitaal geboren technologiebedrijven, verleggen ook traditionele organisaties de aandacht van interne processen en besturing naar het beter bedienen van de eindklant. CRM stelt ze in staat om door segmentatie en personalisatie optimaal te interacteren, waardoor de relatie verbetert en de klanttevredenheid stijgt.

Zowel de uitrol als het gebruik van CRM is echter complex. Een organisatie brede CRM-visie en een goed implementatie- en gebruiksplan zijn cruciale elementen van een succesvolle omarming. Gebeurt dit niet, dan beschikt de organisatie weliswaar over een geavanceerde oplossing, maar laat men de commerciële mogelijkheden onbenut.

De meeste organisaties ondervinden constant druk om beter te presteren. Vaak wordt de oplossing gezocht in kostenreductieprogramma's. Dit kan op korte termijn inderdaad verbeteringen opleveren, maar op een gegeven moment is de meeste vet 'van het bot' gehaald. Bij verdere reducties bestaat het risico dat het concurrentievermogen van de organisatie aangetast wordt. Denk aan het niveau van service en innovatie, en de snelheid en flexibiliteit om in te spelen op veranderingen en kansen. Initiatieven om de commerciële slagkracht te verbeteren zijn dan ook cruciaal om structureel betere resultaten te bereiken.

2. De kernelementen voor een succesvolle CRM aanpak

Veel bedrijven focussen zich bij CRM-trajecten vooral op de techniek. Implementatie van systemen is daarbij veeleer een doel op zichzelf dan een middel. Wanneer vervolgens IT-investeringen niet het beoogde effect opleveren, bloeden initiatieven stilaan dood. De crux zit 'm evenwel niet in de technische implementatie van een CRM-systeem, maar in het goed gebruik daarvan door slim gebruik te maken van alle beschikbare klantdata. Een cruciale succesfactor is onder andere het formuleren van een evenwichtig beleid – niet te veel, niet te weinig – ten aanzien van het vastleggen van data. Ook belangrijk zijn een actieve rol van het lijnmanagement op naleving hiervan en het tonen van voorbeeldgedrag. Tegelijkertijd moeten alle gebruikers goed weten hoe ze efficiënt met systemen om kunnen gaan via (refreshment-) trainingen en regelmatige meetings tussen CRM-experts en superusers van alle betrokken afdelingen en regio's.

Een maturiteits-assessment kan helpen zicht te krijgen op de grootste kansen om de bestaande situatie te verbeteren, kijkend naar systemen, processen, kennis en vaardigheden. Afhankelijk van de situatie kan dat op basis van een uitgebreider onderzoekstraject of een snelle quick-scan via interviews met direct betrokkenen en andere belanghebbenden. Vervolgens kan worden gewerkt aan een verbeterplan.



De ervaringen bij een internationale producent

Het management van een internationale producent realiseerde zich dat er behoefte was aan een CRM-systeem om de verkoop en service professioneler en efficiënter aan te pakken. Mede door focus op kostenbesparingen werd de implementatie echter vooral door IT gedaan en werden gebruikers onvoldoende betrokken en begeleid bij de veranderingen. Omdat het gebruik achterbleef, werd in 2015 een maturity assessment uitgevoerd. Daaruit bleek dat o.a. dat medewerkers visie misten bij het management, kwaliteit van klantdata laag was en er nauwelijks iets met de vastgelegde informatie werd gedaan.

De grootste verbetering was het baseren van de commerciële campagnes op klantanalyses, met name door gebruik te maken van de transactiegegevens van aankopen. Het probleem was dat de marketeers niet goed wisten hoe ze hier gebruik van konden maken. Met externe hulp werd de samenwerking met de CRM-analisten verbeterd en een aantal voorbeeld campagnes uitgevoerd. Dankzij de analyses konden verschillende doelgroepen worden bepaald voor een gerichte benadering door Marketing en Sales.

Prioriteiten stellen

Om zoveel mogelijk voordeel te behalen met de beschikbare tijd werden duidelijke prioriteiten gesteld. Van de tienduizenden klanten in het systeem bleken er slechts een paar duizend die goed waren voor 80 procent van de omzet. Het corrigeren en aanvullen van klantgegevens was zo met ongeveer 30 klanten per verkoopmedewerker een goed haalbare doelstelling. Klanten en prospects waar de verkoop het verschil kon maken, werden in het CRM-systeem klaar gezet voor opvolging. De campagnes en andere acties werden op deze manier veel gericht en konden nadien beter geëvalueerd worden. Daardoor nam het leereffect toe. Het snel kunnen selecteren van klanten en prospects bespaarde de commerciële mensen en afdelingen veel tijd. Andere zaken waarop stappen gezet zijn waren:

- **Datakwaliteit:** Grondige opschoning van klantclassificatie, NAW-gegevens gecorrigeerd, e-mails en concurrentie informatie toegevoegd.
- **Gebruiksrichtlijnen:** Richtlijnen voor het CRM-gebruik, bijvoorbeeld: welke data altijd vastleggen?
- **Management:** Het management stimuleren om actiever gebruik te maken van het CRM-systeem.
- **Super usergroep:** Een groep supergebruikers opstellen, met vertegenwoordiging vanuit elk salesrayon.
- **Projectgroep:** Projectgroep met alle relevante disciplines: sales, marketing, customer service en techniek.



3. Wat zijn de knelpunten?

Een belangrijke reden voor het vastlopen van een CRM-initiatief is een gebrek aan eigenaarschap rond CRM, waardoor change management en gebruik niet landen. CRM raakt verschillende afdelingen en als er geen centrale aanjager is, dan verzandt het. Vertegenwoordigers vanuit commerciële functies als sales en marketing liggen het meest voor de hand om dit op te pakken. Gezien de complexiteit heeft het de voorkeur om mensen hier volledig voor vrij te maken. Eigenaars moeten weten welke informatie waardevol is en goed kunnen samenwerken met data-analisten. In feite moet de brug worden geslagen tussen commerciële visie en analyse: wat kun je doen met welke klantgegevens?

Ook kunnen onvoldoende resources aan de IT-kant een knelpunt zijn. Vanuit de onterechte aanname dat CRM een project is met een einddatum, kan het gebeuren dat er nauwelijks support voorhanden is in de fase na oplevering. Al draait het systeem in de basis goed, bij het gebruik ervan ontstaan stevast vragen en kwesties die alleen IT'ers kunnen beantwoorden en/of oplossen. Indien verzoeken van gebruikers niet op een vlotte manier worden opgelost, dan ondermijnt dat de motivatie bij de gebruikers om tijd te besteden aan een correcte registratie van klantdata. Uiteraard kan deze rol even goed door interne IT'ers als door externe partners vervuld worden.



4. Hoe wordt het CRM van iedereen?

Veranderingen in cultuur, werkwijzen en samenwerking moeten hoog genoeg verankerd zijn. CRM is, mits goed ingezet, een strategisch onderdeel van het bedrijf. Dat vereist een brede, holistische visie op klantrelatiemanagement, waarvan de technologische oplossing een onderdeel is. Gesprekspartner in een adviestraject zijn verder de genoemde sales en marketing, maar ook customer service en idealiter ook leden van de RvB. Een multifunctionele aanpak is wenselijk, omdat CRM zich veelal uitstrekt over meerdere functies en vakgebieden.

Een belangrijk aspect van CRM is het uitvoeren van klantanalyses op basis van de individuele transactiehistorie en klantkenmerken. Dat vraagt, behalve een goed werkend systeem en het juiste registratiebeleid, om een geoliede samenwerking tussen marketing en data-analisten. Op basis van analyses is het mogelijk om verschillende doelgroepen te onderscheiden en te selecteren. Campagnes worden daarmee gericht en beter te evalueren.

Door de lessen uit campagnes gezamenlijk te bespreken, groeit de kennis hoe klanten het meest effectief benaderd kunnen worden voor een zo hoog mogelijke klanttevredenheid en commercieel resultaat. Dit is een stapsgewijs proces waarin op basis van inzichten steeds nieuwe hypothesen ontwikkeld en toegepast worden. Naast analytische vaardigheden is het belangrijk dat er mensen betrokken zijn die de vertaalslag naar mogelijke commerciële acties kunnen maken.

5. Wanneer is het klaar?

Eenmaal begonnen met CRM blijf je ermee bezig. Het systeem (of het stelsel van systemen) moet qua data, configuratie en gebruik voortdurend meebewegen met de dynamiek van de markt waarin men opereert. Belanghebbende functies zoals sales, marketing en customer service blijven idealiter betrokken, om zo de processen rondom de klant steeds beter en effectiever te maken.

Bovendien komen er ook steeds weer andere mogelijkheden bij, zoals het kunnen koppelen van het CRM-systeem aan bijvoorbeeld webdata uit sociale media of andere vormen van ongestructureerde gegevens, bijvoorbeeld uit telefonische of chatcontacten. Dit vraagt om voortdurende integratie van nieuwe mogelijkheden. Daarnaast is er de toenemende aandacht voor customer journey's en customer experience. Een effectief CRM-systeem is dus niet statisch, maar constant in ontwikkeling. Om dit proces te ondersteunen moeten er voldoende resources beschikbaar zijn op functioneel en

technisch gebied in combinatie met een positieve houding om constant te willen verbeteren.

6. Wat zijn de conclusies?

Klantrelatiemanagement als strategie omvat veel meer dan technologie en behoeft lang niet altijd hoge investeringen. Het gaat er vooral om dat de energie in de juiste zaken wordt gestopt. Ga als organisatie in eerste instantie uit van wat er aan systemen is en maak op basis van een assessment een inschatting waar de winstpunten liggen.

Ook zonder (nieuw) CRM-systeem kunnen organisaties aan de slag. Bijvoorbeeld met de klantgegevens uit het transactiesysteem. Daarmee kunnen quick-wins worden gerealiseerd, zoals het reactiveren van verloren contacten of de relatie met bestaande klanten intensiveren. Mogelijk liggen er kansen op het gebied van training, organisatie, samenwerking en/of registratiebeleid. Voor een goede omgang met CRM is een holistische visie nodig, gecombineerd met een deskundig kernteam en adequate ondersteuning. Vervolgens rest een creatieve vertaalslag tussen data en gerichte commerciële acties en de wil tot samenwerken bij alle betrokkenen. Door het continu leren via consequente evaluaties groeit het inzicht en stijgt de productiviteit van de sales- en marketing-inspanningen en het enthousiasme voor nieuwe initiatieven.



Squadra* is een kennis georiënteerde organisatie die middelgrote, grote en internationale ondernemingen in de Benelux ondersteund bij de realisatie van hun Digitale Transformatie strategie.

Squadrianen zijn ervaren professionals met een bewezen track record in executie ("they have done it"), die hun kennis van bedrijfsprocessen, organisatie, governance, verandermanagement en IT/Marketing Technology met elkaar en met klanten delen. Onze gezamenlijke kennis is verankerd in onze diensten welke zijn gebaseerd op best practices en ondersteunde worden door specifieke tools en methoden.

Squadra is een van de weinige organisaties in de markt die daadwerkelijk 100% leverancier-onafhankelijk is.

**Squadra is Italiaans voor 'team' en 'samenwerking', kernelementen in ons DNA*



Wilt u meer weten over onze diensten of best practices op het gebied van CRM, als u van gedachte wilt wisselen over hoe CRM oplossingen u kunnen helpen of hoe uw CRM oplossing daadwerkelijk gebruikt gaat worden en waarde kan toevoegen binnen uw bedrijf, neemt u dan contact met ons op.

Contact Squadra voor CRM of andere Customer Engagement gerelateerde onderwerpen:

Roger Wegh

Mobile: +31 (0)6 54.75.12.71

email: roger.wegh@squadra.nl

Michel Brakenhoff

Mobile: +31 (0)6 38.19.98.69

email: michel.brakenhoff@squadra.nl

Jos Schreurs

Mobile: +31 (0)6 53.35.29.45

email: jos.schreurs@squadra.nl

Website: www.squadra.nl