

Vliegt de marketeer de deur uit?

Gert Haanstra, CustomerBase Jaarboek 2002, F&G Publishing, Amersfoort, Februari 2002, blz 68 t/m 70.

Inleiding

Customer Relationship Management ligt onder vuur. Voor een deel is dat terecht. Want er is teveel beloofd, en er wordt (nog steeds) te weinig waargemaakt. De cijfers en publicaties over mislukte CRM-software implementaties zijn hier een voorbeeld van. Maar ondanks deze negatieve verhalen, blijft CRM als business strategie een belangrijke schakel bij het creëren, ontwikkelen en onderhouden van levenslange klantrelaties. In dit verhaal proberen we deze positieve kanten te belichten. We gaan in op wat CRM-technologie ons de afgelopen jaren aan functionaliteit heeft opgeleverd. En hoe CRM het marketingvak heeft beïnvloed.

Wat functionaliteit betreft, heeft de CRM-technologie zich sterk ontwikkeld. Vroeger ondersteunde de technologie de marketeer in het uitvoeren van marketingacties. Alles wat men nodig had, was een database, een analyse tool om prospects te selecteren en een campagne manager om de marketingacties uit te kunnen voeren. De huidige CRM-technologie neemt gedeeltelijk de marketingfunctie over door zelf beslissingen te nemen, buiten de marketeer om. Het is sterk gericht op het voorspelbaar en controleerbaar maken van de interactie met de individuele klant, waarbij kansen en bedreigingen continu worden gemonitord en realtime wordt gesignaleerd, om vervolgens direct te worden benut.

De marketingfunctie is onder invloed van de CRM-technologie sterk veranderd. Product- en communicatiemanagers hielden zich sterk bezig met de communicatie richting klanten. Hun werk leunde sterk op creativiteit en onderbuikgevoel, en het halen van verkooptargets. Nu willen bedrijven klantsegmentmanagers met een winstverantwoordelijkheid die ernaar streven om een beheersbaar en controleerbaar marketingproces neer te zetten met bewezen, meetbare financiële resultaten. Met een effectieve CRM-organisatie willen bedrijven hun (marketing) investeringen beter afstemmen op de (te verwachten) opbrengst van de klant en de (te verwachten) duur van de relatie met de klant.

We beschrijven de veranderingen aan de hand van een drietal fasen: database marketing, one-to-one marketing en realtime marketing. De fasen markeren een breekpunt in nieuwe CRM-functionaliteit en een veranderende marketingfunctie.

Database marketing, marketing in control

Met de komst van database marketing midden/eind jaren tachtig, kregen marketeers hun greep terug op de marketinguitgaven. Eindelijk was er een instrument om de effectiviteit van de marketinginspanningen te achterhalen. De doeltreffendheid van (uitgaande) marketingactiviteiten werd verbeterd door te kijken welke klant het beste past bij een bepaald product

of dienst. Of anders gezegd, door te voorspellen wie in alle waarschijnlijkheid het specifieke product zal kopen.

Het leidde tot een directe kostenbesparing doordat hetzelfde commerciële resultaat of zelfs een beter resultaat kon worden bereikt met aanzienlijk minder marketingcampagnes en/of contactfrequenties. Analytische CRM was nodig voor de “vertaalslag” van het ontdekken van interessante verkoopkansen in het klantenbestand, naar het concreet verbeteren van marketingacties.

Marketeers verloren terrein. Intuïtie maakte plaats voor techniek. En hoewel ze nog steeds eindverantwoordelijk bleven voor het commerciële resultaat, waren ze voor het grootste deel van hun prestaties afhankelijk van het werk van analisten en selecteurs. Ze moesten leren luisteren naar de klantendatabase die (on)gevraagd kwam met commercieel interessante en verrassende klantengroepen. En onder druk van het moeten behalen van commercieel succes, was dat vaak minder vrijblijvend dan het in eerste instantie lijkt.

One-to-One Marketing, klanten voeren de regie

Na de fase van database marketing nam de klant zelf de regie in toenemende mate over. Vooral met de opkomst van de nieuwe, interactieve distributiekkanalen als e-mail, Internet en mobiele telefonie, zocht de klant vaker zelf het contact met het bedrijf en ging, vaak goed geïnformeerd, actief op zoek naar het geschikte product. Bedrijven reageerden hierop met One-to-One Marketing. Hierbij wordt met een persoonlijk aanbod ingespeeld op de wensen van individuele klanten, op een moment dat zij hiervoor ontvankelijk zijn.

Met One-to-One marketing nam de verkoop zichtbaar toe. Inkomende klantcontacten boden prima cross-selling en up-selling mogelijkheden die, aangestuurd door onderliggende business-regels of voorspellingsmodellen, onmiddellijk konden worden benut.

Technisch gezien moest relevante klantkennis, op het moment dat de klant contact had met het bedrijf, onmiddellijk leiden tot een gerichte marketingactiviteit. Op zich is dat geen probleem. Voorwaarde is wel dat relevante informatie tussen de verschillende applicaties, databases en systemen onderling moet worden uitgewisseld. Daarnaast moet het aanbod van het bedrijf een reactie zijn op de informatie die de klant zelf heeft gegeven.

Marketeers konden zich met One-to-One marketing volledig gaan richten op het onderhouden van de relaties met hun eigen klantgroep of klantsegment. In feite hoefden ze niet meer perse één product te pushen, maar konden ze de klant laten ‘beslissen’ welk product werd aangeboden. Overigens hoefde dit niet perse een productaanbod zijn, maar kon het bijvoorbeeld ook een retentie aanbod of kennismakingsaanbod zijn. Belangrijk voordeel was de mogelijkheid om het aanbod te prioriteren op basis van de hoogste winstmarge of winstbijdrage. Zodat daadwerkelijk begin werd gemaakt met het vergroten van de totale winst over de klantgroep.

Realtime Marketing, techniek aan de macht?

In de huidige fase van Realtime Marketing proberen bedrijven vooral beter grip te krijgen op het dynamische interactieproces met de klant. Doel is om de uitkomsten van klantcontacten te beïnvloeden, om zo een optimaal (commercieel) resultaat te kunnen behalen.

Duidelijk is wel dat dit met de moderne CRM-technologie zou kunnen lukken. De technologie stelt de bedrijven in staat om resultaten van de klantinteracties te voorspellen, en kan de uitkomsten rechtstreeks beïnvloeden. Het is in staat zich snel aan te passen aan de veranderende situatie van de klant en stelt bedrijven in staat om er continu van te leren. Uiteraard om hiermee het totale rendement op klantrelaties te maximaliseren over een langere periode van elke individuele klant.

Voor marketeers betekent dit een pro-actieve voorbereiding op de kansen en bedreigingen die zich plotseling kunnen voordoen. Verschillende proposities staan klaar om te worden gebruikt, maar de feitelijke afweging tussen de proposities gebeurt tijdens het klantcontact. Een marketeer zal dan ook een deel van zijn beslissingsbevoegdheid moeten inleveren ten gunste van 'intelligente' CRM-software. Het aansturen van de interacties met het berekenen van de juiste propositie wordt automatisch uitgevoerd. Hierbij wordt constant bekeken of er kansen/bedreigingen zijn, om op basis van de complete (inclusief de meest recente) klantinformatie, met een passende propositie te komen. Waarbij de technologie is gericht op de maximale verwachte winstbijdrage, en de dynamische afweging tussen verschillende doelstellingen zoals cross-selling, up-selling, kostenbesparingen, trouw en klantwaarde.

Deze manier van interacties aansturen betekent technisch gezien de introductie van Realtime Monitors en Realtime Alerts als aanvulling op de bestaande CRM-functionaliteit. Ze worden ingezet om interactie strategieën voortdurend te evalueren, met als doel de marketeer te informeren en hem de gelegenheid te geven de proposities te verbeteren. In de ultieme situatie komt de software zelf met een voorstel ter verbetering van de interactie strategie.

Conclusie

Bedrijven willen met CRM het rendement op hun (potentieel) meest winstgevende en trouwe klantrelaties vergroten. Maar wat heeft CRM ons tot nu toe opgeleverd? Ooit bracht database marketing de marketeer terug in het zadel. Het hielp de marketeer de kosten in de hand te houden en de effectiviteit van zijn inspanningen te vergroten. Door gericht de klanten met het juiste aanbod te benaderen en door de marketingacties op elkaar af te stemmen werd marketing een stuk efficiënter en effectiever.

Vervolgens verschoof de macht naar de klant, die bepaalde wat en wanneer er contact werd gezocht met een bedrijf. Gelukkig hielp One-to-One marketing de marketeer effectief te reageren op de wensen van de klant; vanaf elke locatie en op elk willekeurig moment. Daarnaast stimuleerde het een meer brede klantbenadering gericht op het vergroten van de totale klantwaarde in plaats van het verhogen van de productverkoop.

Na de marketeer en de klant, krijgt tegenwoordig de technologie de overmacht. Het ontnemt zelfs de marketeer het recht van 'spreken' op het moment dat een beslissing wordt genomen over welke propositie de klant moet krijgen. De technologie is erop gericht om effectief de kansen tijdens klantinteracties te signaleren en direct te benutten, zonder ingrijpen van de marketeer.

En dus lijken we ons streven om de (marketing)investeringen beter af te stemmen op de (te verwachten) opbrengst van de klant en de (te verwachten) duur van de relatie met de klant, heel goed te kunnen halen als we eenmaal de marketeer buiten de deur hebben gezet. Tijd om als marketeer iets terug te doen.

