

# Geld verdienen met feiten en cijfers

---

Gert Haanstra, Telecommerce.nl, BBP bv, Woerden, Nr 10, oktober 2008

## In vier stappen naar effectief klantrendement: intelligence

*Intelligence-afdelingen van bedrijven en overheid breiden uit en/of vernieuwen. En die investeringen zijn terecht, zegt Gert Haanstra, want er is veel geld te verdienen met een op feiten en cijfers gebaseerde (klant)benadering. Om je intelligence tot volle wasdom te laten komen, helpt een stappenplan. Vooral de samenwerking met marketing en andere frontoffice-afdelingen verdient hierbij speciale aandacht, aldus de adviseur.*

Intelligence raakt velerlei klantzaken in je organisatie, denk onder andere aan je CRM-, BI-, sales-, concurrentie- en fraudestrategie (*lees kader*). Een goed functionerende intelligence-afdeling is dan ook noodzakelijk. Die kun je in vier stappen verbeteren. Naast het werk om het een en ander te realiseren, bepalen vooral de heldere keuzes die je daarbij moet maken het uiteindelijke succes. Is duidelijk waar de toegevoegde waarde van de afdeling komt te liggen en welke rol intelligence inneemt ten opzichte van de rest van het bedrijf, is het zaak om de inrichting, de kwaliteit van de bemensing en de aansturing hierop af te stemmen. Pas dan kan de kennis van de eindklant daadwerkelijk ten gelde worden gemaakt. Het vierstappenplan ziet er als volgt uit.

### Stap 1: een stevig fundament

Het is als bedrijf zinnig om te toetsen of de benodigde expertise voldoende aanwezig is én of het aanwezige potentieel wordt benut. Het lijkt zo vanzelfsprekend en het is zo logisch, maar toch lijken niet alle intelligence-afdelingen zich hiervan bewust. De afdeling zal over de juiste kennis en over voldoende ervaring moeten beschikken. Dan gaat het met name om technische expertise op gebied van analyse en onderzoek; het opzetten van onderzoek, het verzamelen van de juiste gegevens, het analyseren met behulp van (statistische) *tooling*, de vertaling naar concrete acties, tot aan het (laten) gebruiken van de opgeleverde resultaten door management, marketing, et cetera.

Die expertise is terug te vinden in functies als (business/marketing)analisten, (markt)onderzoekers, databasemarketeers en marketingconsultants. Dan gaat het om zaken als het selecteren van prospects, maken van klantprofielen, voorspellingsmodellen, segmentaties, rapportages, verkoopondersteuning, et cetera. Maar ook om concurrentie- en overheidanalyse en trendwatching en meer recente onderwerpen als web 2.0-analyse, behavioral targeting, social networking en fraudedetectie. Mocht specifieke expertise ontbreken, dan kan het natuurlijk worden ingekocht, ontwikkeld of tijdelijk ingehuurd. Idealiter heeft de afdeling het potentieel in zich om de stap te maken richting een implementerende rol.

*In de praktijk zien we op de intelligence-afdeling van een direct writer al klantwaarde-marketeers werken die event driven marketing-programma's en klantwaardeprogramma's*

*ontwikkelen, uitproberen en optimaliseren voordat ze door de marktmanagers 'in productie' worden genomen.*

## **Stap 2: een duidelijke positionering**

De volgende stap is zelf een heldere positie te claimen. Door allerlei nieuwe begrippen als customer insights, intelligence 2.0 en dergelijke is er veel ruis bij managers, directieleden, maar ook andere collega's in de organisatie over wat ze tegenwoordig van intelligence mogen verwachten. De termen geven de indruk dat het om een totaal nieuwe wereld gaat en creëren een verwachting dat de intelligence-afdeling er is voor al je vragen en problemen. Dat kan natuurlijk alleen maar leiden tot teleurstellingen.

Zaak is een heldere positionering te kiezen en die actief uit te dragen. Voordeel is dat de afdeling zelf wordt gedwongen om na te denken over waar hun toegevoegde waarde ligt. Is het een wetenschappelijke afdeling (geïnspireerd door product leadership) die iedere keer met de mooiste onderzoeken, de meest innovatieve methoden en met zeer verrassende inzichten komt? Is het een productieafdeling (geïnspireerd door de operational excellence-gedachte) die volgens het principe van 'u vraagt, wij draaien' met zoveel mogelijk standaardrapporten, selecties, onderzoeken, analyses komt? Of is het een serviceafdeling (volgens de customer intimacy-aanpak) die de interne klantvraag centraal stelt, luistert naar 'interne klanten' (lees: alle afdelingen en medewerkers in het bedrijf) en probeert die zo goed mogelijk te vertalen naar een op maatwerk gemaakte oplossing?

*Veel afdelingen worstelen met hun positionering. Kenmerkend is de ontwikkeling bij een energieleverancier. De intelligence-afdeling aldaar heeft zich van een productieafdeling kunnen ontwikkelen naar een serviceafdeling. Resultaat was een grotere, interne klanttevredenheid en aanzienlijk meer respect bij medewerkers en management. Een tweede voorbeeld is de afdeling van een verzekeraar die van 'u vraagt, wij draaien' de omslag wist te maken naar 'proactief meedenkend'.*

Met een heldere positionering verduidelijk ook de eigen rol in verhouding tot de rest van het bedrijf. De eerdergenoemde operationele rol is bekend. Maar wanneer en hoe gaat intelligence de meer strategische, adviserende rol op zich nemen? Waarbij de afdeling het management met (on)gevraagd advies duidelijk maakt welke richting het bedrijf op termijn uit zou moeten, wil het optimaal kunnen inspelen op ontwikkelingen bij de klant. Dezelfde vragen gelden voor de innovatieve rol waarbij een intelligence-afdeling, energiek en zonder oordeel met allerlei verrassende inzichten en oplossingen komt om de diverse (marketing- en verkoop)plannen te laten realiseren. En er is de gewetens-, meer toetsende rol waarbij de afdeling achteraf controleert, verklaart en een oordeel velt over het wel of niet behalen van de gestelde financiële (klant)doelen.

*In de praktijk worden de rollen nog nauwelijks onderkend. Bovendien missen veel medewerkers de vaardigheid om met de verschillende rollen te 'spelen'. Overduidelijk voorbeeld is een grootbank waarbij de medewerkers zich vooral blijven opstellen als toetsende, voorzichtige, gewetensvolle analisten. Veel initiatieven van buitenaf worden beantwoord met de opmerking 'ja, maar...'. Een gemiste kans.*

### Stap 3: een verbeterde samenwerking

Richting een optimaal rendement van intelligence is het dus belangrijk om de samenwerking met de rest van het bedrijf te verbeteren. Vooral ook die met de marketeers in de directe omgeving. Hier is veel te winnen. Nogal wat intelligence-afdelingen krijgen het verwijt dat ze solistisch en in een ivoren toren werken. En dat hun manier van communiceren enerzijds te inhoudelijk en anderzijds te vrijblijvend is.

Intelligence leunt vaak zwaar op de inhoud en op de bewijsvoering. De afdeling zou zich wat meer kunnen richten op het verhaal achter de cijfers en de vorm waarin de boodschap wordt gebracht. Naast vaardigheid is dit vooral een kwestie van durven. Durven te gaan voor de grote lijnen, de details even vergeten en de cijfers te zien als onderbouwing voor waar het bedrijf naar toe zou moeten. Maar bovenal gaat het om samenwerking. Proberen de afstand met opdrachtgevers en afnemers te verkleinen. Bijvoorbeeld met simpele oplossingen als door te luisteren naar een interne klant en te laten zien dat de vraag is begrepen, door hem zijn eigen inbreng te geven/gunnen, door hem te helpen met het structureren van zijn probleem, door begrip te tonen voor de uitdagingen van de opdrachtgever, door ongevraagd inzicht te geven in de eigen afwegingen, ga zo maar door.

Naast inlevingsvermogen en flexibiliteit ten aanzien van de wensen van collega's, wordt de effectiviteit vergroot op het moment dat de intelligence-afdeling een minder vrijblijvende houding aanneemt dan nu nog gebruikelijk is. Het blijft bij intelligence gaan om het snel, goed, volledig verzamelen van gegevens en het structureren, analyseren, modelleren van de gegevens tot zinvolle informatie. Om die vervolgens op het juiste moment, in de juiste vorm, op de juiste plaats bij de juiste persoon zien te krijgen. En de reacties op de informatie vastleggen, die evalueren en verwerken tot betere proposities. Maar in de nieuwe rol worden van intelligence dwingende inzichten en richtinggevendende aanbevelingen verwacht. In tegenstelling tot de 'traditionele' aanpak die zich beperkt tot het correct presenteren van cijfers en het juist weergeven van de werkelijkheid, gaat het bij intelligence om de scherpte van de conclusies en de reikwijdte van de aanbevelingen. En dus over het in beweging krijgen van de rest van het bedrijf.

*Een mooi praktijkvoorbeeld is een telecommaschappij. De klantwaardeoverzichten van analisten zijn leidend geworden in de bedrijfsvoering en bepalen de activiteiten richting de klant en wat voor aanbod een klant mag verwachten.*

### Stap 4: een effectieve aansturing

De laatste stap in het maximaliseren van het rendement van een intelligence-afdeling is die van een effectieve aansturing. Van nature zijn nogal wat bedrijven ongeduldig en gericht op kortetermijnverkoop. Gelijktijdig hebben heel wat managers de neiging om medewerkers te wantrouwen en ze te willen controleren met KPI's, productietargets en urenverantwoording. Een dergelijke benadering is funest voor de effectiviteit van een intelligence-afdeling. Die afdeling bestaat uit professionals. Dat betekent nogal eens dat de medewerkers meer verstand (van zaken) hebben dan de manager zelf. Kenmerkend voor die professionals is hun zelfstandigheid, hun kritische houding ten aanzien van leidinggevend en hun grote betrokkenheid bij de inhoud van het werk. Dat vraagt om een andere manier van leidinggeven, die meer gericht is op inspiratie, prikkeling en uitdaging, en minder controle en

beheersing van het uitvoerende proces. Het willen afdwingen van controle leidt vaak tot onderpresteren en het onbenut blijven van veel mogelijkheden.

De vraag is wie voor een intelligence-afdeling een goede leidinggevende is? Is die een meer inhoudelijke professional of is die een generieke manager? Een internopgeleide medewerker of een extern aangetrokken persoon? Idealiter is het een luis in de pels die voldoende reputatie heeft om het uiterste van zijn medewerkers te mogen vragen. Richting zijn medewerkers is hij in staat om vertrouwen te winnen dat nodig is om ze over hun eigen grenzen heen te laten gaan. Bovendien is de leidinggevende in staat om vragen en ontwikkelingen binnen het bedrijf te vertalen naar kansen voor de intelligence-afdeling. Naar buiten toe is de leidinggevende vaak het boegbeeld die het verhaal, de visie en de positionering vertelt. En die zijn afdeling op sommige momenten uit de wind houdt om ze de rust en de ruimte te geven zichzelf te ontwikkelen en op onderdelen te experimenteren.

In mijn ervaring neemt het belang van een effectieve aansturing toe naarmate de afdeling in een fase verkeert waarbij er nog grote onduidelijkheid is over wat en hoe het werk te doen. Of dat er nog onzekerheid is over de eigen rol, de plaats in de organisatie en mogelijkheden om zaken te veranderen. Of dat er onervarenheid is met het versterken van de intelligence-rol en het vergroten van de invloed op de wijze waarop klantwaarde wordt behartigd.

*Een goed voorbeeld is een direct writer waarbij een (externe) leidinggevende in staat is geweest om inhoudelijk richting te geven, een veilige omgeving neer te zetten. Die de afdeling naar buiten toe sterker wist te profileren. Resultaat was een beter renderende afdeling met medewerkers die zich sterk wisten te verbeteren.*

## De vertaalslag

Heb je de vier stappen doorlopen, dan kun je de klantkennis vertalen naar verbeteringen binnen het bedrijf en die zaken (laten) realiseren die nodig zijn om de beste klanten langer vast te kunnen houden en beter te laten renderen.

*@ Gert Haanstra is eigenaar van Haanstra Management*

### 360 graden-benadering intelligence

In enge zin gaat het bij intelligence om een zogenoemde 360 graden-benadering, waarbij de eigen gegevens uit databaseanalyses worden gecombineerd met gegevens uit kwalitatief/kwantitatief (markt)onderzoek. Dat raakt in de volle breedte zaken als:

- *customer intelligence*: het benutten van kansen door het opbouwen en analyseren van klant(waarde)kennis verkregen uit de eigen databases, marktonderzoek, klantcontacten, et cetera;
- *business intelligence*: het systematisch verwerven, verwerken en verspreiden van informatie ten behoeve van de strategievorming van het bedrijf;
- *sales intelligence*: het leveren van inzichten, verkoopsuggesties en leads aan de

verkoopkanalen voor het commercieel effectief en efficiënt afhandelen van de klantcontacten;

- *market/competitive intelligence*: het in kaart brengen en duiden van ontwikkelingen bij concurrenten en bij de overheid, met het doel hier adequaat op te reageren;
- *fraud intelligence*: het verzamelen en structureren van informatie uit het interne proces en uit de gedragingen van klanten, met het doel om misbruik vroegtijdig te signaleren en zoveel mogelijk te voorkomen.

