

# De strijd om het hart van CRM

**Gert Haanstra en Marcel Holsheimer voorspellen in dit artikel dat het CRM-landschap er de komende jaren anders uit gaat zien. Leveranciers uit verschillende disciplines strijden om een plaats in het hart van het CRM-proces. Die positie is noodzakelijk om te kunnen overleven.**

Customer relationship management (CRM) is populair. De vakbladen staan er vol van, ook in de directiekamers wil men weten wat het kan opleveren en steeds meer softwareleveranciers brengen CRM-applicaties op de markt die de analytische, operationele en infrastructurele kant van CRM bedienen. Maar het CRM-landschap zal er de komende jaren heel anders gaan uitzien. Alleen leveranciers die een centrale plaats in het CRM-proces weten in te nemen zullen overleven.

## In beweging

CRM ontwikkelt zich tot een volledig geaccepteerde bedrijfsstrategie, gericht op verhoging van de 'customer life time value'. Gericht op winst dus. De essentie van CRM is dat een organisatie zich in haar totaliteit gaat richten op de individuele klant(contacten). Tijdens deze contacten probeert het bedrijf de eigen service te verbeteren door uit te gaan van de wensen en behoeften van de klant. De juiste technologie is hierbij een cruciale voorwaarde om CRM te laten werken. Maar wat is de juiste technologie? Het is voor leveranciers niet eenvoudig te begrijpen wat de markt nodig heeft. Slechts enkele leveranciers kunnen hun toegevoegde waarde vatten in een eenduidige productvisie die rekening houdt met toekomstige ontwikkelingen. En maar heel weinigen kunnen de waarde van hun visie bewijzen met geslaagde toepassingen hiervan. Dat valt ook niet mee, want de eisen uit de markt veranderen voortdurend en snel. Leveranciers die geen duidelijke visie heb-

ben, zwabberen daarom voortdurend heen en weer om tegemoet te komen aan de vraag uit de

markt. Er zijn verschillende verschuivingen in de markt waar te nemen:

- van operationeel naar het hart  
Leveranciers van operationele CRM-applicaties (zoals campaign-management, sales force automation, webservice en callcenterapplicaties) willen zich niet meer beperken tot het efficiënt afhandelen van klantcontacten in een enkel kanaal. Zij zoeken naar nieuwe functionaliteit die het mogelijk maakt alle distributiekanaalen aan te sturen.
- van de back-office naar het hart  
Leveranciers van collaborative CRM-pakketten (als ERP-systemen, mid-officesystemen en data-warehousing) willen meer bieden dan enkel het ontsluiten van klantgegevens. Ook zij zoeken nieuwe functionaliteit die kennis over klanten efficiënt verspreidt over de verschillende kanalen.
- van infrastructuur naar het hart  
Leveranciers die zich tot nu toe bezighouden met het neerleggen van een infrastructuur (bijvoorbeeld processware, copy-management, software en middleware) zoeken naar uitbreiding. Vooral richting het 'intelligent' aansturen van klantinteracties.
- van datamining naar het hart  
Leveranciers van analytische CRM-applicaties (bijvoorbeeld voor datamining, personalisatie en analyse) gaan zich met meer bezighouden dan enkel het modelleren van klantgedrag en achterhalen van het juiste aanbod, juiste klant, juiste kanaal en juiste moment. Zij gebruiken de resultaten van hun analyses om interessante klantinteracties te signaleren en benutten.



## Functionaliteit

In het hart van CRM draait alles om de functionaliteit die nodig is om de totale opbrengst en winst over langere termijn voor elke individuele klant te maximaliseren. 'Integrated customer analytics' biedt die functionaliteit. Hiermee wordt klantkennis geanalyseerd om tot gefundeerde modellen te komen die tot op zekere hoogte kunnen voorspellen hoe een individuele klant zich zal gaan gedragen. Dat verklaart de woorden 'customer' en 'analytics', maar nog niet 'integrated'. Geïntegreerd houdt in dat de klantkennis verzameld en weer verspreid wordt over de verschillende distributiekanaalen heen, op elk willekeurig tijdstip en voor diverse proposities en bedrijfsdoelstellingen. Die integratie vanuit een centrale positie is nodig om werkelijk concurrentievoordeel te kunnen behalen, want:

- Om goede analyses te kunnen doen, is volledige (dus ook de meest recente) informatie nodig over elke klant. Die informatie kan voortkomen uit de klant zelf als hij bijvoorbeeld belt, de website bezoekt of een offerte retourneert. Het kan ook informatie betreffen die vanuit het bedrijf wordt geïnitieerd (direct mail, of een telefoontje naar de klant). Informatie dus die verzameld wordt vanuit verschillende kanalen en op verschillende momenten.
- Om elke klant optimaal en consistent te benaderen is ook een eenduidig inzicht nodig in alle activiteiten richting de klant. Die benadering moet via elk gewenst distributiekanaal en op elk gewenst moment kunnen gebeuren. Alleen dan is het mogelijk om de uit analyse gebleken kansen tijdig te signaleren en zich proactief voor te bereiden op interactie met de klant. Het moment van interactie wordt immers steeds vaker door de klant bepaald. Dat betekent dat de informatie snel moet worden verspreid vanuit het centrale punt: het hart van CRM.



Gert Haanstra is marketeer bij Data Distilleries. E-mail: g.haanstra@datadistilleries.com.  
Marcel Holsheimer is oprichter en president van Data Distilleries.

## Overleven

Een leverancier die op de centrale positie van CRM wil overleven moet kunnen samenwerken. Samenwerken met gelijk welke applicatie, database of infrastructuur. Om die samenwerking te kunnen realiseren moet je heel wat in je mars

hebben. *Intelligente tools* bijvoorbeeld waarmee de voorkeuren en gedragingen van de klant kunnen worden achterhaald. Tools met voorspellingskracht voor het ontwikkelen van gerichte proposities richting die klant. Tools die bovendien de doelstellingen op klantniveau in overeenstemming brengen met de bedrijfsdoelstellingen. Dan weet een organisatie wat zij haar klant wil aanbieden. Nu nog uitvoeren!

Daarvoor zijn tools nodig die de communicatie met de klant op allerlei manieren initiëren en bevorderen. Via allerlei distributiekkanalen, contactmomenten, voor verschillende klantsegmenten en proposities. Van al die klantcontacten kan een organisatie veel leren.

Een leverancier die zal overleven moet dus wel de ruimte bieden voor verbetering, zodat de langetermijndoelstellingen worden bereikt.

Verder bepaalt de *oorsprong* van de leverancier de technische mogelijkheden die nog in het nieuwe gebied kunnen worden behaald.

Immers, de technologie zou wel eens heel snel verouderd kunnen zijn omdat in het verleden is gekozen voor een verkeerde architectuur. De technische ontwikkelingen gaan zo snel dat verkeerde keuzes aan de basis nauwelijks meer kunnen worden hersteld. De technologie voor het hart van CRM moet in ieder geval gemakkelijk kunnen worden uitgebreid over alle distri-

butiekkanalen, en eenvoudig worden geïntegreerd in de bestaande infrastructuur.

### Wees gewaarschuwd

CRM biedt geweldige mogelijkheden. Maar een waarschuwing lijkt op zijn plaats. De wensen en mogelijkheden veranderen zo snel dat organisaties bij de keuze voor een CRM-leverancier niet alleen de beschikbare functionaliteit van een pakket als criterium kunnen hanteren. De toekomstvisie van de leverancier en diens keuze in architectuur zijn van even groot belang. Alleen zij die de juiste keuzes hebben gemaakt, hun beloftes waarmaken en bovendien met u kunnen en willen samenwerken, zullen overleven. Deze leveranciers worden het kloppend hart van de toekomstige CRM.

*informatie december 2000*



*Gert Haanstra*



*Marcel Holsheimer*