

Klantgericht Ondernemen m.b.v. een CRM systeem: een kwestie van samenspel

Wil Wurtz, Metrics & More

Lonneke Donders, Kempen & Co.

Mei 2009

Samenvatting

De basisgedachte die in dit artikel, aan de hand van een praktijk voorbeeld, naar voren wordt gebracht, is dat de klantgericht ondernemen m.b.v. een CRM systeem een goed samenspel vereist van diverse betrokken partijen: algemeen management (die beleid en doelstellingen formuleert), de externe projectmanager (die een brede kennis en ervaring op het gebied van CRM inbrengt en die het beleid helpt vertalen naar klantgerichte processen en organisatie), de interne projectmanager (die diepgaande kennis heeft van de business en een mandaat heeft van de directie), de business consultant (die de processen en organisatie vertaalt naar functionele specificaties), de technisch consultant (de functionele eisen technisch realiseert op basis van diepgaande kennis van het CRM systeem), en niet in de laatste plaats de betrokken medewerkers (die hun inbreng hebben in het (her)formuleren van werkprocessen en die tijdens het project terugkoppeling geven over de werkbaarheid van het CRM systeem in ontwikkeling). Na de oplevering van het CRM systeem is een essentiële rol weggelegd voor het management om toe te zien op daadwerkelijke uitvoering van de overeengekomen werkwijzen, waarin (juist) gebruik van het CRM systeem een onderdeel is.

De case

Kempen & Co N.V. is een Nederlandse merchant bank met activiteiten op het gebied van vermogensbeheer, effectenbemiddeling en corporate finance. Kempen & Co., gevestigd in Amsterdam, is een 100%-dochteronderneming van F. van Lanschot Bankiers N.V. Kempen Capital Management (KCM) is de investmentboutique van Kempen & Co., onder andere bekend van haar beursgenoteerde Orange Funds. KCM biedt vermogensbeheer en fiduciair management diensten aan pensioenfondsen, verzekeraars, stichtingen en verenigingen.

KCM heeft zich dankzij een focus op een beperkt aantal kwalitatief hoogwaardige onderscheidende beleggingsstrategieën en –oplossingen de afgelopen jaren kunnen verheugen in een snel groeiend cliëntenbestand. De personele bezetting bij de afdeling

Sales & Marketing, met focus op acquisitie en relatiebeheer, is navenant gestegen. Gebleken is dat producten en diensten voor (Nederlandse) institutionele partijen toegevoegde waarde in de portefeuille hebben. De overtuiging is gegroeid dat de capaciteit van de producten en diensten die zijn ontwikkeld nog niet ten volle wordt benut. Met deze wetenschap heeft het Management Team van KCM onder leiding van de bevoegde CEO, Paul Gerla, groeidoelstellingen geformuleerd. Om die doelstellingen te realiseren is een klantgerichte strategie uitgezet die vraagt om verdere professionalisering van werkwijzen van marketing en sales die wordt ondersteund door passend instrumentarium.

Geïnspireerd door recente, positieve, ervaringen bij Kempen Securities (effectenbemiddeling) werd een CRM projectteam in het leven geroepen. De opdracht luidde: ontwikkel en implementeer een CRM systeem dat de bedrijfsdoelstellingen helpt te bereiken. Omdat Kempen Securities reeds met Microsoft CRM werkte, lag het voor de hand hetzelfde te doen bij KCM.

Net als bij Kempen Securities werd aan CRM adviseurs Maurice Bakker en Wil Wurtz van Metrics & More toevertrouwd het project te begeleiden.

KCM en klantgericht ondernemen

Onder leiding van Metrics & More werd in nauwe samenspraak met het management en de interne projectmanager eerst helderheid gecreëerd over een aantal fundamentele zaken m.b.t klantgericht ondernemen. Dat gebeurde in het kader van management workshops waaraan het management team en de toekomstige “key-users” deelnamen. De volgende vragen kwamen daarbij aan de orde:

Wie is de klant?

Het antwoord op die vraag is meestal lastiger te geven dan op het eerste gezicht lijkt. In het geval van KCM kwam bijvoorbeeld naar voren adviserende partijen vaak een essentiële rol spelen in het beslissingsproces bij klanten. Dit soort bedrijven en personen zijn met andere woorden een onlosmakelijk deel van de klantrelatie.

Wat is de waarde voor de klant?

Een belangrijke uitkomst van deze discussie was dat een systematisch inzicht in de waardering door de klant van de aangeboden dienstverlening en de relatie met KCM ontbrak. Dat gaf urgentie aan het reeds voorgenomen klantwaarderingsonderzoek.

Wat is de waarde van de klant?

In een zakelijke omgeving kan de boekhouding uitsluitend geven over de financiële waarde van een individuele klant. Niet alleen in het afgelopen of lopende boekjaar, maar over een langere periode, zowel terugblikkend als vooruitblikkend. In het geval van KCM leidde een nadere beschouwing daarvan tot de conclusie dat aanscherping nodig was en dat meer gegevensbronnen gekoppeld moesten worden voor een nauwkeuriger bepaling van (potentiële) klantwaarde.

Welke prioriteit ligt bij welke klantdoelstellingen (werven, behouden, ontwikkelen)?

Gezien de groeidoelstelling van KCM lag het voor de hand te veronderstellen dat het werven van nieuwe klanten de belangrijkste doelstelling zou moeten zijn. Een nadere beschouwing aan de hand van “waarde voor de klant” en “waarde van de klant” leidde echter tot de conclusie dat “klanten ontwikkelen” een minstens zo belangrijk aandachtsgebied om het gewenste resultaat te bereiken.

Welke processen spelen een rol bij het realiseren van de klantdoelstellingen?

De volgende processen werden geïdentificeerd: Basisregistratie gericht op het vastleggen en onderhouden van basisinformatie over (klant)relaties, Contactregistratie voor het vastleggen en rapporteren van klantcontacten door met name accountmanagers, Opportunity Management voor het vastleggen, onderhouden en rapporteren van verkoopkansen en Event/Mailmanagement voor het (selectief) communiceren met (klant)relaties middels (e)mailings voor events, maar ook voor het periodiek versturen van beleggingsinformatie.

Bovenstaande aanpak is ingegeven door de ervaring dat de introductie van een CRM systeem alleen bijdraagt aan het succes van een onderneming als het ook daadwerkelijk de gekozen strategie en werkwijze ondersteunt. Zonder die helderheid zal geen draagvlak voor het CRM systeem ontstaan en zullen medewerkers het instrumentarium eerder als ballast dan als hulpmiddel ervaren.

Samenspel van externe projectmanager en interne projectmanager

De interne projectmanager en de externe projectmanager van Metrics & More verwerkten de resultaten van bovengenoemde management workshop in een plan van aanpak voor het vervolg.

Ter voorbereiding op de keuze voor en inrichting van een CRM systeem werden met name de werkprocessen op het gebied van sales en marketing aan de hand van interviews met toekomstige gebruikers in meer detail in kaart gebracht. Zij werden uitgedaagd hun ideeën en verwachtingen te ventileren. De interne projectmanager speelde hierbij een cruciale rol door er voor te zorgen dat de juiste personen (zowel op basis van hun kennis, maar ook basis van hun informele rol in de organisatie) hierbij werden betrokken.

De input van de geïnterviewden werd gecombineerd met lijsten die collega's gedurende enkele weken bijhielden om aard en duur van hun werkzaamheden te registreren. Een en ander resulteerde in een solide overzicht van wensen en eisen met betrekking tot inhoud en functionaliteit van het toekomstige CRM systeem, het zogenaamde Functioneel Ontwerp. De interne projectmanager gaf de externe projectmanager de noodzakelijke kritische terugkoppeling bij de totstandkoming van dit document.

Met dit ontwerp in de hand is op basis van een fit-gap analyse de keuze voor het systeem Microsoft CRM 4.0 definitief gemaakt. Interessant daarbij is te constateren dat het Functionele Ontwerp er geheel anders uitzag dan bij Kempen Securities waar Microsoft CRM reeds was geïmplementeerd.

De conclusie uit de fit-gap analyse was dat Microsoft CRM uitstekend kon voldoen aan de eisen en wensen van KCM, maar dat het systeem op een geheel andere wijze ingericht moest worden en andere en additionele functionaliteit gebruikt zou gaan worden.

Naast aandacht voor de technische, functionele aspecten kwam in de voorbereiding ook duidelijk naar voren dat de medewerkers te maken kregen met een verschuiving van focus op producten naar focus op klantrelaties; dat het delen van informatie over relatie door het opbouwen van een "collectief geheugen" in een database op onderdelen aangepaste werkwijzen veronderstelden.

Intensieve communicatie over deze aspecten met de medewerkers was een belangrijke en tijdrovende taak voor de interne projectmanager. Daarbij gesteund door het management en geadviseerd door de externe projectmanager. Gedurende dit hele traject was de interne projectmanager ook degene die nauwgezet de voortgang bewaakte zodat de externe projectmanager op de juiste momenten en bij gepaste onderdelen CRM kennis en ervaring kon inbrengen.

Samenspel van business consultant en technisch consultant

CRM Resultants was de technische implementatiepartner die op basis van het functionele ontwerp van Metrics & More een op hoofdlijnen herkenbare demo voorbereidde, voor een eerste look-and-feel ervaring voor de eindgebruikers. De positieve reacties betekende een belangrijke verbreding van het noodzakelijke draagvlak voor het te leveren CRM systeem. In de daarop volgende fase was het voor het projectteam belangrijk de scope van het project te blijven afbakenen en zich niet te verliezen in de welhaast onuitputtelijke mogelijkheden. Keuzes maken dus tussen need-to-haves en nice-to-haves.

De vertaling van de functionele eisen en wensen naar de inrichting van het CRM systeem vereist een nauwe samenwerking van de business consultant (die primair verantwoordelijk is voor de vertaling van businessprocessen naar systeeminrichting) en de technisch consultant, die diepgaande kennis heeft van het gekozen CRM systeem en zorgdraagt voor de technische realisatie.

Deze twee rollen zijn in theorie, maar niet in de praktijk, te verenigen in één persoon. Het is tot op zekere hoogte te vergelijken met de rol van een architect en een aannemer.

Samenspel met medewerkers

Naast de input die de medewerkers gaven bij de totstandkoming van het functioneel ontwerp, bleef hun inzet onontbeerlijk bij de vertaalslag naar een technisch werkend systeem. Dat speelde met name een rol op het moment dat eerste prototypes van het CRM systeem door de key users aan de tand konden worden gevoeld. Het venijn zit altijd in de details. De opbouw van een scherm kan door een kleine aanpassing op basis van een suggestie van een gebruiker plotseling veel beter hanteerbaar worden. De gebruikersacceptatie begint met andere woorden niet bij oplevering van het systeem, maar tijdens de inrichting van een CRM systeem.

Na de oplevering van het CRM systeem is een essentiële rol weggelegd voor het management om toe te zien op daadwerkelijke uitvoering van de overeengekomen werkwijzen, waarin juist gebruik van het CRM systeem een onderdeel is. Ook al functioneert het CRM systeem volledig volgens de gestelde eisen en wensen van de gebruikers, dan vereist de overstap van bijvoorbeeld de vastlegging accountgesprekken in een CRM systeem in plaats van een losse notitie of email een aangepaste manier van werken.

De beloning voor consequente vastlegging van gesprekken en verkoopkansen in de vorm van inzichtelijke, actuele rapportages ligt in het verschiet maar is niet iets waar je als accountmanager direct profijt van hebt. De overstap naar een CRM systeem impliceert nu eenmaal gedragsverandering en daarom is management aandacht gedurende vele maanden een vereiste.

Tenslotte

Nog steeds leeft de gedachte in veel organisaties dat CRM primair neerkomt om het implementeren van een softwarepakket. In dit artikel hebben we aan de hand van een praktijk situatie proberen duidelijk te maken waar het werkelijk om draait bij CRM. De onderliggende visie kan worden samengevat als “CRM is klantgericht ondernemen”. CRM gaat over het consequent herdefiniëren van de bedrijfstrategie en bijbehorende bedrijfsdoelstellingen vanuit het klantperspectief. Daaruit volgt het formuleren van passende werkprocessen en het specificeren van passend ondersteunend instrumentarium. Dat leidt in eerste instantie tot een verandering in denken die met behulp van het CRM systeem tot een andere manier van doen bewerkstelligt.