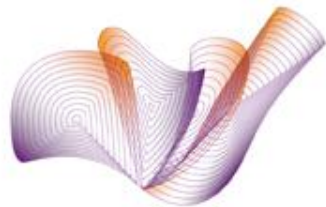


Customer relationship management

Overheid versus bedrijfsleven

Dr. Marije L. Teerling



novay

afdelingen toegankelijk
klantbeleving maatwerk
situatie uniform systemen
producten binden dienstverlening kostenbesparingen
risico-inschatting strategie
fraudebestrijding klantgegevens zaakgericht
vaardigheden integraal **klantbeeld** persoonlijk
ketenpartners herkenning
één-mond contactmoment klantgericht
efficiënt back-officesystemen erkenning medewerker
technologie proces klant oplossing kanalen
klanteisen silo's
centraal kwaliteit gegevens doelstelling
realisatie versterken
borgen

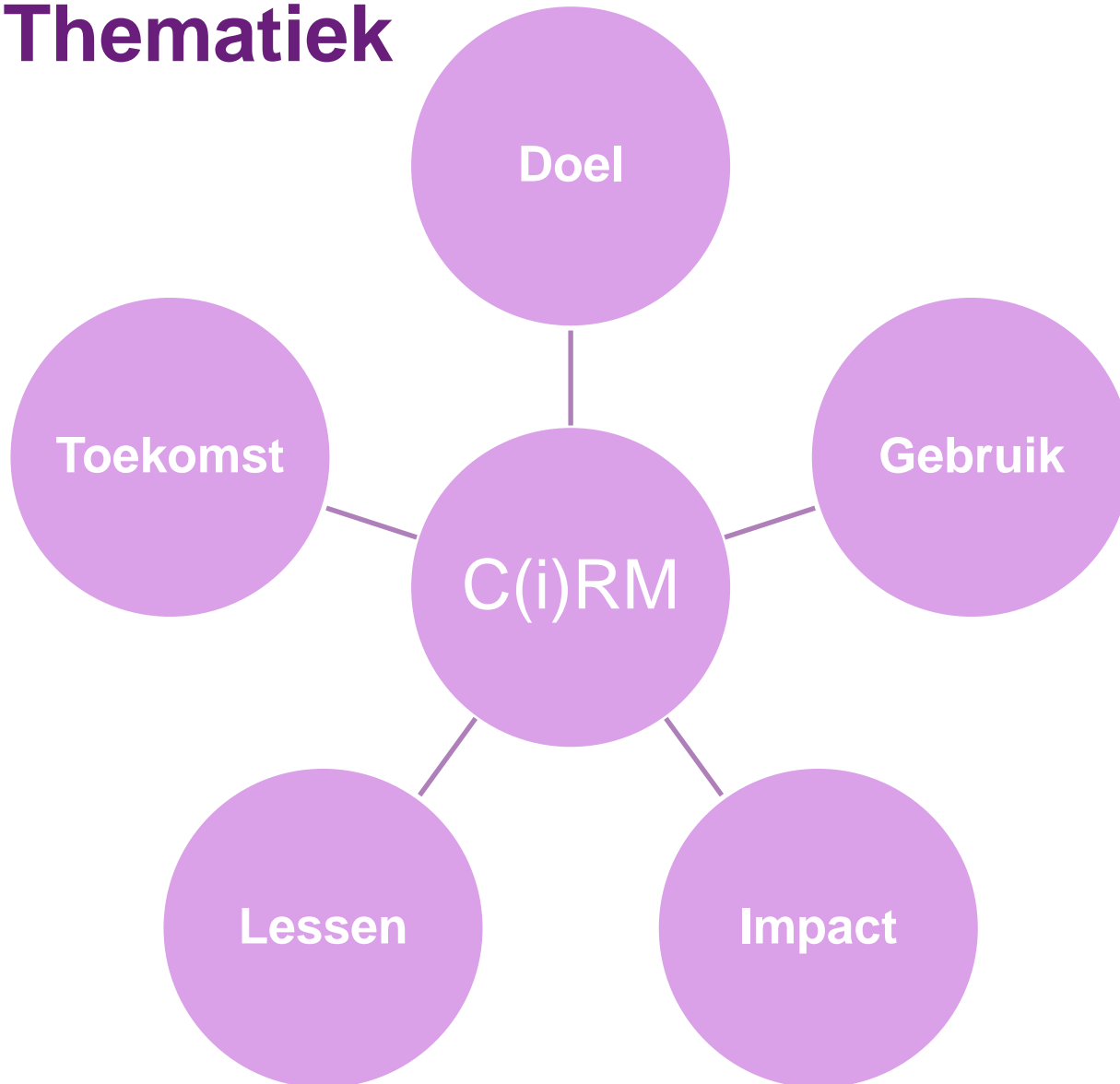


novay

CRM versus CiRM

Customer relationship management (Schellong, 2008)	Citizen relationship management (Janssen & Wagenaar, 2002)
<ul style="list-style-type: none">•Holistisch management concept•Mogelijk gemaakt door technologie•Onderhouden en optimaliseren van klantrelaties•Met als doel<ul style="list-style-type: none">•Creëren van een klantgerichte organisatie•Verbeteren concurrentievoordeel	<ul style="list-style-type: none">•Strategie•Beheren, handhaven en optimaliseren van relaties met de burgers.•Met als doel<ul style="list-style-type: none">•Het bieden van uitstekende service•Efficiënte dienstverlening

Thematiek



Het onderzoek *zomer 2010*

- Quickscan deskresearch
- Focusgroepen
 - 23 deelnemers (10 bedrijven, 13 overheidspartijen)
- Enquête
 - 161 respondenten

	Overheid	Bedrijfsleven
Respondenten	88	71
Gebruiken CRM	36	51

- Casuïstiek
 - ABN AMRO, Unive, ANWB

Het onderzoek zomer 2010

- Quickscore deskresearch
- Focusgroepen
- Enquete

*Inzichten zijn dus
vooral kwalitatief.*

*Pas op met
generalisatie.*

			ven
		36	71
Gebruik CRM		36	51

- Casuïstiek
 - ABN AMRO, Unive, ANWB

Dienstverleningsstrategieën



- *Beste totaal oplossing*
- *Voortdurende aanpassing aanbod aan klantwensen*
- *Focus op de klant*



- *Betrouwbare diensten/producten en service*
- *Scherpe prijzen*
- *Focus op het proces*



- *Voortdurende innovatie*
- *Snel commercialiseren van ideeën*
- *Focus op het product*



Dienstverleningstrategie

Alle respondenten

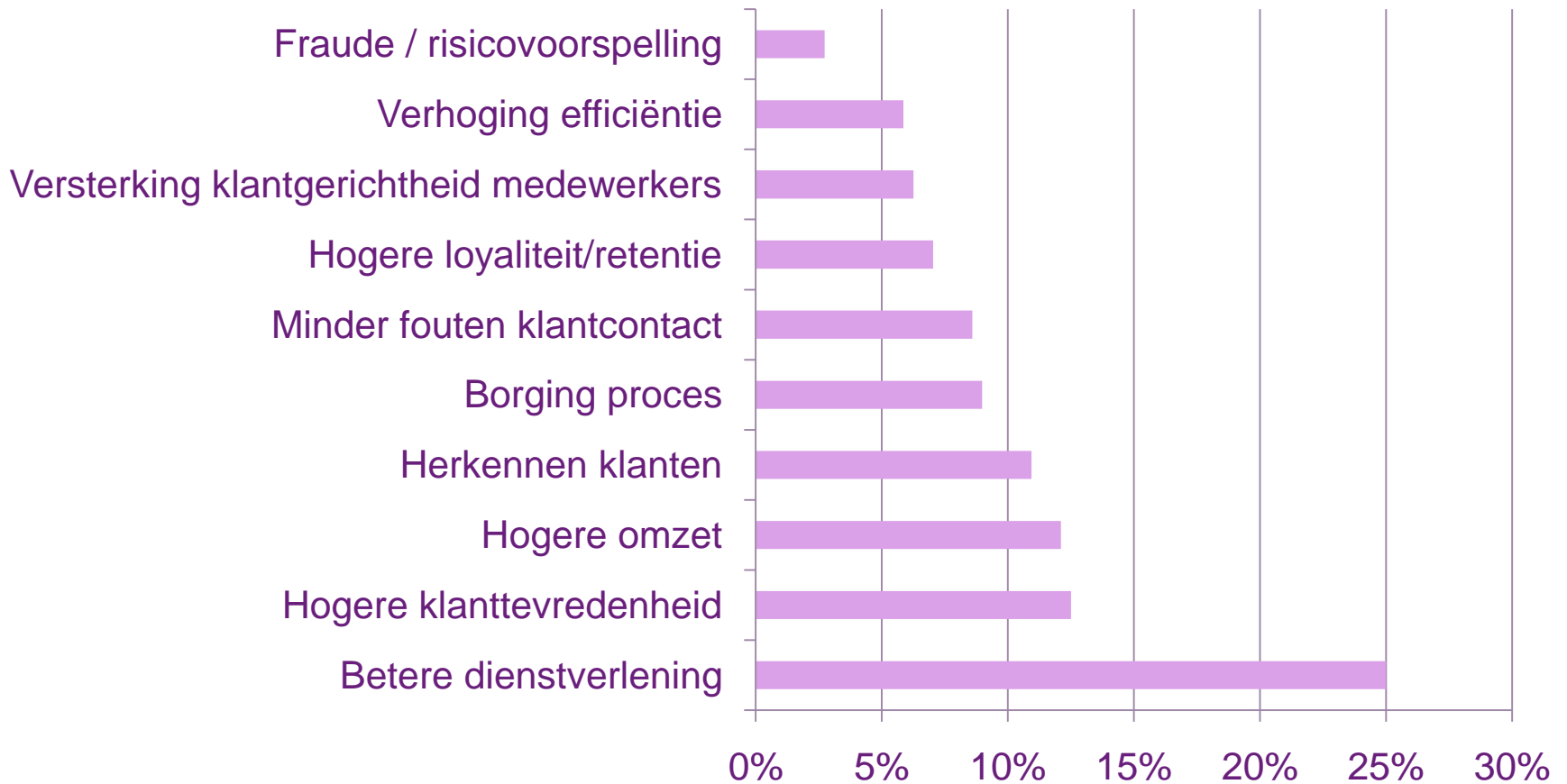
- 49% customer intimacy
- 38% operational excellence
- 13% product leadership

CRM gebruikers

- 44% customer intimacy
- 43 % operational excellence
- 13% product leadership



Doelen inzet CRM



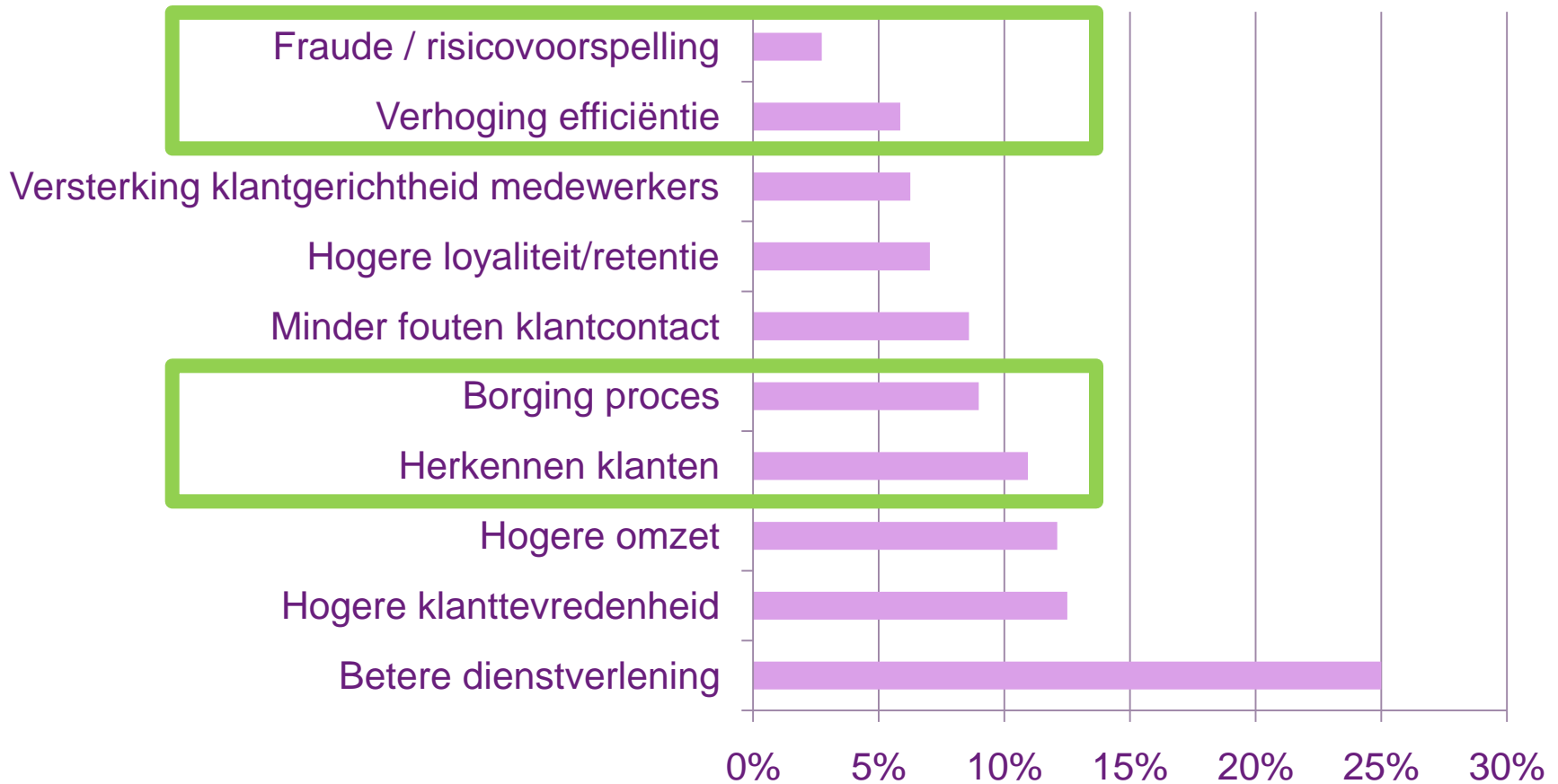
Doelen inzet CRM

46% *Beter voor de klant*



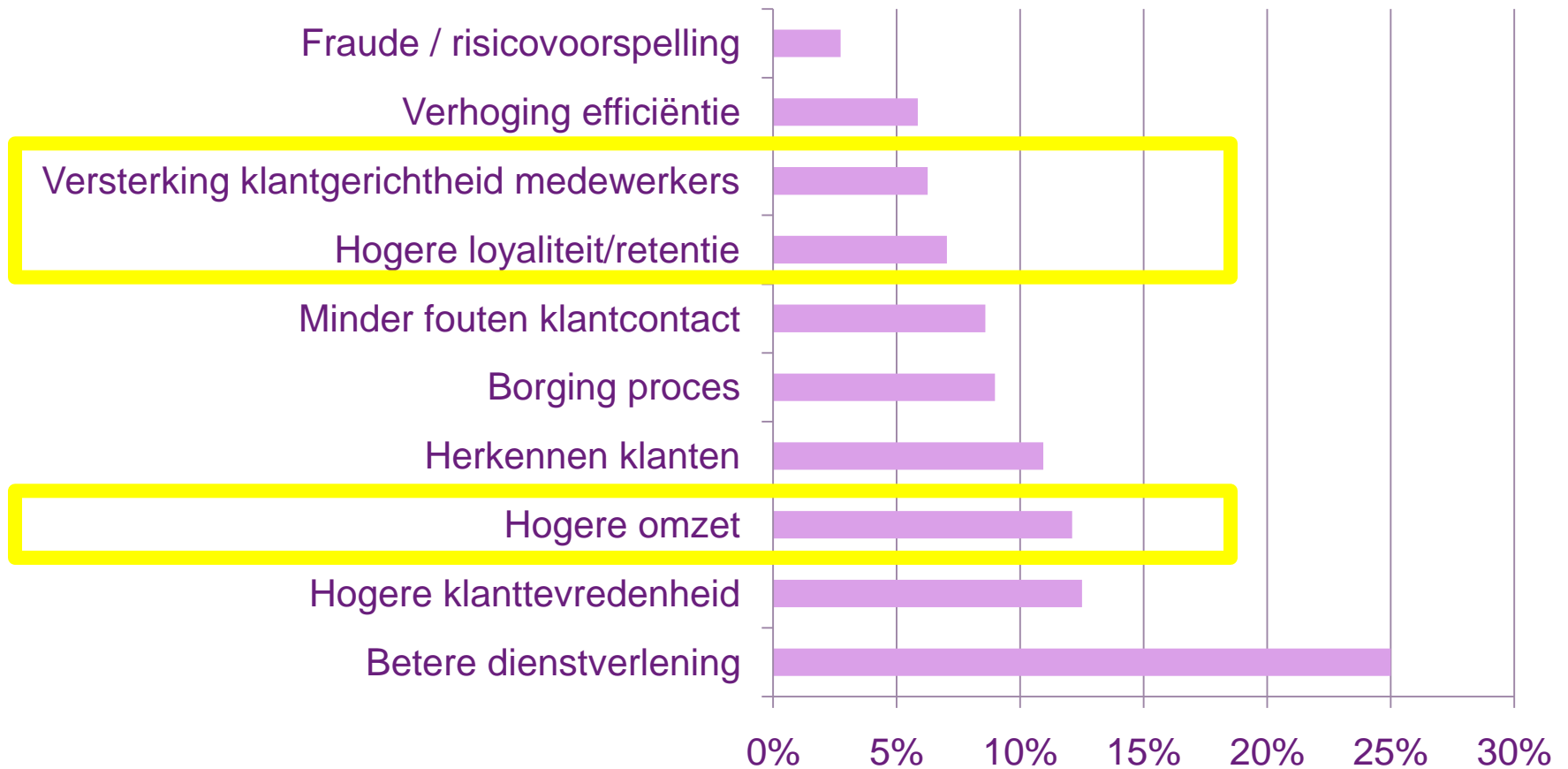
Doelen inzet CRM

29% Verbeteren organisatie

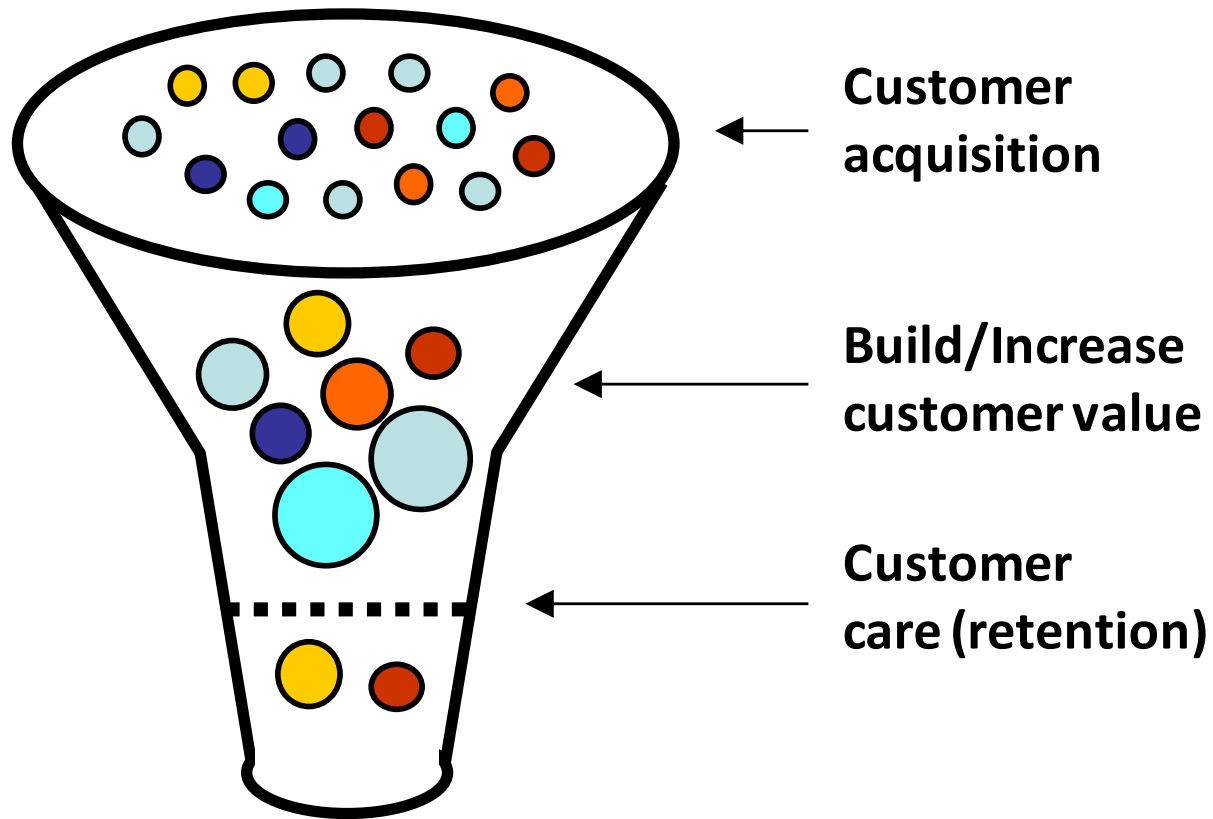


Doelen inzet CRM

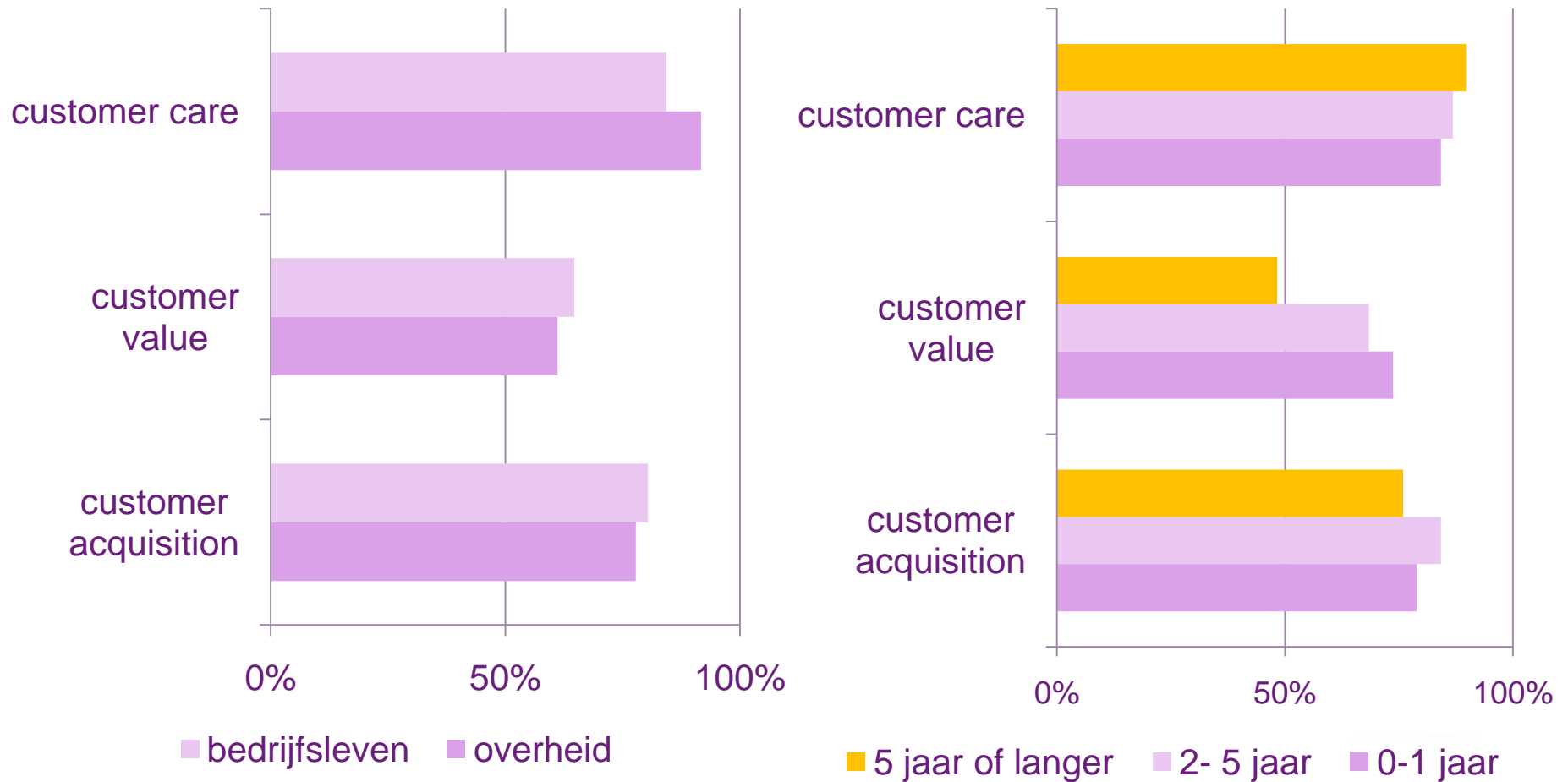
25% Verbeteren order intake



Hoofddoelen CRM



Impact sector en fase

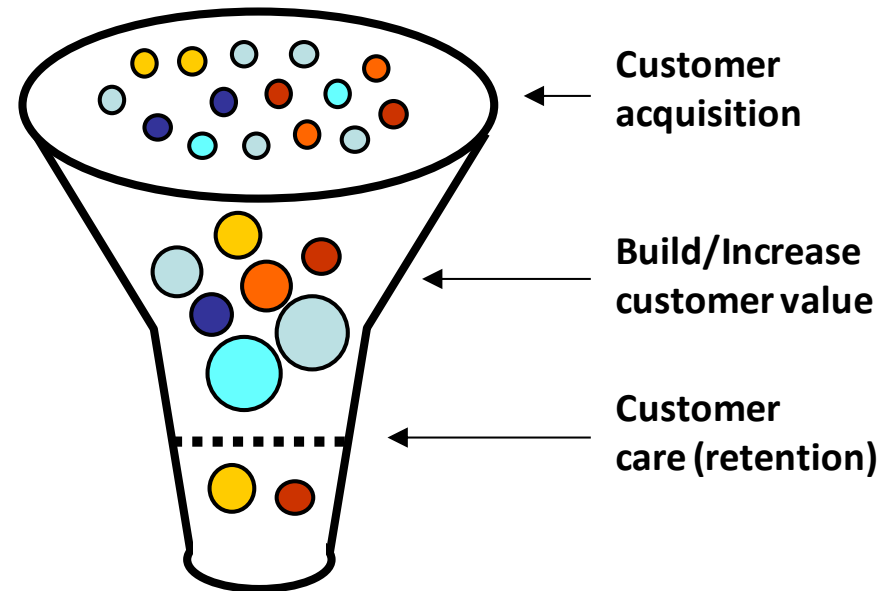


In relatie tot de strategie

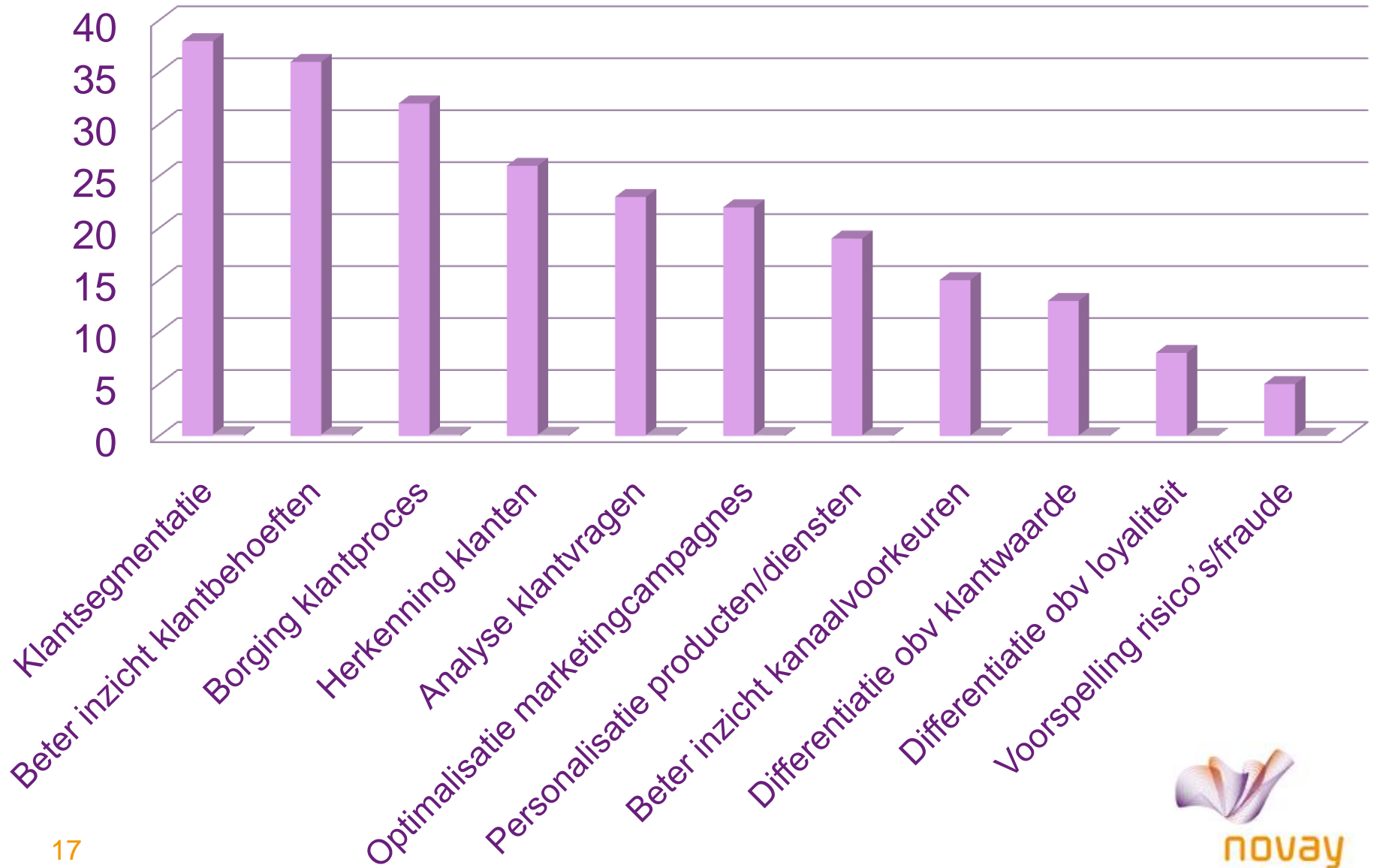


Hoofdlijn crm doelen

- Meeste organisaties gericht op betere service (customer care)
- Overheid lijkt iets meer gericht op customer care.
- Customer value minder belangrijk bij
 - 5 jaar of langer bezig
 - Product leadership
- Customer acquisition belangrijker bij
 - Operational excellence

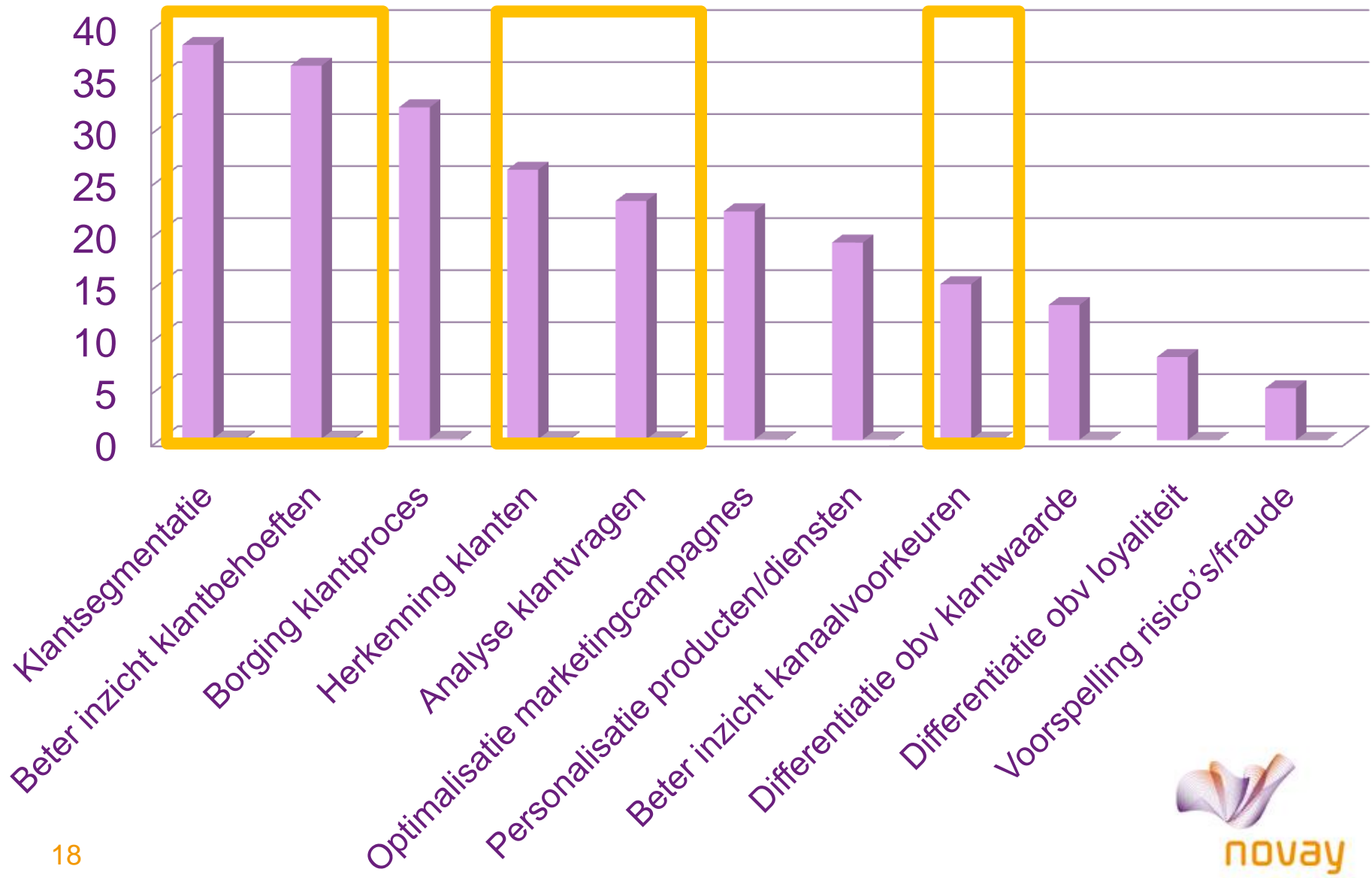


Waarvoor gebruikt men CRM?



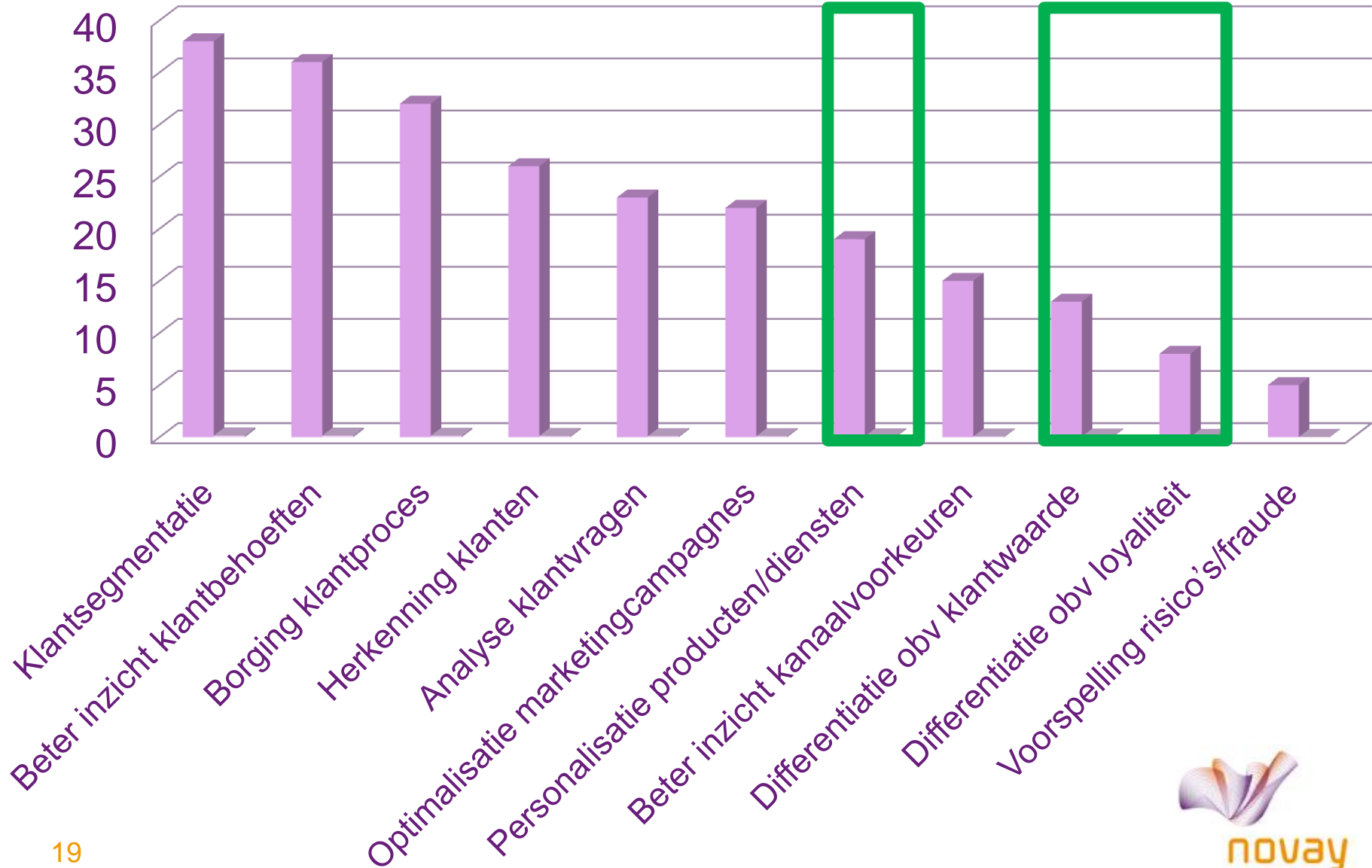
Waarvoor gebruikt men CRM?

58% Inzicht in klanten



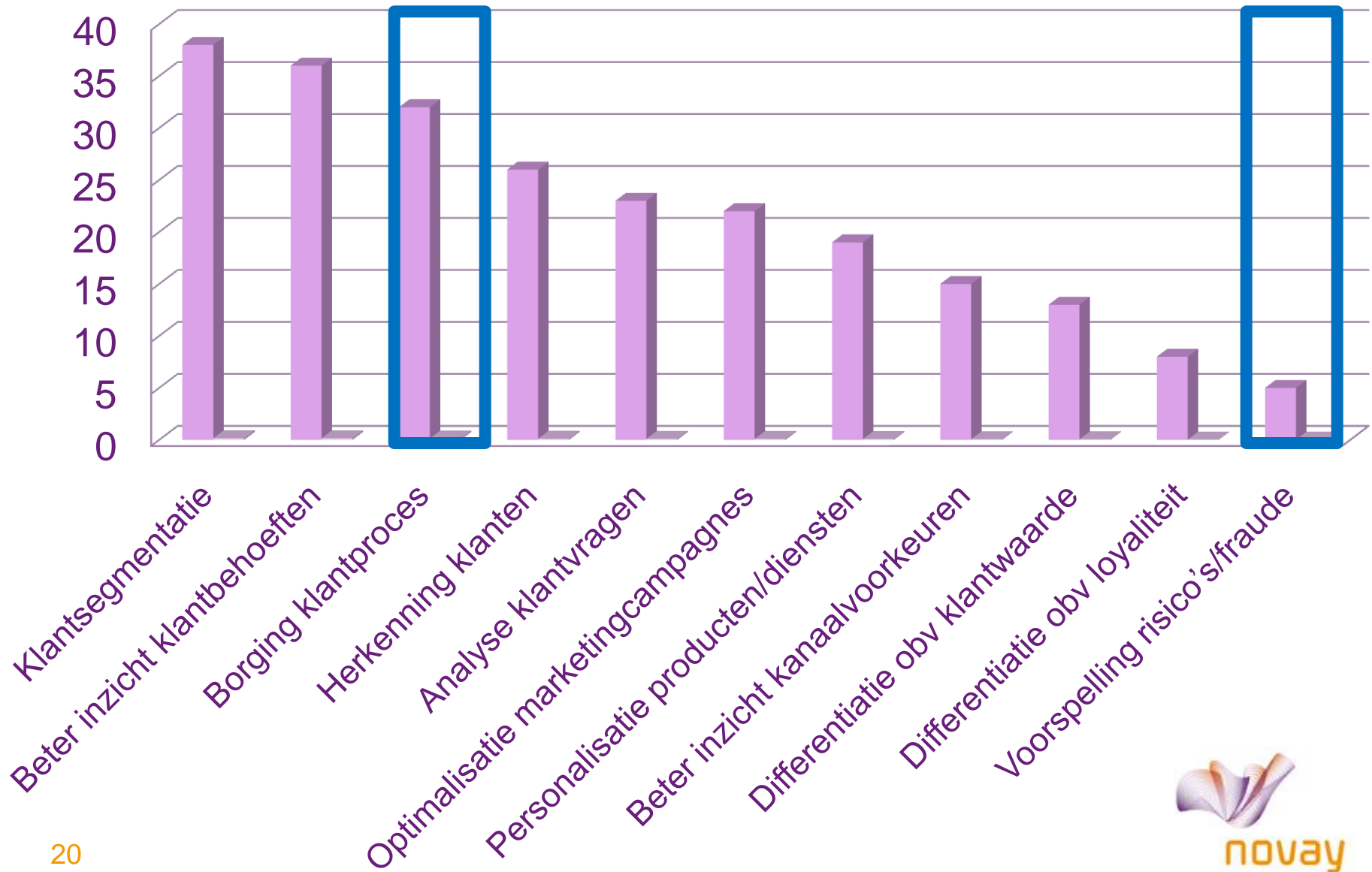
Waarvoor gebruikt men CRM?

17% Differentiatie aanbod



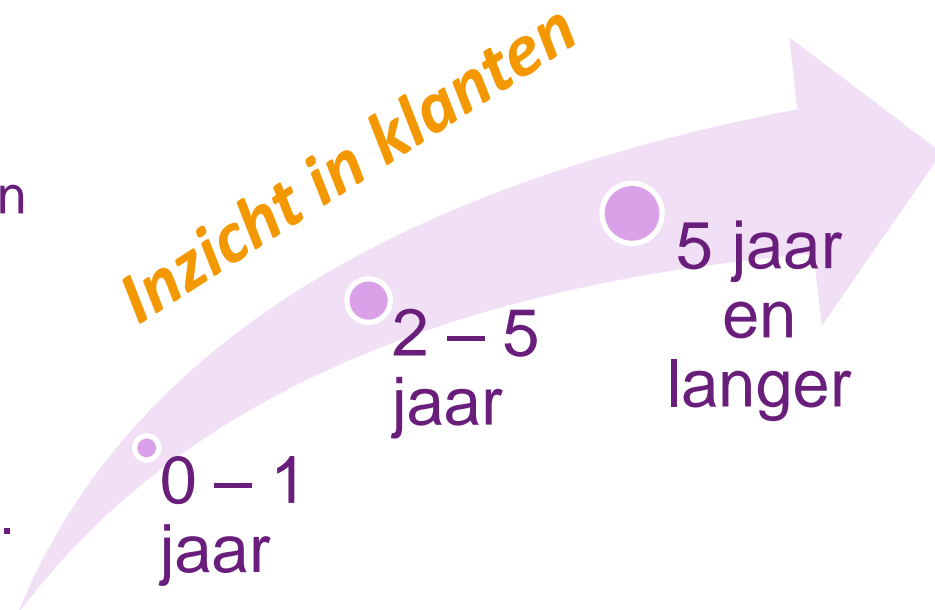
Waarvoor gebruikt men CRM?

25% *Verbetering organisatie*



Verschillen in gebruik

- Bedrijfsleven gebruikt CRM vaker om het aanbod te differentiëren.
- Geen verschillen tussen overheid en bedrijfsleven in het gebruik van CRM mbt klantinzicht en verbetering organisatie.



Hoofdlijn gebruik CRM

Bedrijfsleven en overheden gedurende de eerste 5 jaar

- Inzicht in klanten
 - Segmentatie
 - Kanaalvoorkeuren
 - Klantbehoeften
 - Herkenning in de kanalen
 - Klantvragen

Verbetering van organisatie belangrijker na 2 jaar of meer

- Verbetering organisatie
 - Optimalisatie marketingcampagnes
 - Borging voortgang klantproces
 - Voorspelling risico's of fraude

Impact van CRM *als het niet goed gaat*

Financiële impact

- Verlies marktaandeel
- Geen ROI
- Budgetoverschrijding
- Hoge kosten na implementatie

Verkoopeffectiviteit

- Lagere verkoopeffectiviteit
- Meer cynisme medewerkers mbt systemen

Kwaliteit van klantenservice

- Klant verwarring, frustratie en ontevredenheid
- Lager serviceniveau
- Langere 'time to market'
- Negatieve merk perceptie

Culturele impact

- Lagere motivatie in IT afdeling
- Verlies van vertrouwen in kracht organisatie om te veranderen

Impact van CRM

als het wel goed gaat

Financiële impact

- Fraude en risicovoorspelling
- Kostenbesparingen

Verkoopeffectiviteit

- Klant alsnog binden als men dreigt weg te lopen
- Beter realiseren verkoopdoelen
- Uniforme en effectieve klantbenadering

Kwaliteit van klantservice

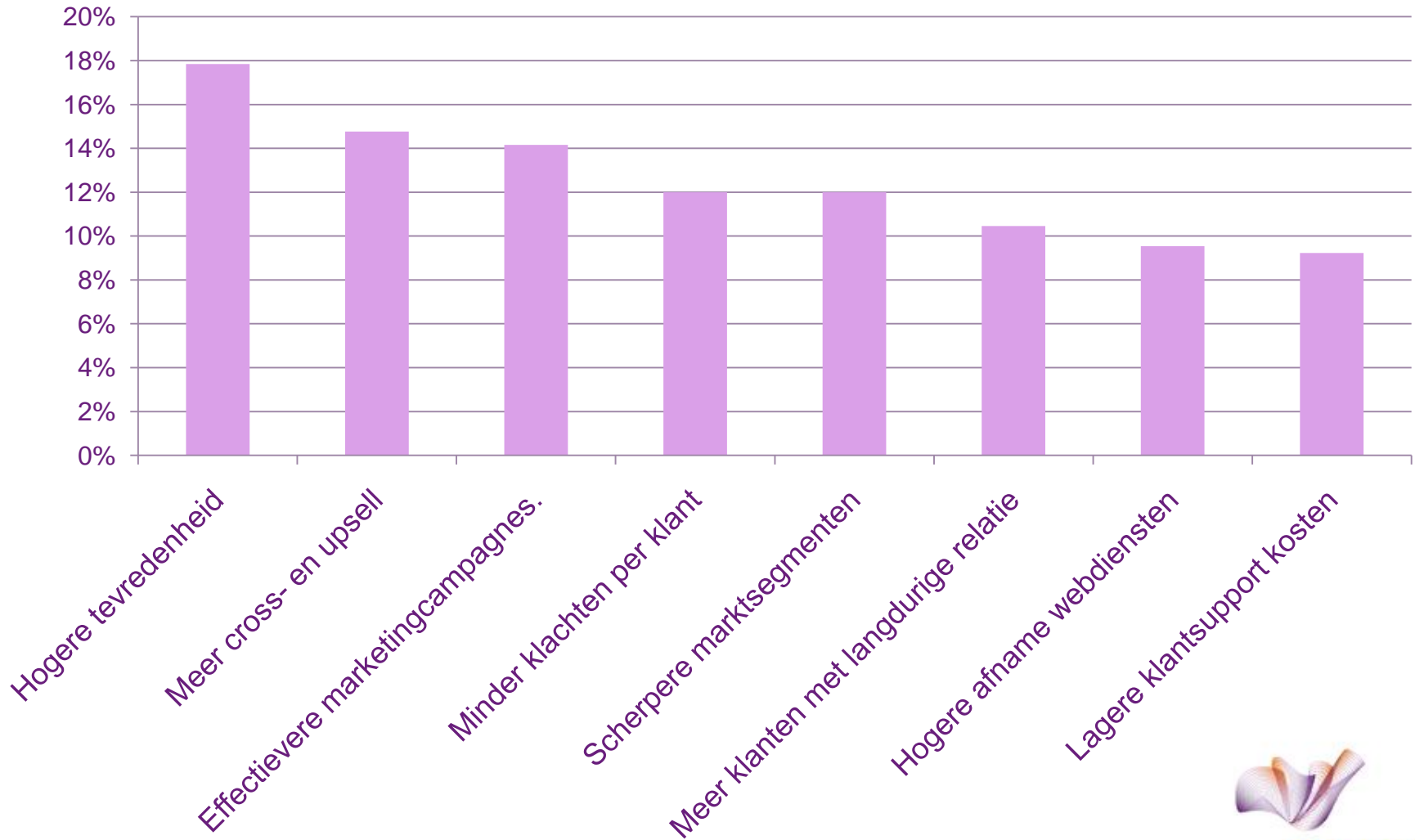
- Erkenning en herkenning klanten
- Borgen van het proces
- Persoonlijke bediening die niet persoonsgebonden is

Culturele impact

- Versterken klantgerichtheid medewerkers
- Organisatie van activiteiten (bijg. campagnes) over de afdelingen en productlijnen

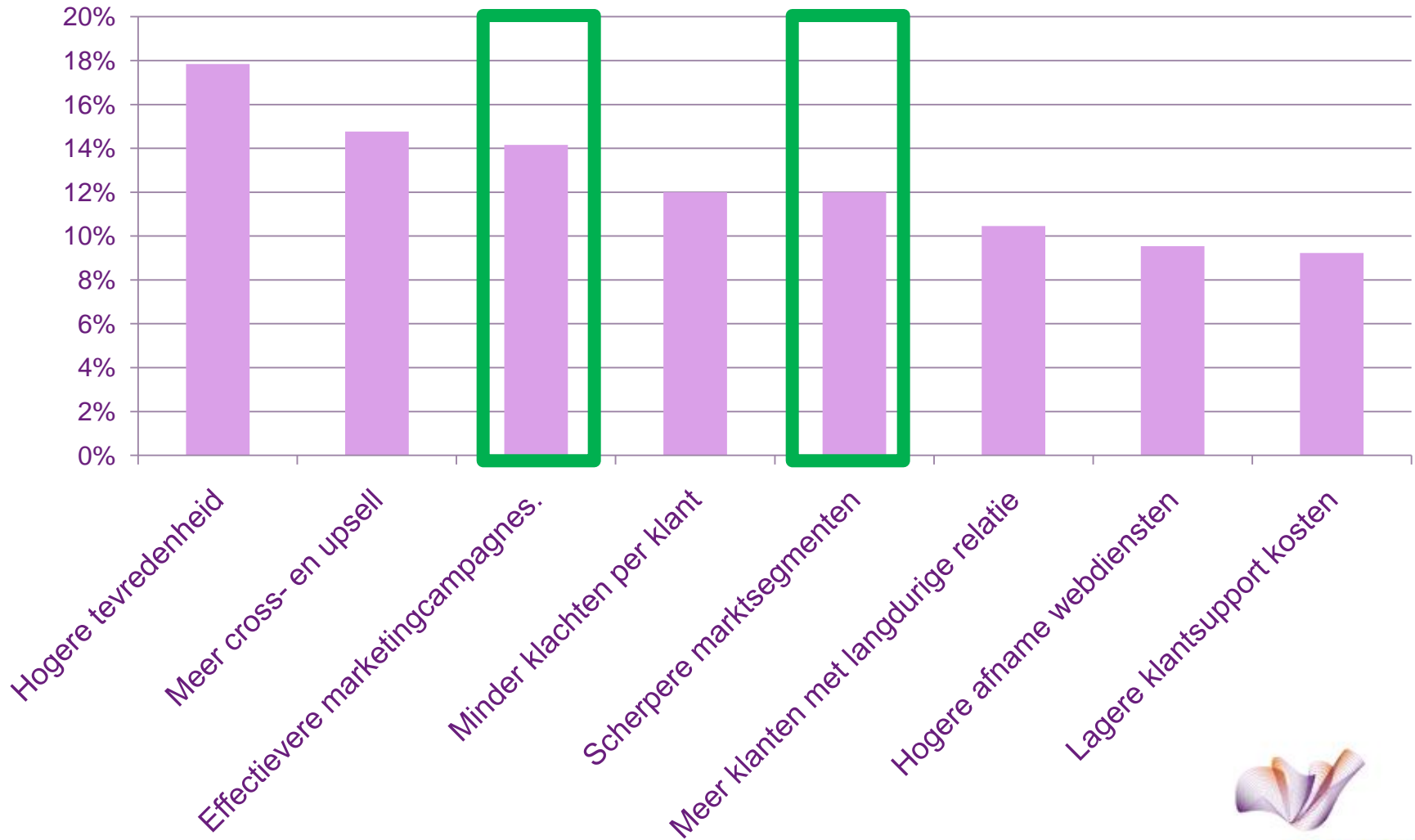


Effecten



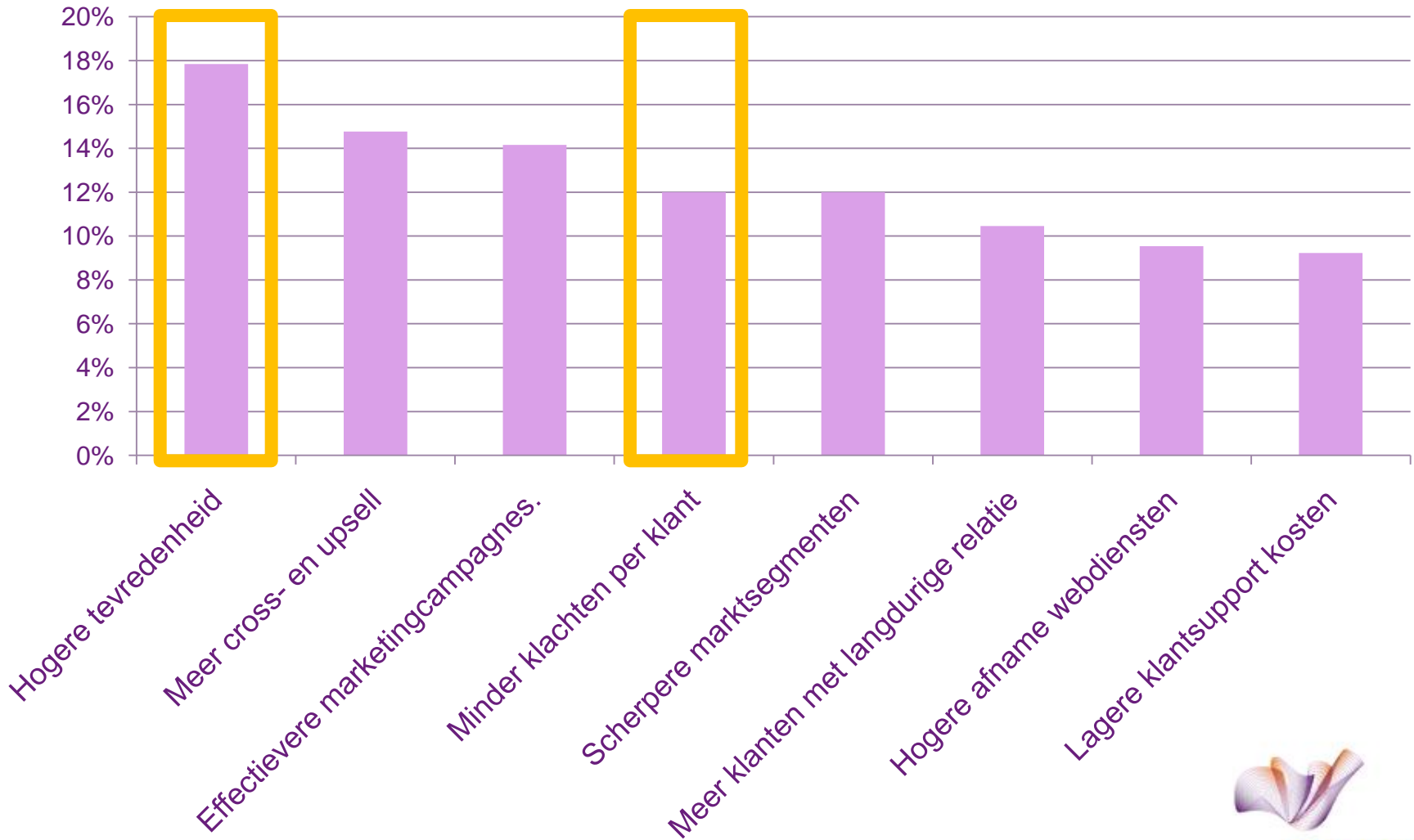
Effecten

26% *Customer acquisition*



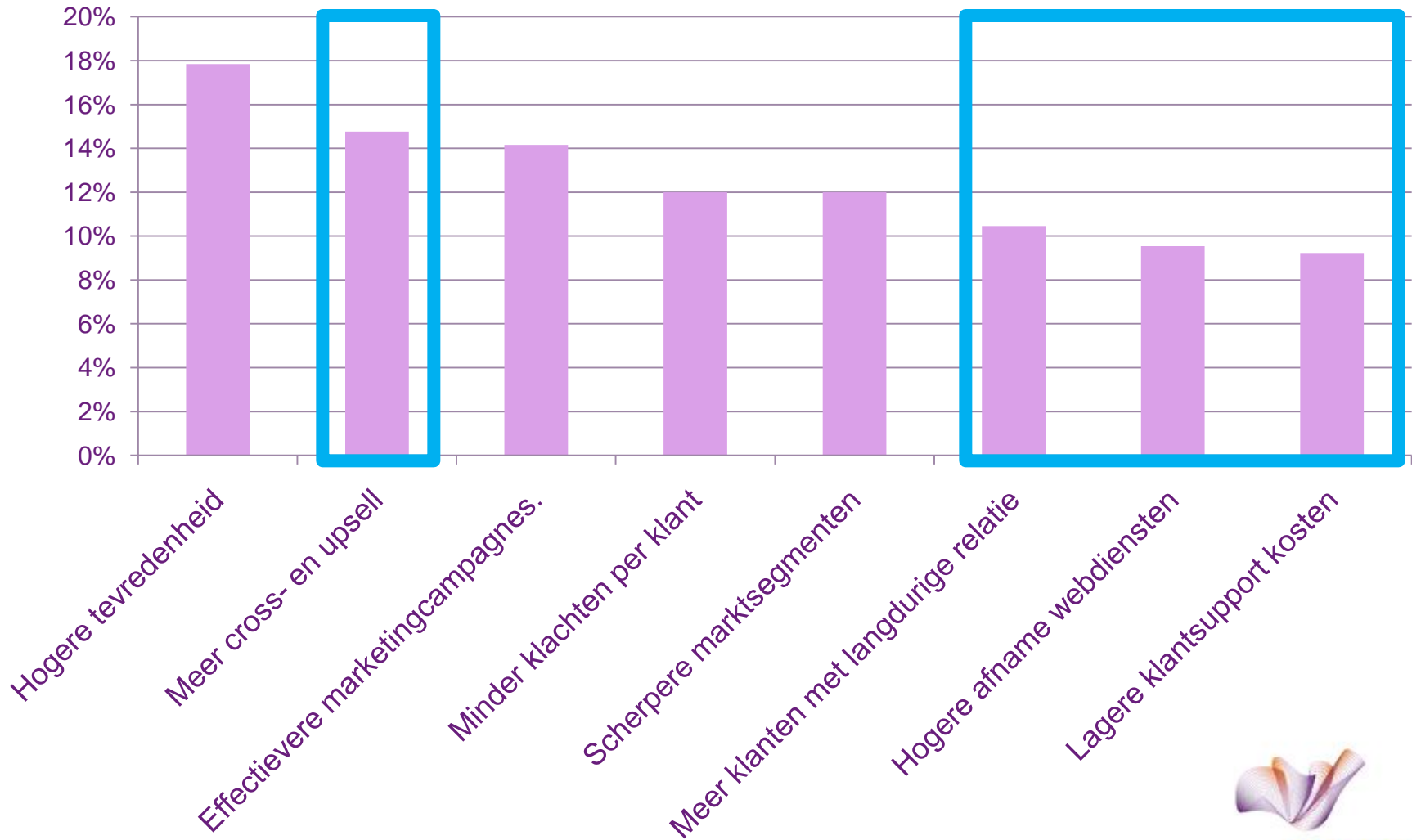
Effecten

30% Customer care

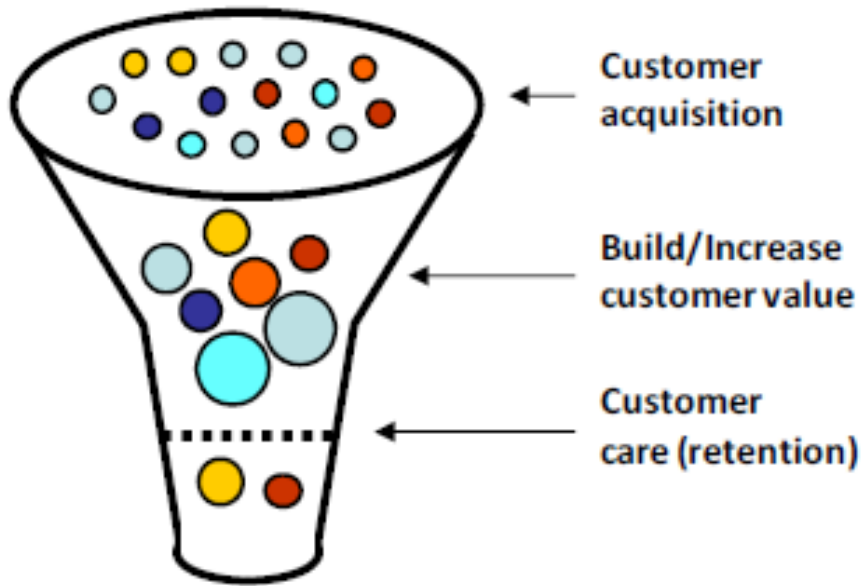


Effecten

44% *Customer value*

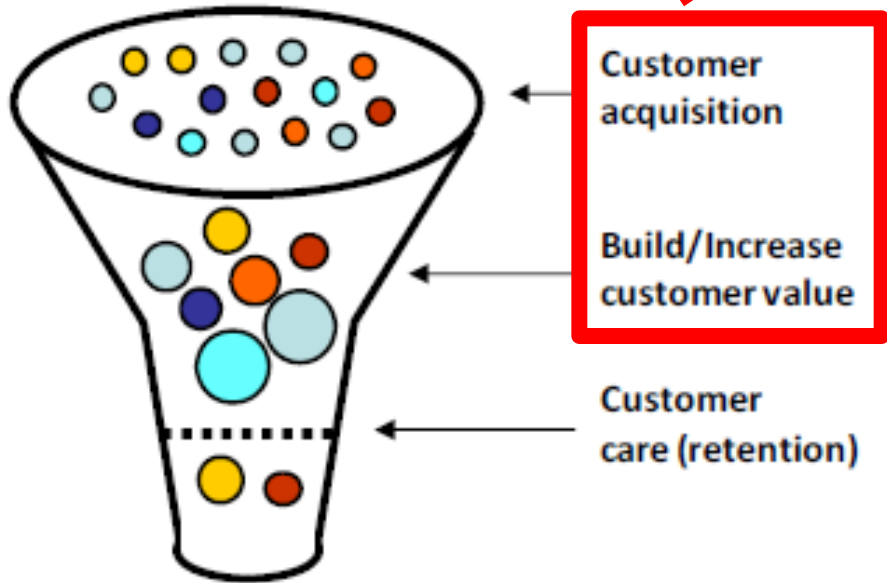


Verschillen in impact



Verschillen in impact

Bedrijven scoren beter



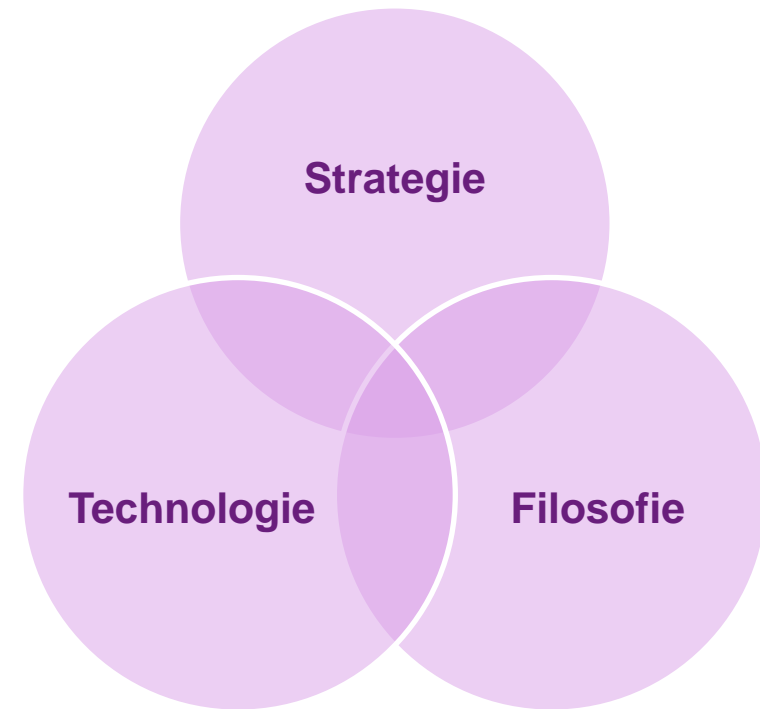
Hoofdlijn impact van CRM

Customer acquisition	Customer value	Customer care
<ul style="list-style-type: none">•Minst genoemd in de enquête•Effecten mbt realisatie (verkoop)doelen en voorspellingen•Effecten meest zichtbaar bij bedrijven die 5 jaar of langer bezig zijn	<ul style="list-style-type: none">•Meest genoemd in de enquête•Effecten meest in termen van kosten en besparingen en vasthouden klanten•Effecten meest zichtbaar bij bedrijven	<ul style="list-style-type: none">•$\frac{1}{3}$ van respondenten noemt effecten op dit vlak•Effecten meest in termen van serviceniveau, herkenning klanten en persoonlijke bediening•Overheid realiseert vooral effecten mbt customer care

Succesfactoren

Succesfactoren CRM (Pedron, 2008)

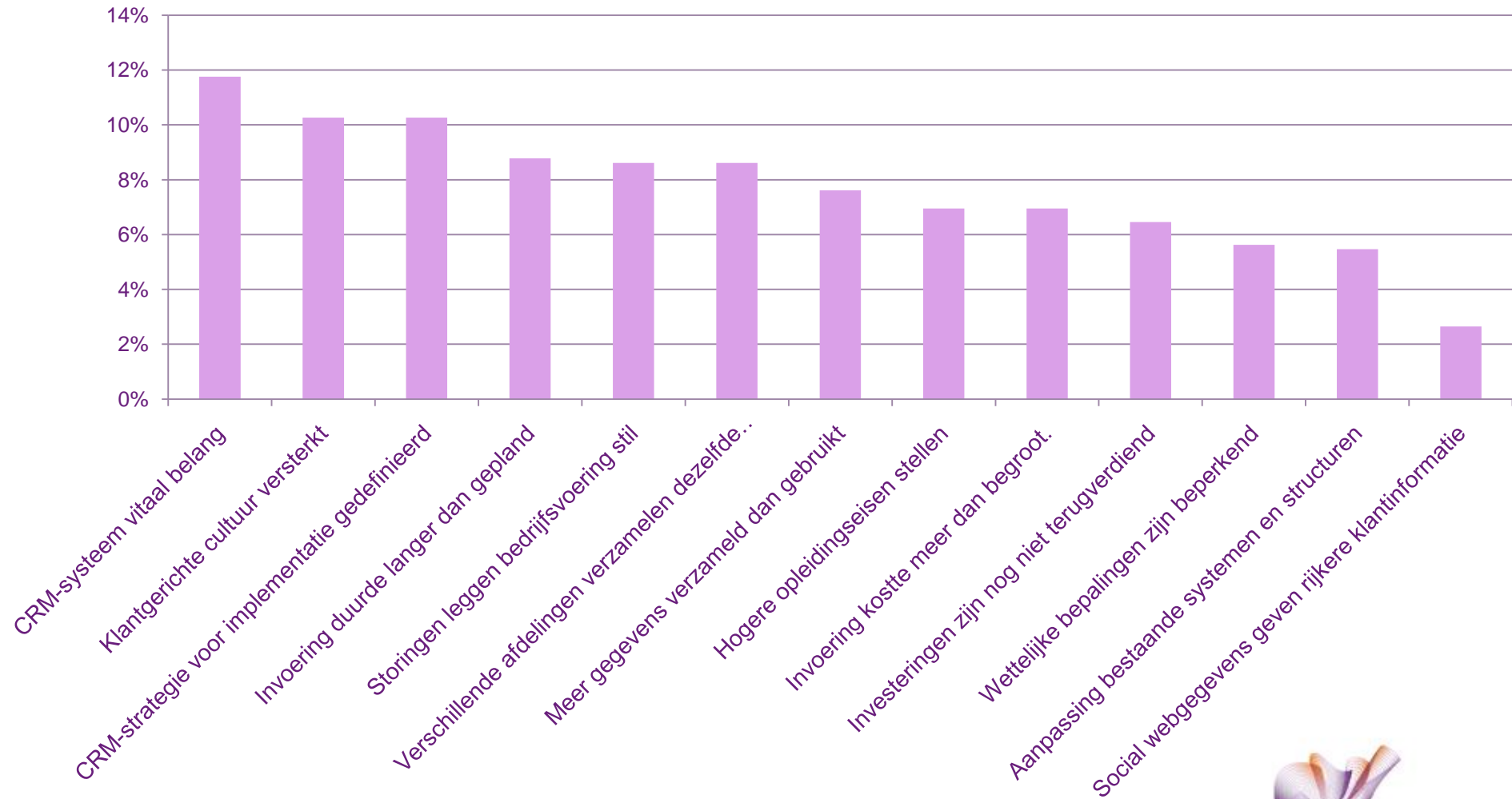
- CRM strategie
 - Aansluiting van CRM bij de organisatiestrategie en effect op cultuur
- CRM technologie
 - Vereisten voor implementatie van de technologie
- CRM filosofie
 - Relatie die de organisatie wil hebben met klanten



Leerervaringen

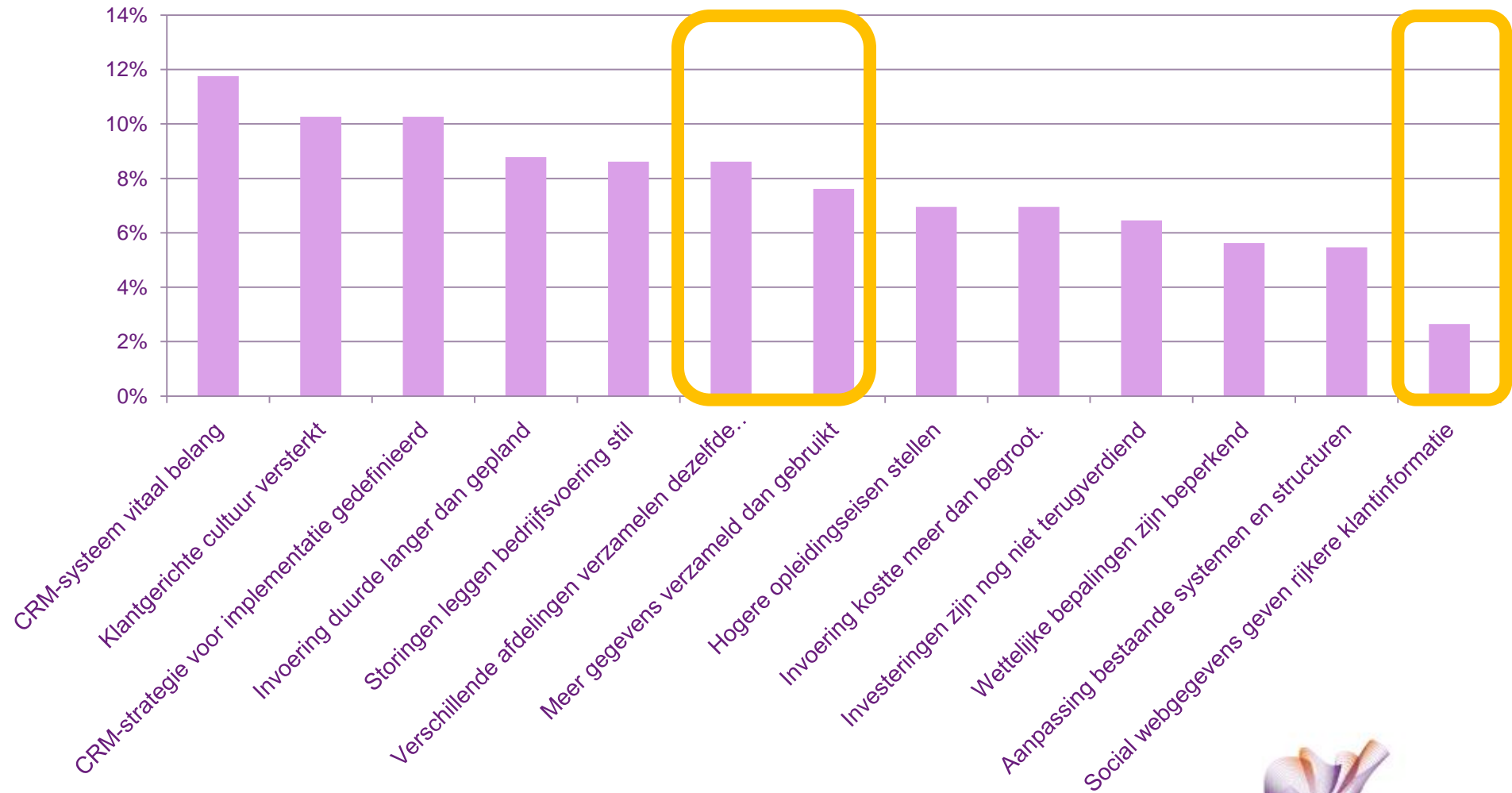
Strategie	Technologie	Implementatie	Gegevens
<ul style="list-style-type: none">•Bedrijven zoeken naar balans•Overheid moet nog leren.•Van systeem centraal naar klant centraal•Cultuur: tegenstrijdige belangen (average handle time – verbetering klantrelatie)•Eerst spreken met 1 mond	<ul style="list-style-type: none">•Kan single point of failure worden (backbone)•Teveel vertrouwen in uitkomst systeem, te weinig in inzicht mensen	<ul style="list-style-type: none">•Training van medewerkers belangrijker om te kunnen omgaan met gegevens•Mogelijkheden goed beleggen•Beter begrip en beeld van de klant•Klantrelatie vaak met de persoon en niet de organisatie (b-to-b).	<ul style="list-style-type: none">•Niet mogen koppelen van systemen•Gegevens mogen niet altijd gebruikt worden•Fraude opsporen door klantbeeld

Leerervaringen



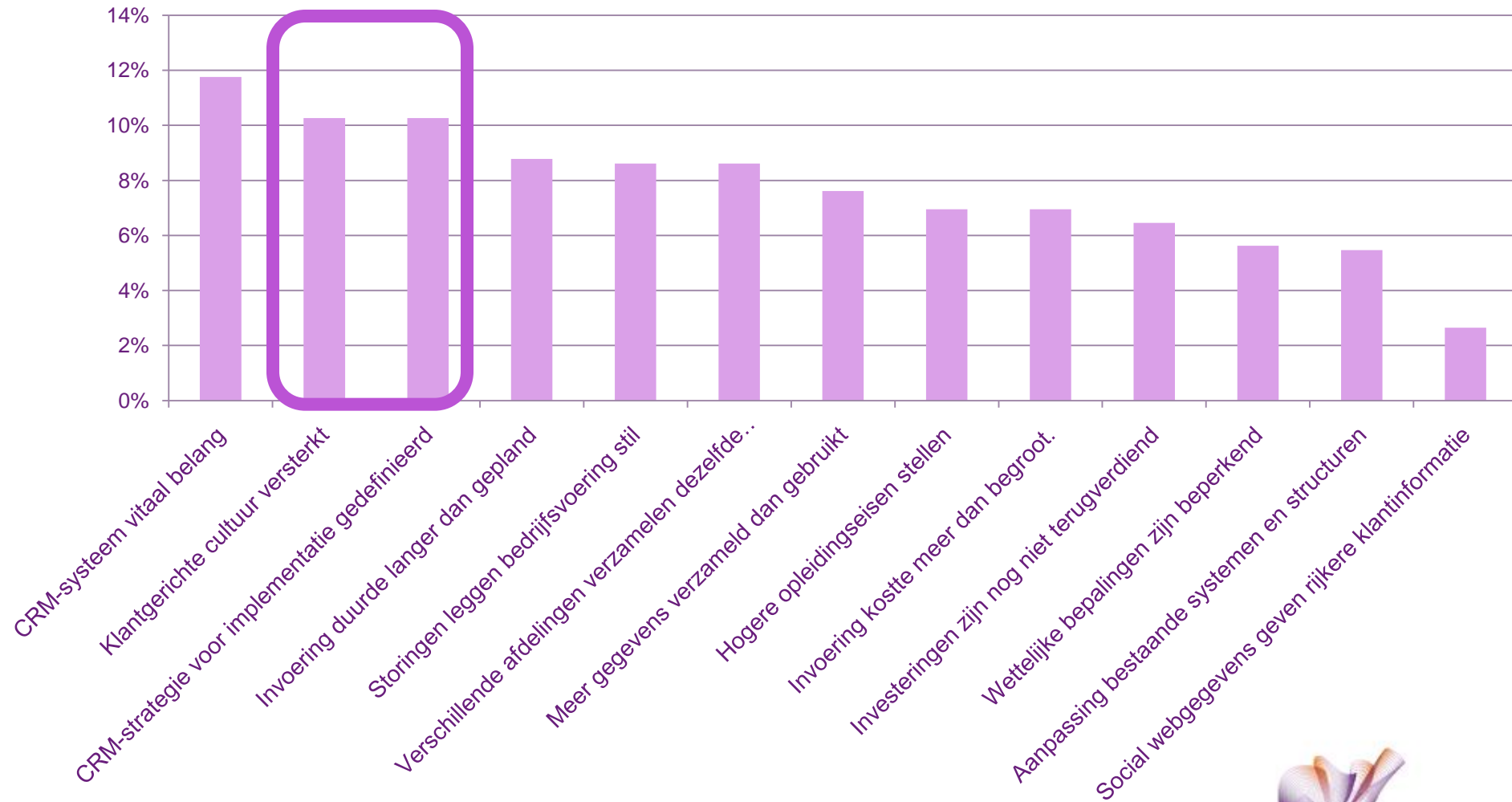
Leerervaringen

19% Gegevens



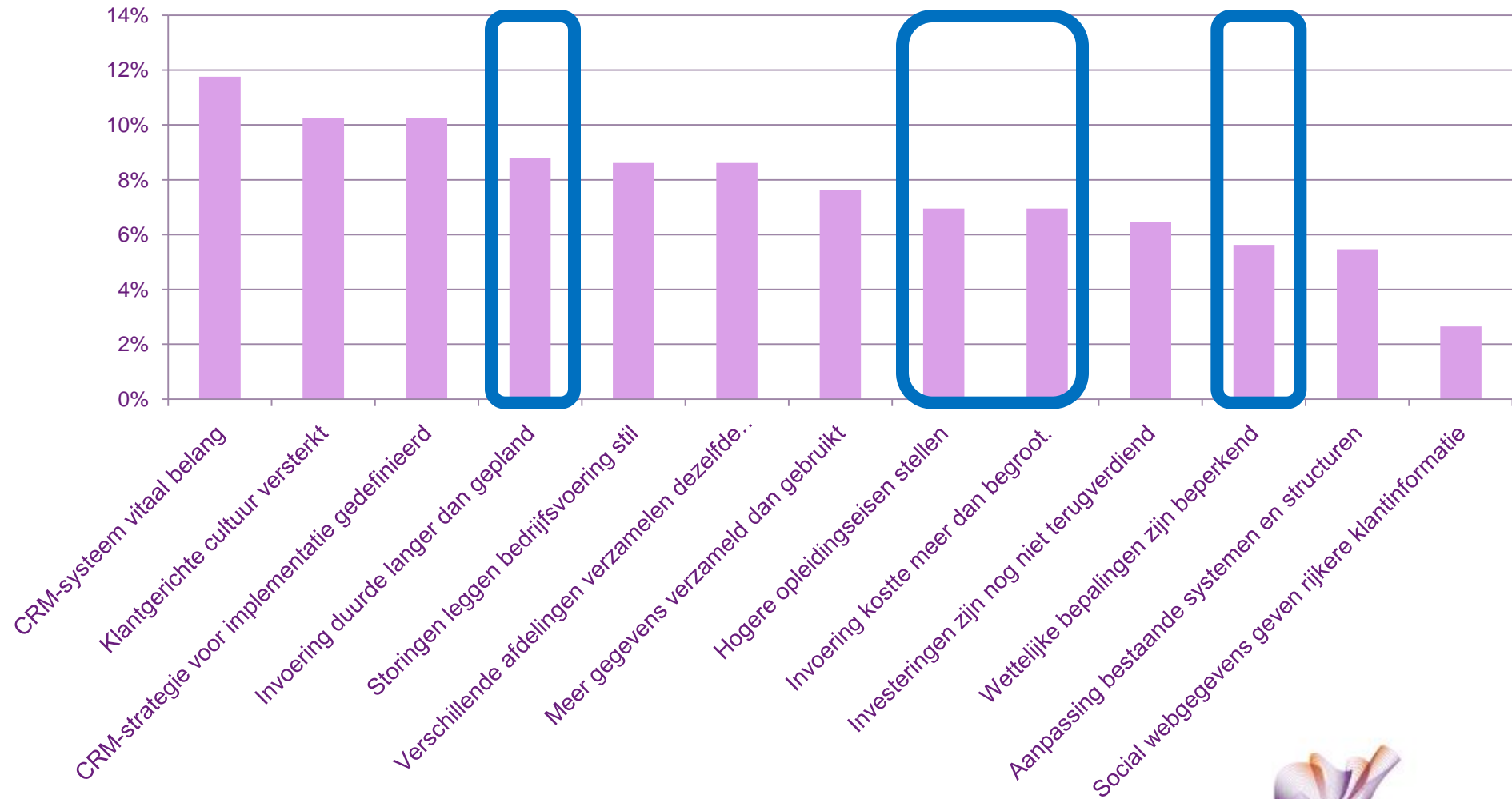
Leerervaringen

21% Strategie



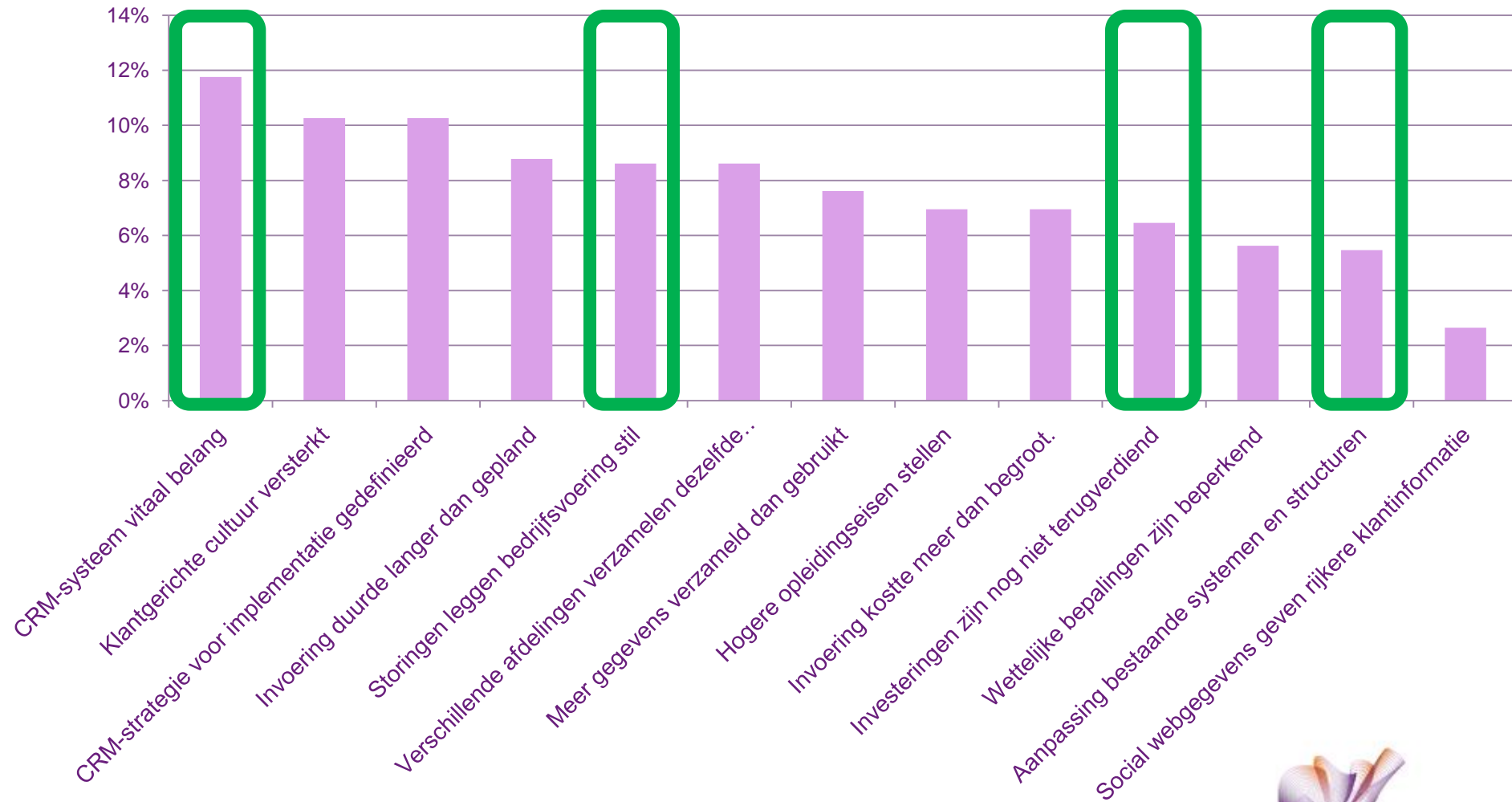
Leerervaringen

28% Implementatie



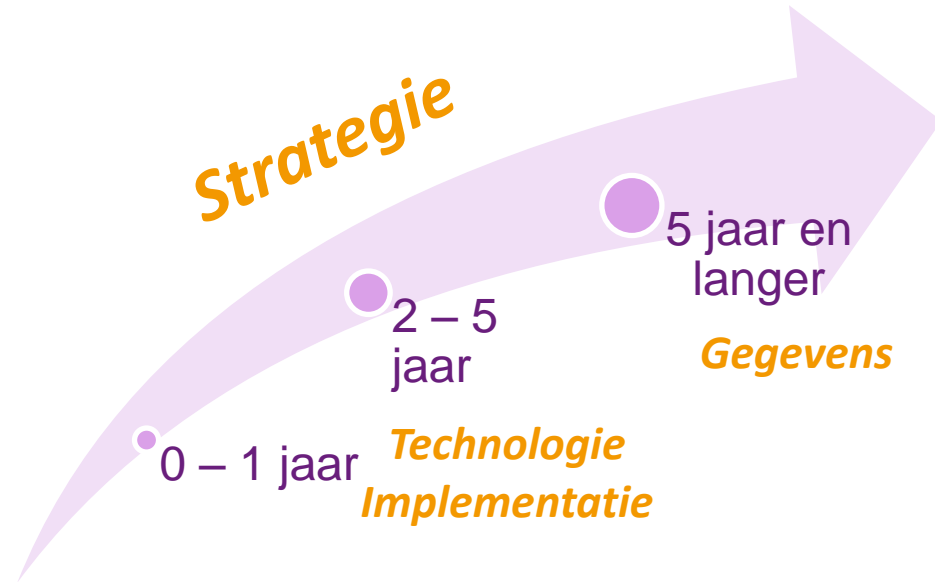
Leerervaringen

32% Technologie



Verschillen in leerervaringen

Gegevens	Strategie
Implementatie	Technologie
Beide	Bedrijfsleven



Hoofdlijn leerervaringen

- Strategie is en blijft cruciaal.
 - Overheden lijken hier te weinig aan te schenken.
- Technologie is een middel dat de boel flink kan verstoren als het niet goed geregeld is.
 - Bedrijven lijken verder in de leerervaringen op dit gebied.
- Implementatie begint bij het personeel.
 - Trainingen, bevoegdheden, vaardigheden
- Over gebruik van gegevens lijkt men in het begin meer te piekeren (mag en kan het wel).

Toekomst van CRM

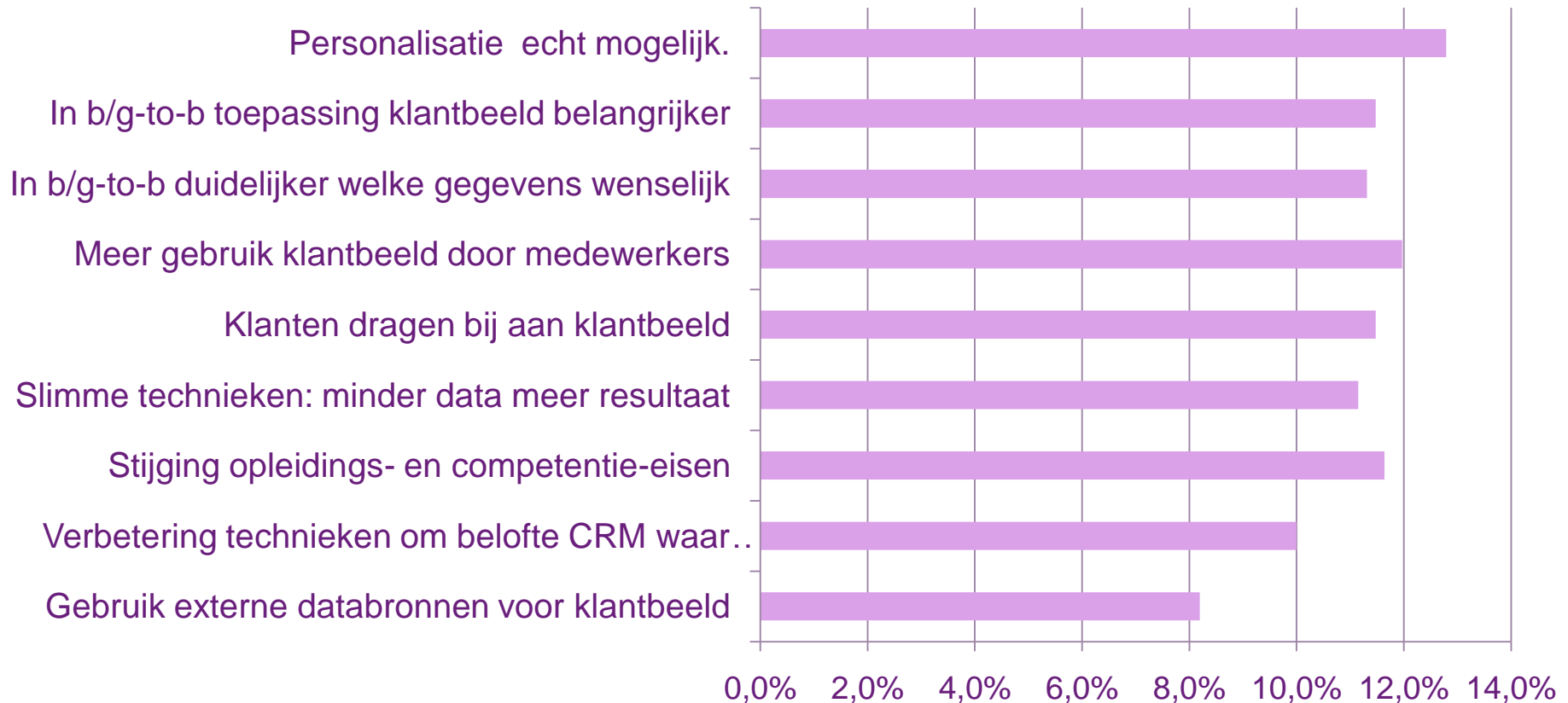
- Hogere adoptie van CRM
 - Meer bedrijven zien de waarde in van een goede relatie met de klant
- Social CRM
 - Ontwikkeling en gebruik van sociale netwerken binnen CRM
- CRM on demand
 - Levering en gebruik van CRM als een software dienst (software as a service)



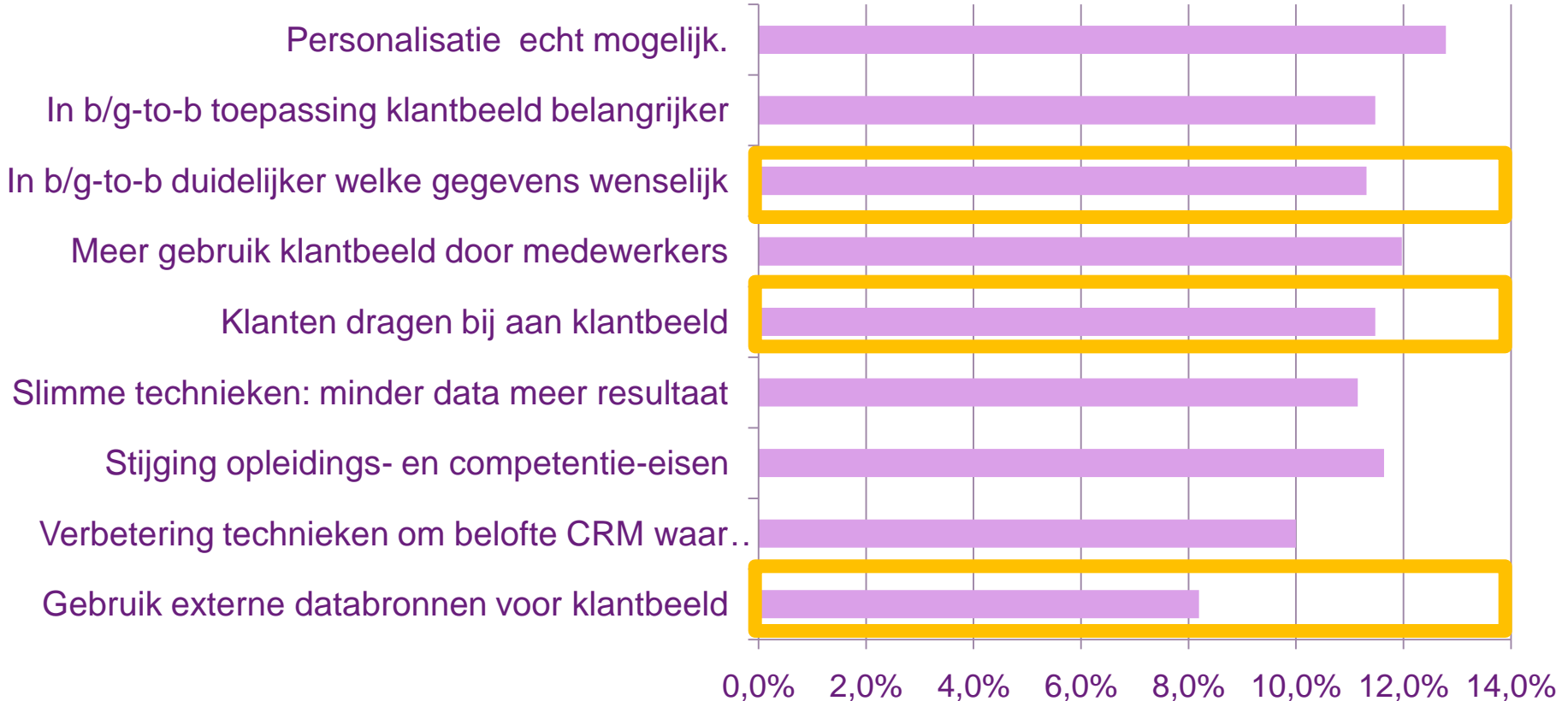
Uitdagingen

Strategie	Technologie	Implementatie	Gegevens
<ul style="list-style-type: none">•Balans tussen organisatiebelangen•Imagoverbetering door CRM	<ul style="list-style-type: none">•Contactmomenten met elkaar verbinden•Gegevens en bestanden openstellen voor anderen•Meer met minder	<ul style="list-style-type: none">•Meekrijgen medewerkers•Relevant zijn voor de klant bij ieder moment	<ul style="list-style-type: none">•Self-service CRM•Verrijken met externe databronnen•Wat wanneer vragen aan de klant•Slim gebruik gegevens – privacy

CRM Uitdagingen

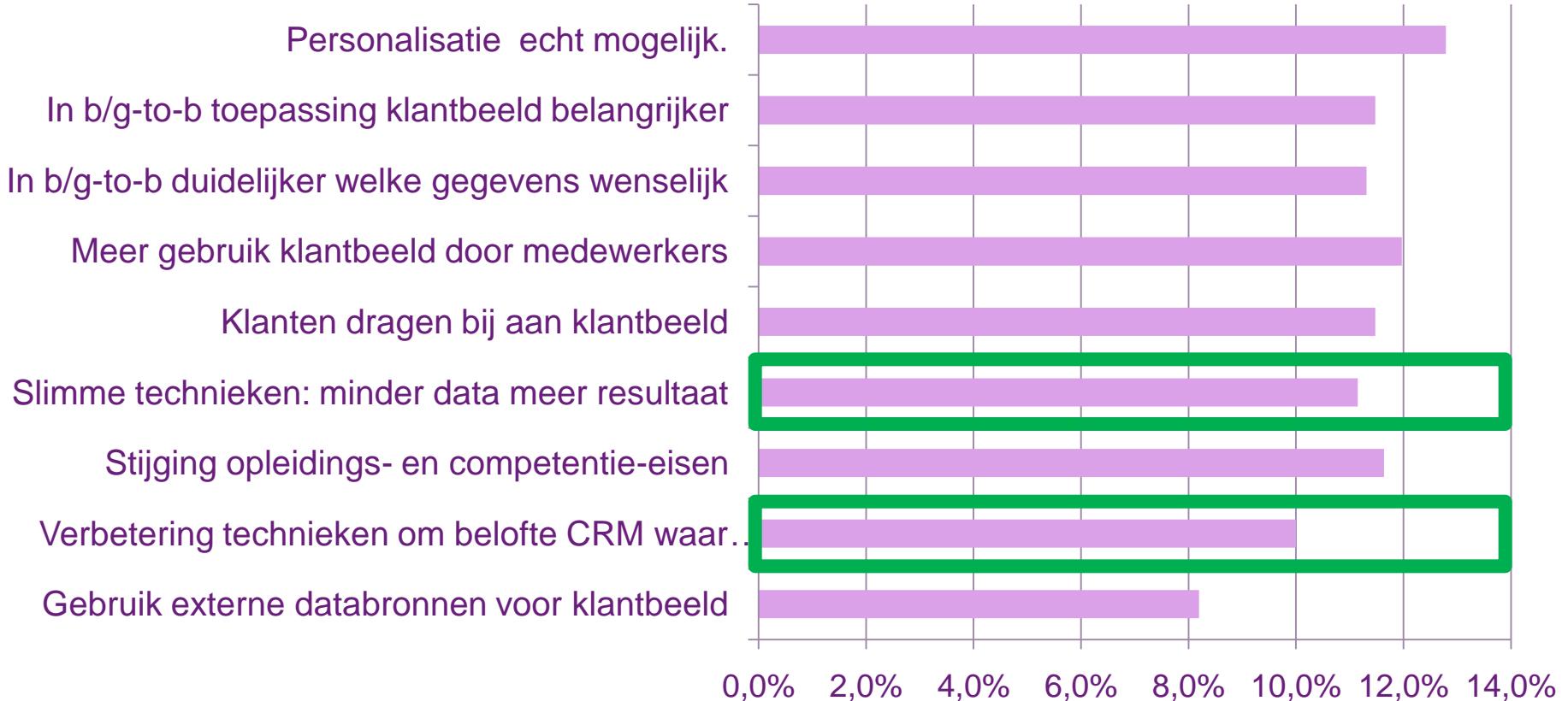


CRM Uitdagingen 31% Gegevens



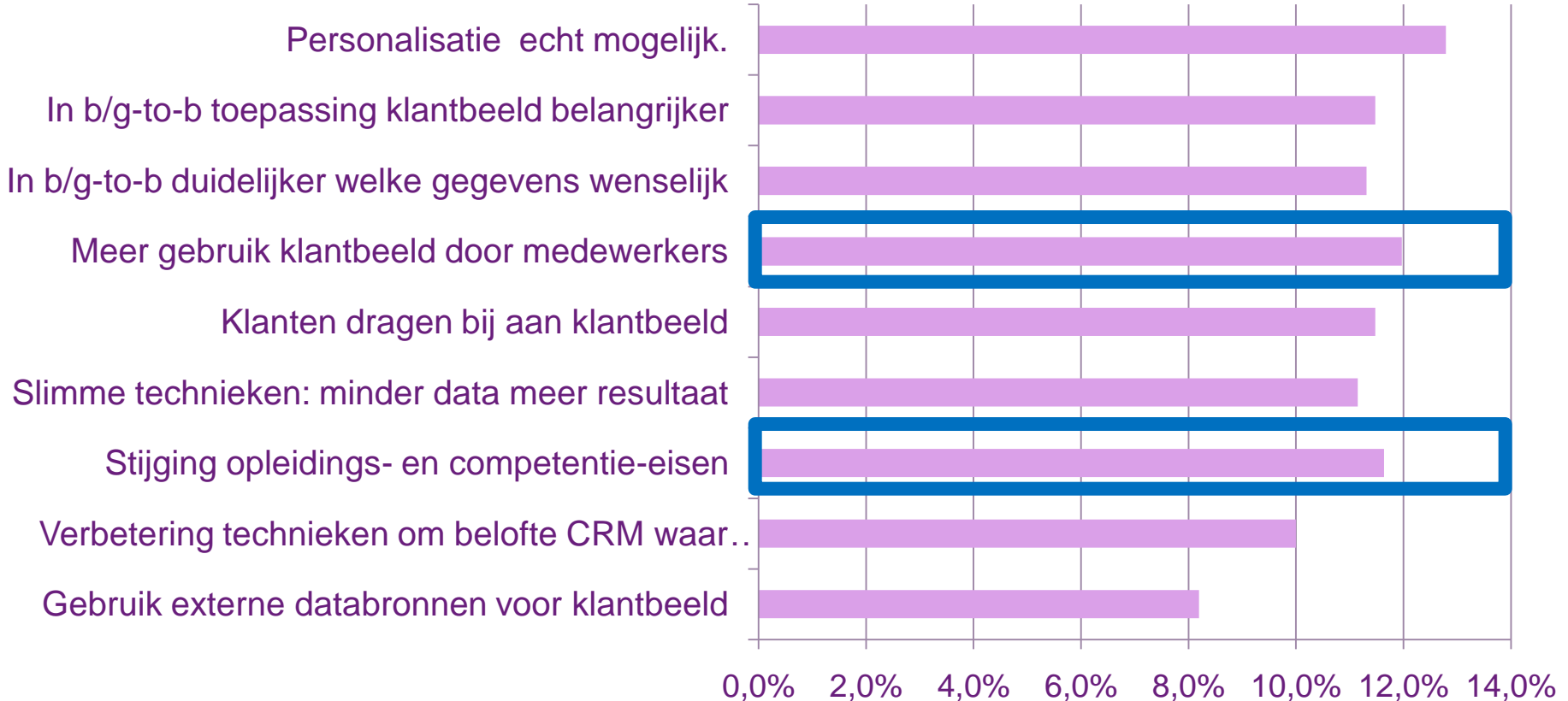
CRM Uitdagingen

21,1% Technologie

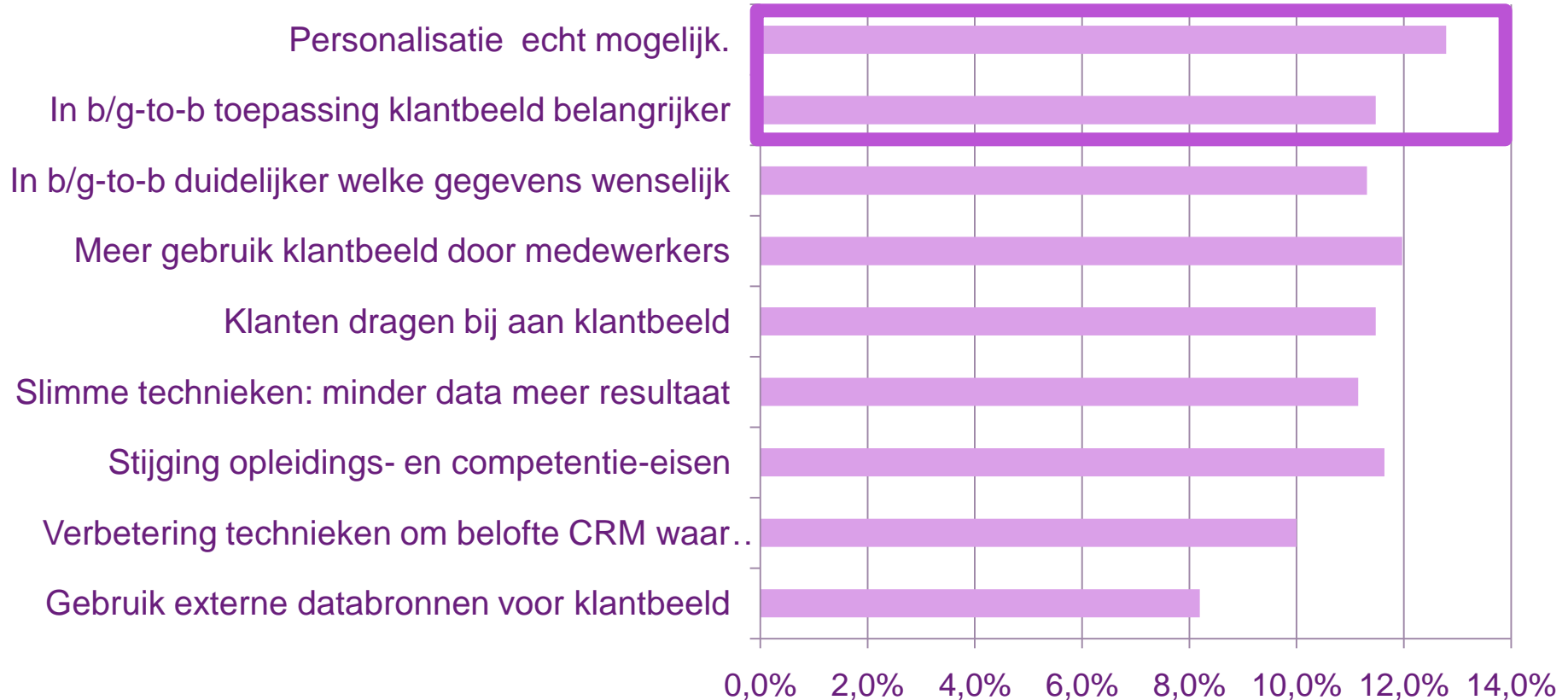


CRM Uitdagingen

23,6% Implementatie



CRM Uitdagingen 24,3% Strategie



Verschillen in CRM uitdagingen

Gegevens	Strategie
Implementatie	Technologie

Bedrijfsleven

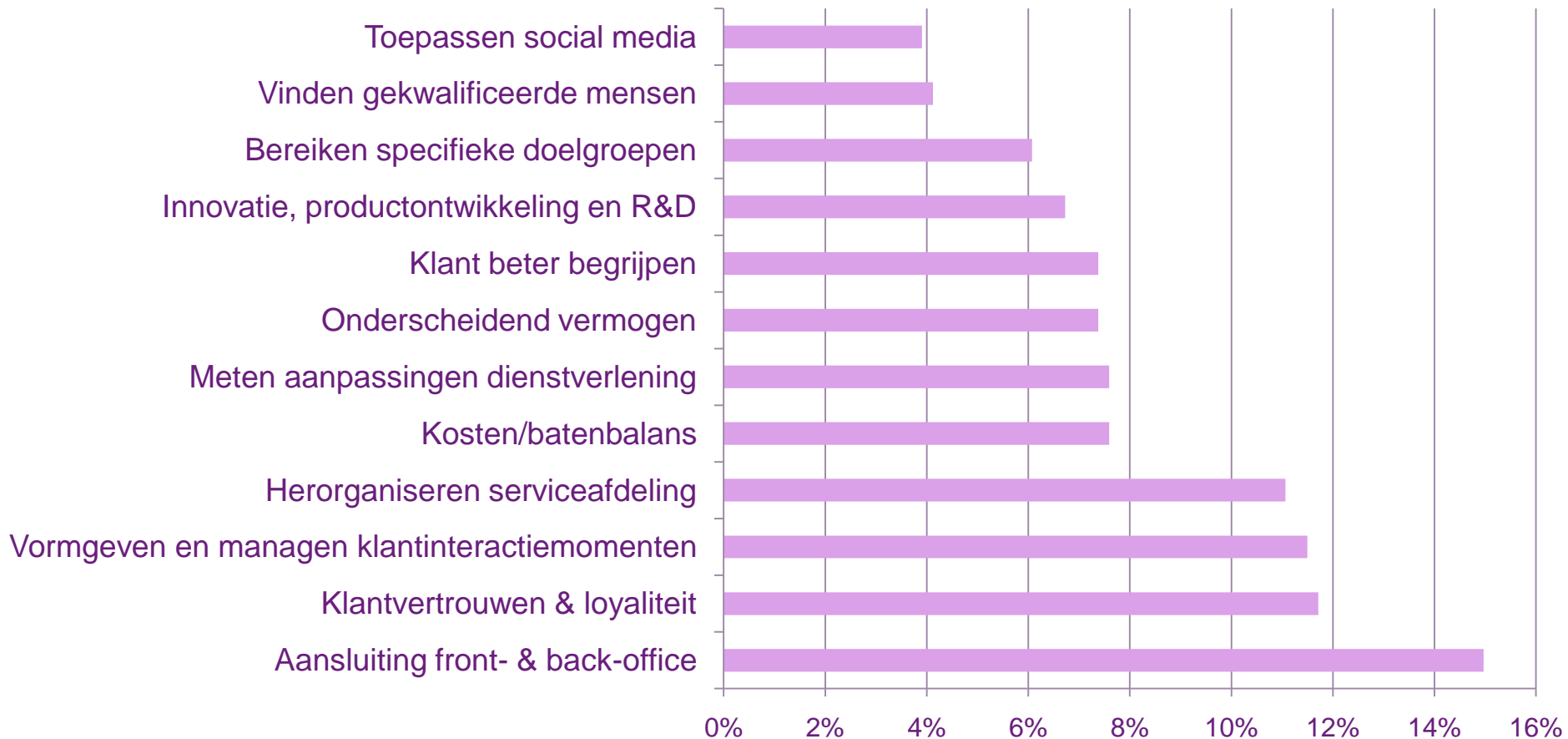
Overheid



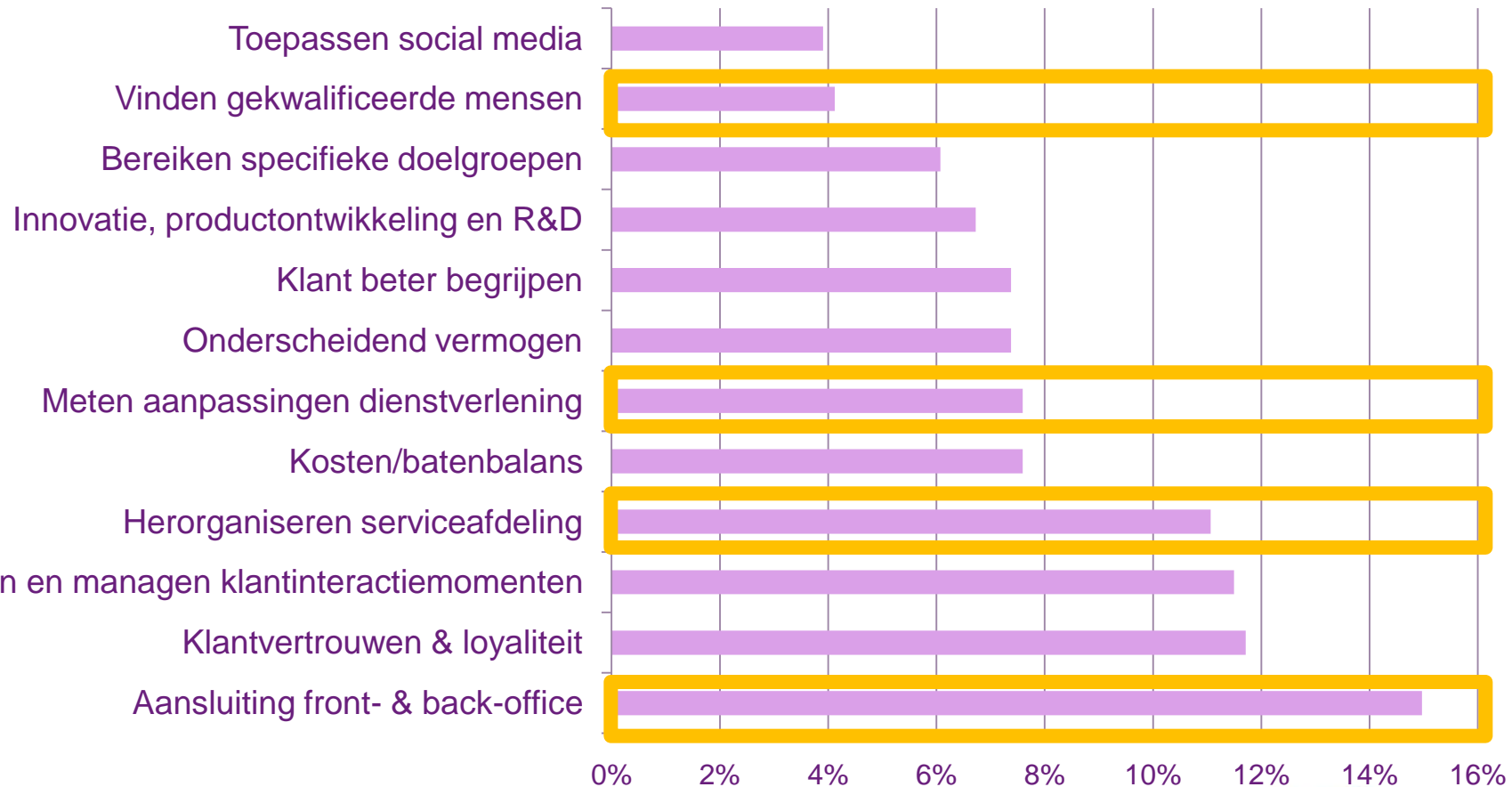
Hoofdlijn uitdagingen

- **Strategie:** adoptie CRM op verschillende terreinen (balans, personalisatie, b-to-g/b toepassing).
- **Technologie:** meer met minder (betere, slimmer techniek, delen van gegevens)
- **Implementatie:** gebruik CRM op meer plekken in de organisatie (medewerkers meekrijgen, opleiding, vaker relevant voor klant)
- **Gegevens:** gebruik andere gegevens dat nu aanwezig zijn (social, self-service crm, b-to-g/b gegevens)

Uitdagingen dienstverlening



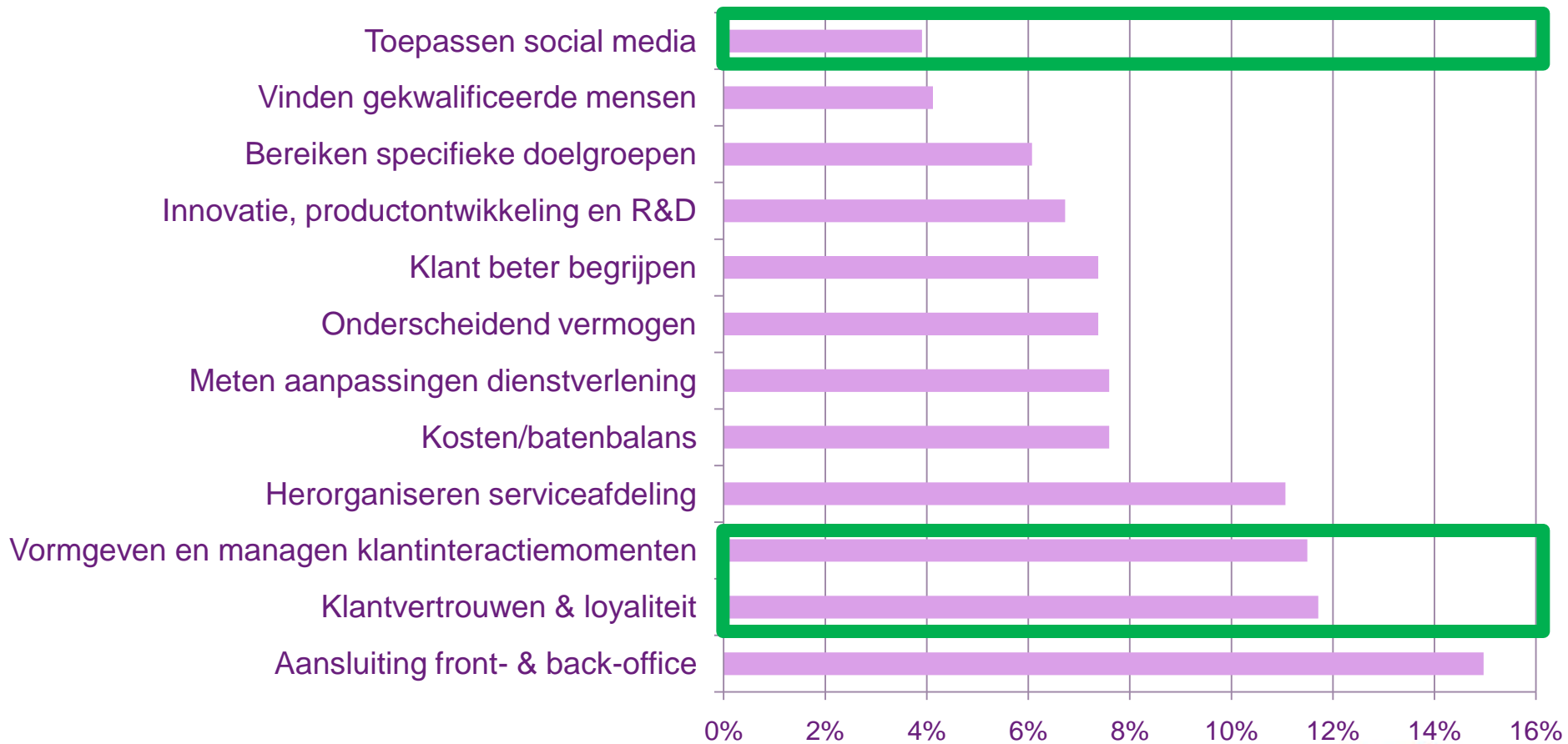
Uitdagingen dienstverlening



38% Interne organisatie



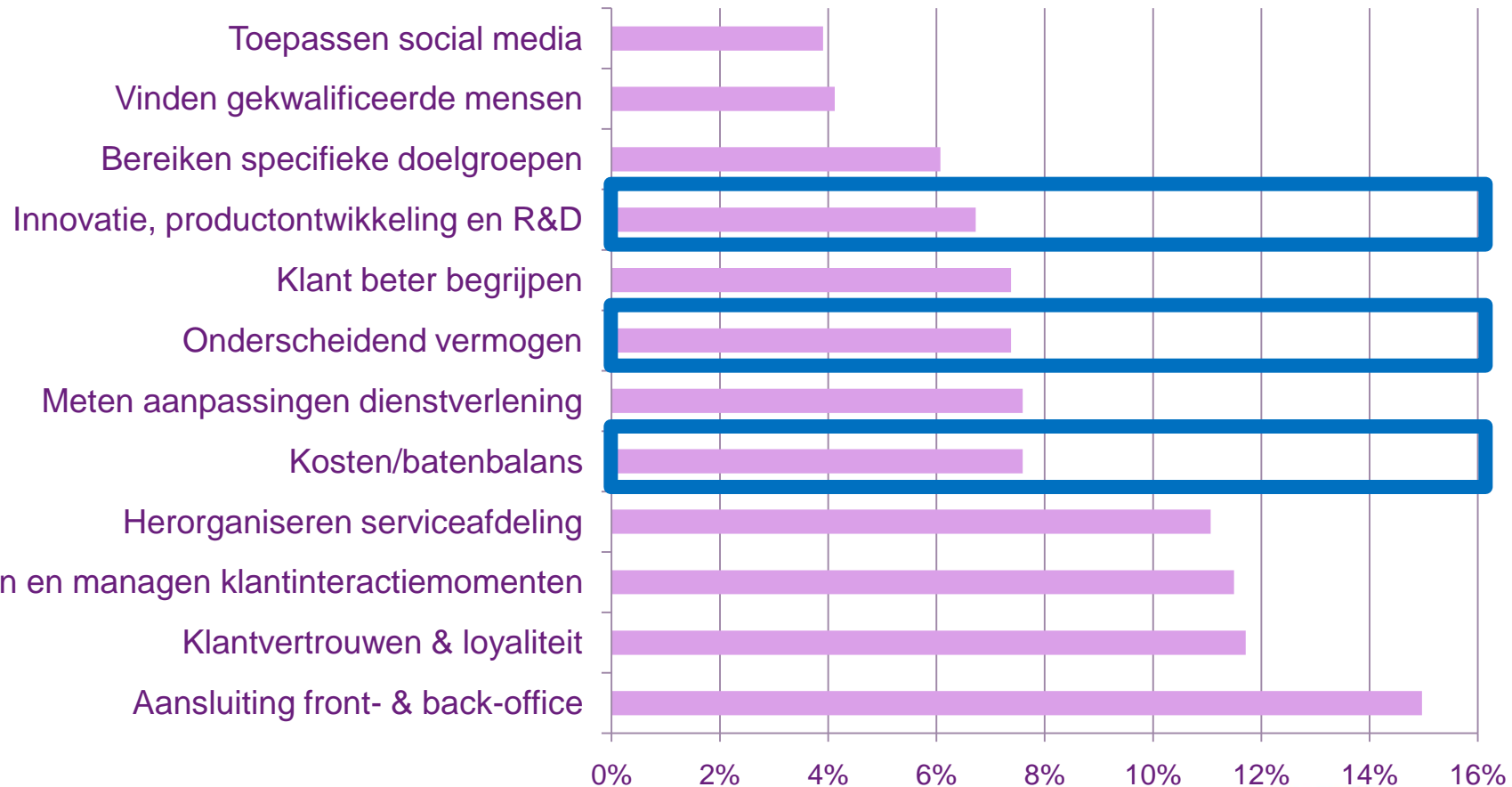
Uitdagingen dienstverlening



27% Klantrelatie

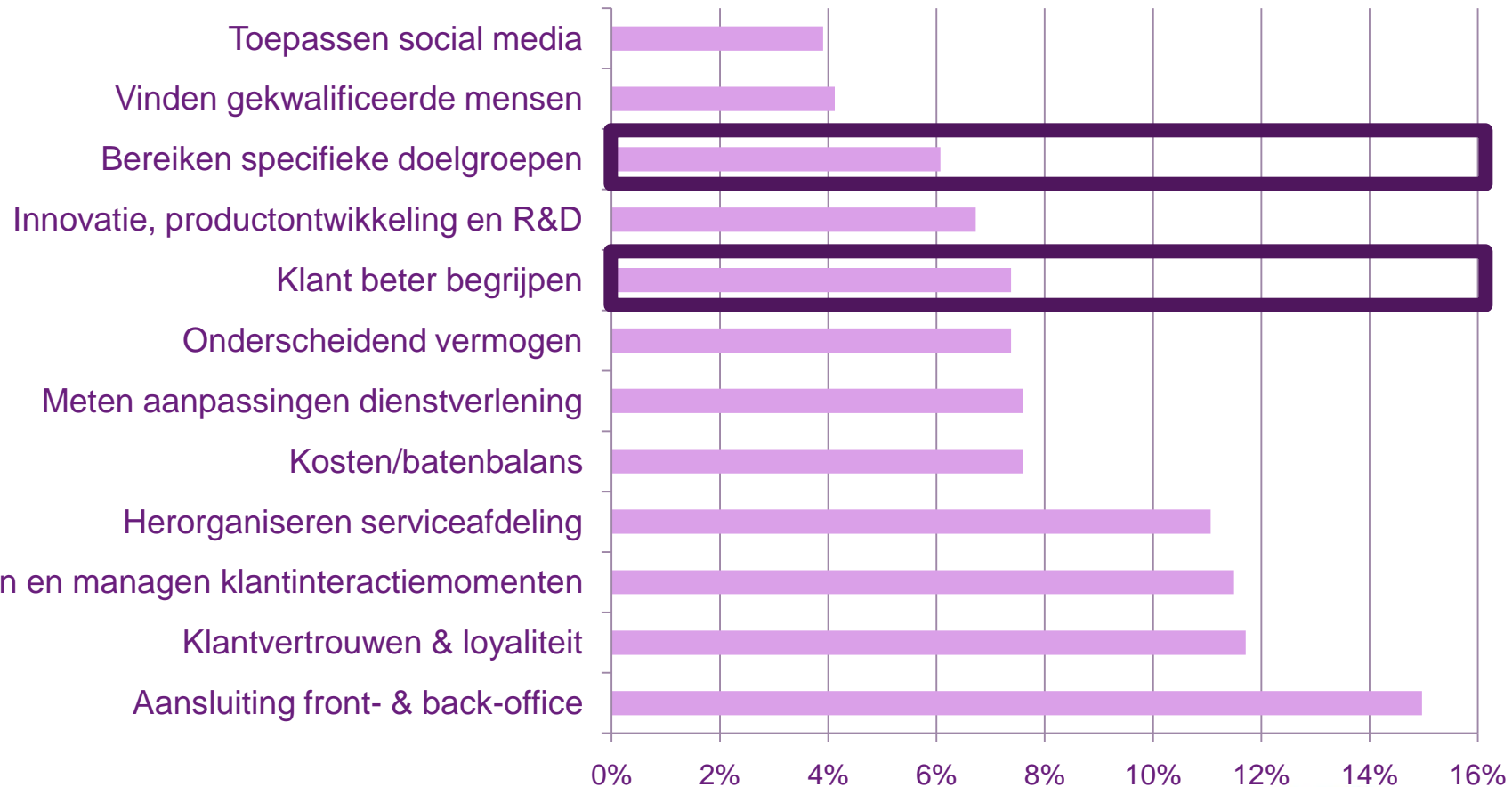


Uitdagingen dienstverlening



22% Prestatie organisatie

Uitdagingen dienstverlening



13% Klantkennis

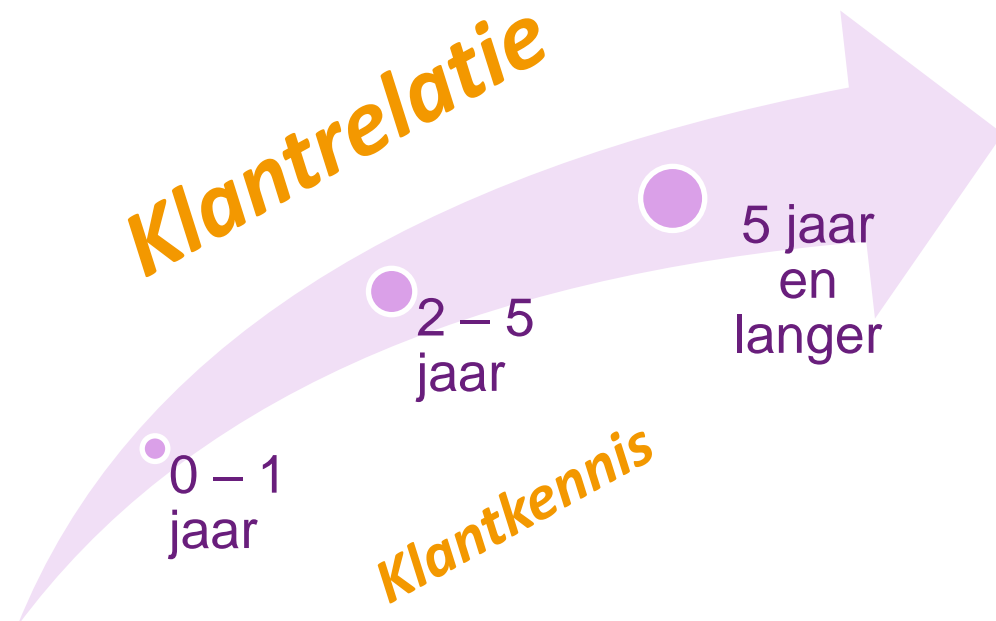
Verschillen in uitdagingen in dienstverlening

Interne organisatie	Klantrelatie
Prestatie organisatie	Klantkennis

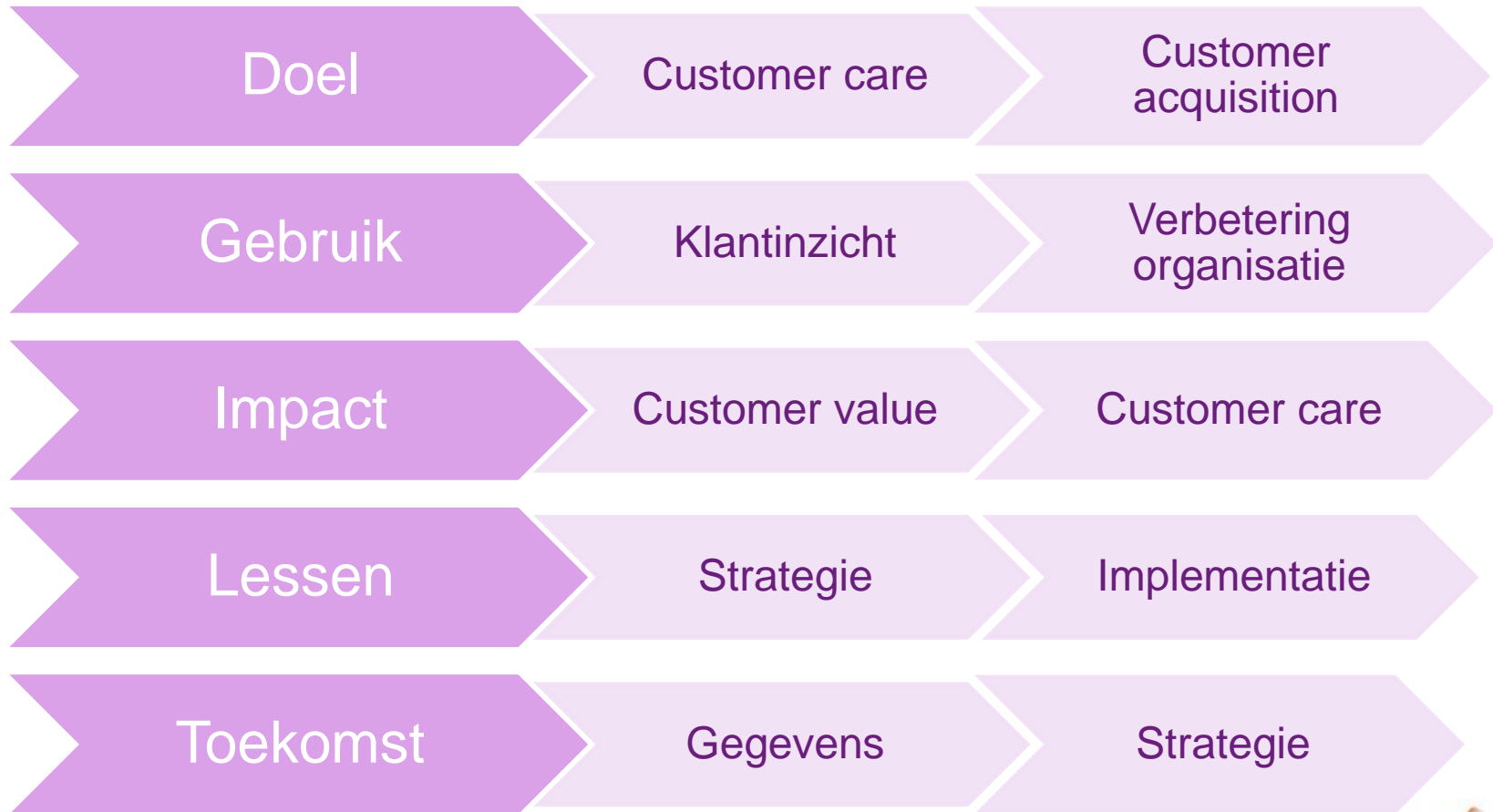
Bedrijfsleven

Beide

Overheid



Conclusies C(i)RM



Bedankt voor uw aandacht!

Voor verdere informatie

Dr. Marije L. Teerling

Marije.Teerling@novay.nl

06 – 228 09 328

053 – 485 04 80

[@marijeteerling](https://www.linkedin.com/in/marijeteerling)

<http://nl.linkedin.com/in/mlteerling>

