



Roadmap naar CRM succes

Drs. Rob Beltman

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Aanleiding onderzoek 'Roadmap'

- > CRM is onverminderd populair onder onderzoekers en practitioners
- > We beginnen langzaam te convergeren naar een algemeen geaccepteerde definitie
- > We leren de ingrediënten van succes steeds beter kennen, maar...

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Klantcontact verbeterd?

© 1997 Randy Glasbergen. E-mail: randy@glasbergen.com www.glasbergen.com



GLASBERGEN

Bedankt voor het wachten...
**Wij willen u eraan herinneren met enige
regelmaat iets te eten en te drinken.**

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Klantgerichtheid medewerkers?



Een klant is een domme, lastige, eigenwijze en eigenzinnige etter die er een sadistisch genoeg in scheidt mij voortdurend te mishandelen met slechts 1 doel voor ogen: mij zo lang mogelijk van m'n echte werk af houden.

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

CRM nog te vaak ingezet om klantvragen te 'administreren'



© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!



Stichting PATO, Postbus 1064, 2600 BB Delft

TPG Post
Post betaald
Post code
Post-Net

ICSB
T.a.v. Drs. R. Beltman
Kralingse Plaslaan 94
3061 DG ROTTERDAM

postacademisch technisch onderwijs
CURSUSOVERZICHT VOORJAAR 2006

Geachte Prospect,

WWW.PATO.NL

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!


datum: datum postmerk
onderwerp: Introductie nieuw klantensysteem

Geachte heer/mevrouw,

Om onze dienstverlening naar u op een hoger niveau te krijgen, werken onze medewerkers sinds kort met een nieuw klantensysteem. De voordelen van dit nieuwe systeem zijn legio. Zo kunnen wij alle gegevens van al onze 1,4 miljoen klanten op een zeer overzichtelijke, complete en compacte manier beheren. Dit betekent bijvoorbeeld dat alle contacten die er met u geweest zijn eenvoudig teruggevonden kunnen worden, en dus dat u beter en sneller geholpen kunt worden. Maar ook kunnen wij u beter informeren over onderhoudswerkzaamheden in ons netwerk en krijgt u meer gespecificeerde omschrijvingen op uw giro- of bankafschriften.

Bij een nieuw systeem van een dergelijke omvang, kunnen opstartproblemen voorkomen. U als klant kunt hier hinder van ondervinden, zoals de wachttijden bij onze Klantenservice en Helpdesk die evenwel langzaam dalen. Daarom hebben wij het tarief voor het bellen van de Klantenservice en Helpdesk van € 0,10 p/min, tijdelijk verlaagd naar lokaal tarief. Ook zouden bij het bellen problemen kunnen ontstaan die we u graag willen voorkomen. Het is daarom van belang dat u een afspraak met een monteur verzet moet worden. Wij vragen uw begrip voor enig ongemak dat u mocht ervaren. Wij verwachten dat het nieuwe klantensysteem binnen enkele weken goed functioneert.

Met vriendelijke groet,
N.V. Casema




M. te Oever
Manager Klantenservice

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

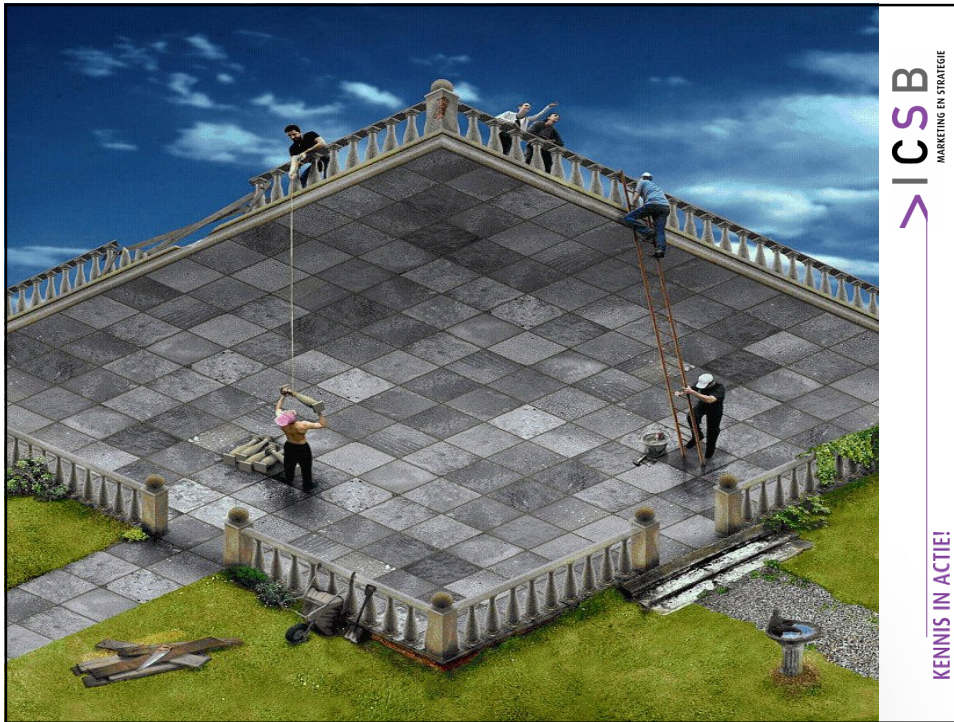
ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

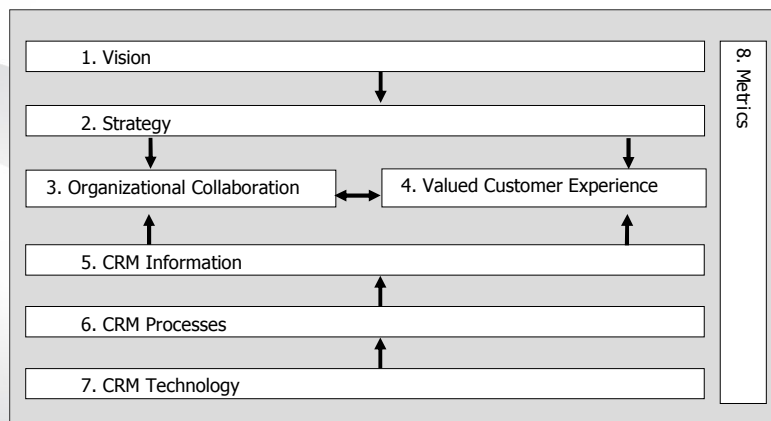


ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!



De 8 bouwstenen van CRM - gartner



Succescases - CRM award winnaars

- > British Columbia Automobile Association
- > Canada Post
- > Telecom Italia Mobile
- > Yorkshire Water
- > Robeco Direct
- > KLM
- > Orange Nederland N.V.
- > Fokker Services
- > Agrifirm

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Uitdagingen bij de deelnemers aan de Nederlandse CRM award

- > Vergelijking 2004-2007
- > 2005: het jaar van de quick wins
- > Processen blijven aandachtspunt
- > Resultaten worden duidelijker zichtbaar
- > 2007: weinig ontwikkeling in scores op building blocks: wel breder

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Wat weten we wel en wat niet

- > Veel studies gedaan naar deelonderwerpen
- > De bouwstenen van CRM zijn wel duidelijk
- > Hoe ze samenhangen en leiden tot succes was nog niet onderzocht

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Onderzoek 'Roadmap voor CRM Succes'

Centrale vraag:

In welke volgorde moeten organisaties bouwen aan hun CRM competenties om succes te vergroten?

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

CRM Stadia Scan

- > Gebaseerd op 8 building blocks
- > Deelt structuur met de CRM Awards
- > Sinds 2004 in huidige vorm

- > Assumptie van een groeipad:
 - Kostenfocus
 - Opbrengstenfocus
 - Relatiefocus

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

SEM model opgebouwd

- > 2 stappen:
 - Confirmatory factor analysis
 - Path analysis

- > We bouwen eerst vanuit de data meerdere latente variabelen, vervolgens gaan we daar regressiefuncties tussen bepalen

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Resultaat confirmatory factor analysis

- > Niet alle building blocks leiden tot een latente factor
- > Onderscheid visie en strategie is theoretisch
- > Technologie vervult een aparte rol
- > Klantorientatie levert 2 latente factoren op: huidig en toekomstig

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Wat hebben we eruit gekregen?

```

    graph LR
      SV[STRATEGY & VISION] --> I[INFORMATION]
      SV --> P[PROCESSES]
      I --> CO1[CLIENT ORIENTED 1]
      I --> CO2[CLIENT ORIENTED 2]
      P --> CO1
      P --> CO2
      P --> VCE[VALUED CUSTOMER EXPERIENCE]
      CO1 --> M[METRICS]
      CO2 --> M
      VCE --> M
  
```

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008


ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Significante impact

\ To From \	INFOR- MATION	PRO- CESSES	CO 1	CO 2	V C E	METRICS
VISION & STRATEGY	1.1613 (0.1275)	1.1196 (0.1255)	-0.3972 (0.2651)	0.1949 (0.1498)	-0.2133 (0.1783)	
INFORMATION			0.2518 (0.0885)	0.1291 (0.0561)	0.3192 (0.0696)	
PROCESSES			0.9827 (0.2081)	0.5074 (0.1183)	0.5346 (0.1339)	
CLIENT ORIENTED 1						0.2406 (0.1023)
CLIENT ORIENTED 2						0.2607 (0.1528)
VALUED CUSTOMER EXPERIENCE						0.1762 (0.1035)

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008



 MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

- ### Gekoppeld aan de CRM Maturity
- > 2 groepen overgehouden: voor 1990 en sinds 2000
 - > Bij 'voor 1990' scoort STRATEGY en TOP MANAGEMENT significant hoger
 - > METRICS scoort significant hoger bij groep 'sinds 2000'
- © ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008
- 

 MARKETING EN STRATEGIE
- KENNIS IN ACTIE!

Gekoppeld aan de aard van de markt

- > Nieuwe latente variabele gemaakt
- > METRICS scoort hoger bij organisaties in een weinig concurrerende markt
- > Bij organisaties in een concurrerende markt scoren overige latente variabelen hoger

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE
KENNIS IN ACTIE!

In het kort...

- > Bouwen aan CRM succes gaat langs 4 niveaus
- > Ieder niveau heeft een positieve impact op het volgende en geen significante invloed op enig ander niveau
- > Visie en strategie kunnen dus pas een positieve invloed op de klantgerichtheid hebben als eerst processen en informatie zijn ontwikkeld
- > Technologie is een randvoorwaarde voor processen en informatie en zou in het model een dominante rol vervullen

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE
KENNIS IN ACTIE!

In het kort...

- > CRM succes wordt vooral beïnvloedt door klantgerichtheid en goed klantmanagement
- > Organisaties in minder concurrerende markten profiteren meer van hun investeringen in CRM

© ICSB Marketing en Strategie 24-1-2008

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!

Download research paper via www.icsb.nl

Dr. Rob Beltman

ICSB
MARKETING EN STRATEGIE

KENNIS IN ACTIE!