



Een klantgerichte

organisatie weet dat een draagvlak voor datakwaliteit van levensbelang is.

## Drijven op data

*woensdag 28 juli 2010 14:13*

Klantdata is belangrijk om een goede relatie aan te gaan met je klant. Misschien lijkt het inrichten van processen en de IT-infrastructuur één van de eerste eisen om je klantdata op orde te hebben, maar om een echt datagedreven organisatie te worden is er meer nodig. Ook draagvlak is van levensbelang. ITcommercie laat zien hoe zo'n organisatie eruit ziet en KPN vertelt hoe zij dat hebben gerealiseerd.

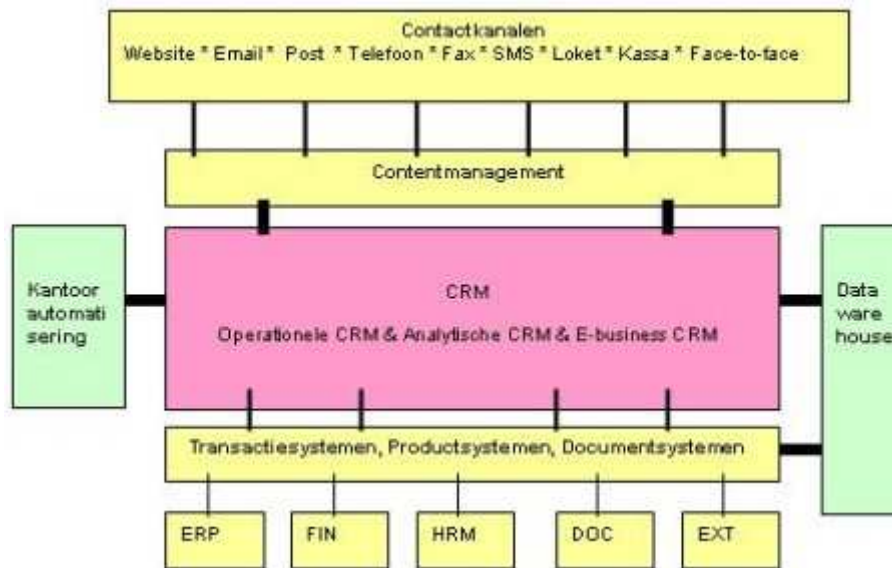
Voor het bedienen en behouden van klanten moet je weten wie ze zijn. Een hechte relatie met mensen vorm je door ze steeds beter te leren kennen. Dat gaat op in het persoonlijke leven en ook in het aangaan van relaties met klanten. Dat er meer parallellen zijn tussen persoonlijke relaties en klantrelaties is onderzocht door dr. Marnix Bügel aan de Rijksuniversiteit van Groningen. Bügel: "In de psychologie bestaat liefde uit drie factoren: intimiteit, gebondenheid en passie. Geborgenheid en intimiteit vind je ook in de relatie tussen klant en bedrijf." Volgens Bügel, die op dit onderzoek is gepromoveerd, speelt intimiteit vooral een grote rol op specifieke momenten, net als in een huwelijk. "In het begin, als iemand klant wordt en op het einde, als de klant overweegt weg te gaan."

## Data als bedrijfsmiddel

Er zijn elementen die het kennen van de klant bemoeilijken. Hoe groter de organisatie, hoe groter de verscheidenheid aan producten en/of diensten en hoe groter het kantenbestand, des te complexer is het om klantkennis te organiseren. Ook snelle marktontwikkelingen en grote competitie maken het beheren van een dynamisch iets als klantkennis moeilijk. Klantcontacten zijn verspreid over diverse medewerkers, en de kennis over die klanten dus ook. Volgens Forrester Research vindt 98 procent van de bedrijven een goed klantbeeld belangrijk, maar kan slechts vijf procent zeggen over een goed klantbeeld te beschikken.

Voor het sturen van een organisatie op basis van klantkennis zijn betrouwbare, actuele en relevante gegevens nodig: data. Zodoende vormen data één van de belangrijkste bedrijfsmiddelen die een organisatie bezit. Waar mensen voorheen vaak als belangrijkste bedrijfsmiddel gezien, zeker in de dienstverlening, lijkt dat nu op te schuiven naar data.

Er zijn talloze schema's te maken van bedrijfsprocessen waar data aan te pas komen en hoe deze op elkaar ingrijpen. We beelden er één af uit het boek CRM in de praktijk geeft Sjors van Leeuwen, om een indruk te bieden van de veelheid van processen waar data bij betrokken zijn:



(Bron: CRM in de Praktijk - Sjors van Leeuwen)

Zonder uitgebreid op dit schema in te gaan, wordt al snel duidelijk dat alleen al de kern van het geheel, dat bestaat uit onder anderen operationele en analytische customer relationship management (CRM) niet zonder een datagedreven organisatie kan, terwijl alle andere geschetste processen er nauw mee verbonden zijn.

## Wat is er nodig?

Er is een veelheid van gegevenssoorten nodig om aan de klantkennisbehoeften van een moderne organisatie te kunnen voldoen: identificatie gegevens, registraties van klantcontacten, productafname, -bezit en -migratie, verkoopprocessen, campagnes, datamining uitkomsten, enzovoort. Ook moeten deze enorme hoeveelheden gegevens nog eens voldoen aan diverse kwaliteitseisen. Zo onderscheidt softwareleverancier Informatica bijvoorbeeld zes kwaliteitseisen. Die komen neer op: compleetheid, standaardisatie, consistentie, accuraatheid, efficiency en integriteit.

Het is duidelijk dat een datagedreven bedrijfsvoering steeds belangrijker wordt. Zo'n bedrijfsvoering lijkt vooral baat te hebben bij goede IT-oplossingen. Het is in dit kader interessant om eens te kijken naar het lijstje van de tien belangrijkste oorzaken van mislukking van de implementatie van een CRM-strategie afkomstig uit het boek CRM in de Praktijk van Sjors van Leeuwen - een keuze waarvoor bij uitstek een datagedreven organisatie nodig is: het eerste en enige ICT gerelateerde item staat pas op plaats 9 van de 10. Alle andere 'faalfactoren' hebben te maken met mensen en gaan over strategie, visie, bereidheid te veranderen, prioriteitenstelling, geduld en teamwork. De lijst met succesfactoren geeft eenzelfde beeld.

## Draagvlak

Als één ding duidelijk wordt bij de bestudering van successen van datagedreven organisaties, dan is dat draagvlak van levensbelang is. IT is nodig, maar datagedreven bedrijfsvoering begint bij klantsturing en de daaruit volgende gebruikerseisen. Een organisatie waarin een IT-afdeling een CRM-systeem neerzet is niet meer van deze tijd. Gebruikers moeten doordrongen zijn van hun rol en verantwoordelijkheid, en het belang van een goede samenwerking met IT.

### Case: KPN als datagedreven organisatie

KPN zit midden in een belangrijke stap in de ontwikkeling naar een nog sterkere datagedreven organisatie. Het genereren van een uniform klantbeeld is hierin de spil. ITcommercie vroeg Wim de Ruijter, manager customer intelligence bij KPN, te vertellen waar volgens KPN de successen van datakwaliteit zitten en hoe KPN zich tot datagedreven organisatie heeft ontwikkeld.

*Allereerst: wat verstaat KPN onder datakwaliteit?*

"We hebben in zo'n grote organisatie als KPN veel processen en veel datasystemen op verschillende plekken die die processen ondersteunen. Datakwaliteit bestaat voor ons vooral uit één versie van de waarheid: een uniform, actueel, volledig en correct beeld van de klant. Dat uniforme klantbeeld moet zowel de operationele klantinteractie als de analytische customer management activiteiten ondersteunen."

*Welk doel moet dat uniforme klantbeeld dienen?*

"Leidend is de gerichtheid op de klant. We willen zijn tevredenheid en zijn life time value verhogen. Om dat goed te kunnen moeten we onze activiteiten op de juiste plekken op de juiste momenten kunnen besturen. Dat kan alleen met goede, actuele en betrouwbare inzichten. Niet alleen over het verleden, in de vorm van reporting, maar ook over het 'nu': waarmee kunnen we de klant op dit moment het beste bedienen? Ook maken we de stap naar de toekomst, met het bouwen van voorspelmodellen bijvoorbeeld. Data zijn daarbij onontbeerlijk. Maar daar stopt het niet. Ook het beheer en de toepassing ervan zijn succesfactoren."

*Waar blijkt uit dat data en datakwaliteit een belangrijke rol spelen bij KPN?*

"Door de hele organisatie heen is men overtuigd van het belang ervan. Er is veel geld mee gemoeid en er zijn veel partijen en mensen bij betrokken. Maar belangrijker nog: het is een onlosmakelijk onderdeel van onze bedrijfsvoering. Niet alleen aan de voorkant, maar ook aan de achterkant."

*Wat is daar voor nodig geweest?*

"Betrokkenheid van de business. In alle lagen van organisatie is het besef er dat klantgerichtheid van levensbelang is. Om klantgericht te kunnen zijn, moet je weten wie die klant is, wat die heeft aan producten, wat voor processen er lopen. We hebben niet alleen laten zien wat een uniform klantbeeld kan opleveren, maar maken ook duidelijk in bestaande processen wat we nog missen. En dan niet zozeer in termen van data en IT, maar in toepassingen. Vervolgens wordt snel duidelijk dat voor die toepassingen een verbeteringslag in datakwaliteit nodig is. Dat is een manier om er resources voor vrij te maken."

*Waar staat KPN nu in dit kader?*

"We zijn bovengemiddeld ver met het kennen van de klant en het toepassen van die kennis. Die conclusie trek ik als ik af ga op wat ik hoor van collega's in de markt, consultants en leveranciers. De uitdaging zit nu vooral in het combineren van al die kennis in één klantbeeld, dat voor iedereen in onze organisatie dezelfde klantkennis oplevert."

*Hoe lang heeft het geduurd om zover te komen als KPN nu is?*

"In verschillende gedaantes zijn we hier al meerdere jaren mee bezig. Het is ook niet iets wat ooit af is. Onze Klantbeeld Catalogus bijvoorbeeld, waarin de wensen en eisen die aan onze klantgegevens worden gesteld staan beschreven, is een levend document."

*Dergelijke wensen en eisen, hoe stel je die samen?*

"De behoefte uit de business is leidend. Het mag geen IT-feestje zijn en dat is het bij ons dus ook niet. Wij hebben vanuit customer management wel een voorzet gedaan vanuit onze expertise, maar de business heeft het laatste woord."

*In hoeverre zijn de ervaringen en meningen van de externe partijen die je noemde belangrijk geweest in de vorming van de visie en de plannen?*

"Vooral consultants zijn belangrijk geweest, omdat zij goed als buitenstaander bij ons naar binnen konden kijken. Maar naar ervaringen van collega's en leveranciers hebben we ook geluisterd."

*Als je nu terugkijkt op de afgelopen jaren, is er dan iets dat je anders zou doen?*

"Eigenlijk niet. Dat komt omdat je alle ervaringen door moet, om de vragen die je tegenkomt te kunnen beantwoorden. Die vragen en die antwoorden zijn per situatie verschillend. Elke organisatie zal zelf dat proces moeten doorlopen, je kan niet zonder."

1 / 1

Auteur: Michiel van Straten, freelance editor

Markt: Enterprise en MKB

