

Bachelorrapport

Database marketing: basis voor de toekomst



Geert-Jan Potijk
s0087319
Student Bedrijfskunde
Universiteit Twente

Examinator: Dhr. Kroon
Meelezer: Dhr. Morssinkhof

16-10-08

Inhoudsopgave

<i>Inhoudsopgave</i>	<i>Pagina: 1</i>
<i>Inleiding</i>	<i>Pagina: 2</i>
<i>Managementsamenvatting</i>	<i>Pagina: 4</i>
<i>Hoofdstuk I</i>	
<i>Literatuurverkenning</i>	<i>Pagina: 6</i>
<i>Hoofdstuk II</i>	
<i>Best practice</i>	<i>Pagina: 23</i>
<i>Hoofdstuk III</i>	
<i>Schetsing model</i>	<i>Pagina: 26</i>
<i>Hoofdstuk IV</i>	
<i>Het model</i>	<i>Pagina: 33</i>
<i>-Tabel</i>	<i>Pagina: 35</i>
<i>-Tijdschema</i>	<i>Pagina: 41</i>
<i>Hoofdstuk V</i>	
<i>Conclusies</i>	<i>Pagina: 43</i>
<i>-Aanbevelingen</i>	<i>Pagina: 44</i>
<i>Bijlage</i>	
<i>-Literatuurlijst</i>	<i>Pagina: 46</i>
<i>-Bijlage</i>	<i>Pagina: 47</i>
<i>-Logboek</i>	<i>Pagina: 48</i>
<i>-Interviews</i>	<i>Pagina: 49</i>
<i>-Reflectieverslag</i>	<i>Pagina: 50</i>

Inleiding

Het verkrijgen en gebruiken van informatie is een belangrijke bezigheid voor een organisatie. Met de jaren zijn er innovaties geweest op het gebied van informatieverschaffing. De aanleiding van dit onderzoek is het willen verkennen van de mogelijkheden voor een organisatie om informatie te verkrijgen en te gebruiken. Een nieuwe opkomende manier van het verkrijgen en gebruik maken van informatie is database marketing. Database marketing wordt omschreven als het proces van het bouwen, onderhouden en gebruiken van een klantrelatiedatabase, met als doel het optimaliseren van klantenrelaties¹. Een organisatie tracht alle informatie over de huidige en potentiële klanten te winnen om zodoende de klanten effectief en efficiënt te benaderen. Dit wordt gedaan in toegepaste database marketing software en kan leiden tot een hogere winstgevendheid en daarmee een verbetering van de concurrentiepositie van een organisatie.

In dit onderzoek zal een model van eisen worden geschetst, waaraan een organisatie moet voldoen om database marketing op een geslaagde manier binnen de organisatie in te voeren. Dat is tevens de doelstelling van dit onderzoek.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Ontwikkel een model van criteria waaraan een organisatie moet voldoen om succesvol database marketing in te voeren

Met als deelvragen:

- Wat schrijft de literatuur voor op het gebied van succesvol invoeren van database marketing binnen de organisatie?
- Is er een best practice te vinden in een organisatie die succesvol database marketing hanteert?
- Welke criteria kunnen uit de literatuur en beste practice gehaald worden?
- Kunnen deze criteria in een model worden omgezet?

¹ W. Kamakura; M. Wedel; F. de Rosa; J.A. Mazzon, *cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction*, Intern J. of research in marketing 20, 2003

De aanpak van dit onderzoek is als volgt.

De criteria worden gezocht door middel van een verkenning van de wetenschappelijke en praktische literatuur. Dit zal in deelvraag één plaatsvinden. Er wordt gezocht naar boeken en artikelen die gericht zijn op de implementatiefase van database marketing.

Ook zal er een best practice worden gezocht. Ofwel een organisatie die al succesvol database marketing heeft ingevoerd. Door middel van interviews met werknemers zal gezocht worden naar criteria die belangrijk zijn voor het succesvol invoeren van database marketing, zoals de desbetreffende organisatie daarin al geslaagd is. Deze aanpak wordt uitgewerkt in het tweede hoofdstuk van dit onderzoek.

Uit bovenstaande literatuur en de best practice worden criteria opgesteld waaraan een organisatie moet voldoen om database marketing in te voeren. Er zal gekeken worden naar de relevante literatuur en de best practice en wat deze naar voren schuiven. Deze criteria worden in hoofdstuk III geoptimaliseerd.

Aan de hand van deze criteria zal een model gevormd worden. Dit model kan dan binnen een organisatie gemeten worden, door middel van enquêtes en statistisch onderzoek. Wanneer dit niet mogelijk is, zal dit onderzoek geschetst worden aan de gedachten van een expert op het gebied van database marketing. Dit om te kijken in hoeverre de organisatie klaar is voor het invoeren van database marketing en wat er waar nodig moet veranderen in de organisatie. Het opstellen van het model gebeurt in hoofdstuk IV.

Managementsamenvatting

Het onderzoek heeft als probleemstelling: Ontwikkel een model van criteria waaraan een organisatie moet voldoen om succesvol database marketing in te voeren. Dit model zal een lijst van criteria zijn, waaraan een organisatie moet voldoen wil het de kans van het succesvol implementeren van database marketing vergroten. Voor dit onderzoek zijn tevens enkele deelvragen opgesteld.

Op basis van een literatuurverkenning wordt gezocht naar criteria die betrekking hebben op het invoeringsproces van database marketing. Met behulp van criteria is het uiteindelijke model gevormd. Als een organisatie aan deze criteria voldoet zal de succeskans van het implementeren van database marketing groter worden.

Voorbeelden van de gevonden criteria in de literatuur zijn *belang van database marketing bij het hogere management, communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie en een duidelijk programma van eisen*. Deze en andere criteria zijn beschreven en verwerkt in het uiteindelijke model

Vervolgens is een best practice gezocht. De Rabobank is in dit rapport als best practice gebruikt. Dit omdat zij al succesvol database marketing hebben ingevoerd. Bij de Rabobank zijn gesprekken gevoerd met beleidsbepalers die de leiding hadden over de invoering van database marketing. Door middel van deze gesprekken zijn tevens een aantal criteria naar voren gekomen die van belang zijn voor het succesvol invoeren van database marketing.

Aansluitend op de beantwoorde tweede deelvraag wordt de laatste deelvraag beantwoordt. 'Kunnen deze criteria in een model worden omgezet' is de vraag die gesteld wordt. De in de literatuur gevonden criteria worden beter verwoord en samen gevoegd. Er zijn drie categorieën gemaakt, voortkomend uit de literatuur. Te weten: technische, organisatorische en strategische criteria. Allereerst zijn de criteria beschreven en in de categorieën onder verdeeld. Dit om een heldere structuur voor een model te creëren. Het model moet uiteindelijk een handleiding voor een organisatie zijn die op het punt staat database marketing aan te nemen.

Vervolgens is na de onderverdeling en de criteriabeschrijving het model opgesteld. Het model geeft aan wat het criterium is, wat het belang van het criterium is, hoe de informatie over het

te meten criterium te verkrijgen, welke de interviewvragen gesteld moeten worden en ten slotte wanneer men als organisatie aan het criterium voldoet. Dit model is te zien op pagina 35 t/m 38. Zeer belangrijke criteria als *een goede organisatiestructuur* en *de 'commitment' van het personeel* komen voort uit het model. Dit zijn criteria waar men als organisatie de meeste aandacht aan moet besteden. Het gecreëerde model geeft een antwoord op de probleemstelling.

De criteria zijn in een tijdschema gezet. Dit om te laten zien welk criterium belangrijk is in welke fase van het implementatieproces. Dit schema bevindt zich op pagina 41. Technische criteria komen voor in het implementatieproces naar voren. Organisatorische criteria als *het belang van database marketing bij het hogere management* en *communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie* zijn in het hele implementatieproces belangrijk.

De aanbevelingen zijn gericht aan organisaties die het model willen gebruiken. Organisaties met beperkte middelen en tijd moeten zich vooral focussen op de belangrijke criteria uit het model. Dit is te zien in het bovengenoemde tijdschema. Een andere aanbeveling is om af te zien van database marketing wanneer een organisatie niet kan voldoen aan de belangrijkste aangegeven criteria uit het model. Een aanbeveling voor toekomstige onderzoekers op dit gebied is om onderzoek te doen naar bedrijven die database marketing al hebben ingevoerd. Dit om de subjectiviteit van het geven van een belang aan een criterium te verkleinen.

Hoofdstuk I

In dit hoofdstuk zal de wetenschappelijke achtergrond van database marketing naar voren komen. Op het gebied van het onderwerp database marketing is er een breed scala aan wetenschappelijke artikelen. Ook zijn er veel praktische boeken over dit onderwerp voorhanden.

De deelvraag die wij in het eerste hoofdstuk willen beantwoorden is de vraag welke criteria de literatuur voortbrengt om database marketing succesvol te kunnen implementeren in de organisatie. Er zal uiteindelijk getracht worden een antwoord op de hoofdvraag te vinden. Allereerst zal er een praktijkanalyse van de literatuur plaatsvinden. In deze praktijkanalyse wordt het boek *Handboek interactieve marketing: database marketing in de praktijk*² beschouwd. Uit dit boek zullen enkele duidelijke criteria naar voren komen die van belang zijn voor het invoeren van database marketing binnen een organisatie.

Vervolgens zal er gekeken worden naar wetenschappelijke literatuur. Deze zullen bestaan uit artikelen die centraal staan in dit onderzoek. Uit deze artikelen zullen tevens een aantal criteria naar voren komen. In hoofdstuk II zal er gekeken worden naar de best practice. In het geval van dit onderzoek is dit de Rabobank vestiging Noordwest Twente. Deze organisatie heeft enkele jaren geleden database marketing succesvol ingevoerd. Door middel van interviews met meerdere personen van de Rabobank komen tevens een aantal criteria voor het succesvol invoeren voor database marketing in een organisatie naar voren. De literatuur en de best practice zullen beide een aantal criteria voortbrengen waaraan een organisatie moet voldoen om succesvol database marketing te implementeren. Dit om een antwoord te vormen op de eerste drie deelvragen.

Met de gevonden criteria in bovenstaande literatuur en best practice zal vervolgens een model worden gemaakt. Dit model moet een overzicht geven waaraan een organisatie moet voldoen om database marketing in te voeren. Dit om een antwoord te geven op de vierde deelvraag. Er zal dan worden uitgezocht op welke organisatietypen het model van toepassing is.

² P. Postma, *database marketing in de praktijk*, 2000

Praktijkanalyse

Het boek *Handboek interactieve marketing: database marketing in de praktijk* is bekend in de wereld van database marketeers en wordt als bepalend boek gezien. Het geeft een basis voor de praktische benadering van database marketing.

Introductie

Het is gebruikelijk dat bedrijven informatie hebben wat voor marketing niet direct bruikbaar is. Het zit vaak in verschillende systemen, verouderd, vertrouwelijk of fout.

Ook zijn er bedrijven die niet direct in contact staan met haar klant, bijvoorbeeld door dealers. Toch kunnen zijn ook database marketing toepassen. Zij kunnen de gegevens zelf van de dealers gebruiken voor een database marketing systeem of voor de dealer zelf database marketing opzetten, waardoor je de grip vergroot op de tussenliggende handelsprocessen.

Functies database marketing

Er zijn drie functies die belangrijk zijn voor database marketing. Ten eerste de registrerende functie: de beschikbare data. Ten tweede de analyserende functie: alle mogelijke selecties en als laatste de sturende functie: alle mogelijke uitvoerbare acties. Voor een strikt registrerende functie van de database speelt de functie van interne communicatie tussen de verschillende afdelingen en vestingen een zeer grote rol.

Met de analyserende functie kan je zien hoe klantgroepen verschuiven. Ook kan je zien hoe marges bij een bepaalde klantengroep erg dalen ten opzichte van een andere groep.

Met behulp van de bovenstaande selecties kan je de zwakke of sterke punten uit de database halen en daarop inspelen met marketingacties.

De databasegegevens

De gegevens van de database veranderen ongeveer met dertig procent per jaar in het geval van bedrijfsfunctionarissen. Je moet niet té veel uitgebreide data van deze bijhouden. Ook moet men als organisatie dat database marketing wil invoeren uitkijken met de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP). Het is veel effectiever om gebruik te maken van bureaus die uitgebreide informatie van bedrijven professioneel bijhouden. Een database is een tuin: hij

moet worden onderhouden, er moet worden geplant en gewied. Er moet duidelijk van bovenaf gestuurd worden wie wat moet invullen. Een hoge mate van discipline is vereist. Naarmate meerdere marketingacties vanuit de database zijn uitgevoerd, wordt langzaam maar zeker het rendement per marktsegment duidelijker zichtbaar. Hierop volgend kan je passende marketingprogramma's ontwikkelen per marktsegment. Hier komt het eerste criterium naar voren, te weten: Kwaliteit van de huidige database

Uitvoering marktbewerking bij persoonlijke verkoop

Persoonlijke verkoop leidt tot ongecontroleerde processen. Een goede vertegenwoordiger is moeilijk te onderscheiden van een slechte. Men weet hoeveel een vertegenwoordiger kost, maar het is moeilijk om te zien wat hij oplevert. Helemaal een black box is datgene wat daar tussen in gebeurt. In de buitendienst heerst vaak een cultuur van vrijheid, zonder strenge controle. Sturen vanuit de database vloekt met deze werkwijze. Er zijn vijf stappen voor succesvolle invoering van database marketing.³

De vijf stappen

De eerste stap is commitment. De noodzaak van invoering moet worden gevoeld bij het management en de buitendienst. Miscommunicatie kan worden voorkomen door goed gebruik te maken van een database. Dit moet de buitendienst ook aanvoelen. Betrokkenheid en een stap-voor-stapbenadering zijn van wezenlijk belang. Dit is het tweede criterium: Commitment van het personeel

De tweede stap zijn de consequenties. Allereerst moet goed vastgesteld worden wat de huidige situatie is. Daarna moet worden vastgesteld wat de optimale toekomstige situatie is. Invoering heeft vaak organisatorische consequenties. Deze moeten van te voren allemaal bekend worden gemaakt, anders leidt het vaak tot mislukking. Bekendheid van de consequenties is wat in dit boek duidelijk naar voren komt en is tevens het derde criterium. De derde stap is die van functionaliteiten. Het opstellen van een programma van eisen. De eisen moeten vanuit de buitendienst en het management gesteld worden. Men moet niet te enthousiast worden en het als utopisch systeem gaan zien waarin alles opgelost wordt. Het systeem moet beperkt blijven. Een voorbeeld van een programma van eisen is: a. registreren

³ P. Postma, *database marketing in de praktijk*, 2000, pp. 132

van klantgegevens b. activiteiten rapporteren van de accountmanagers c. analyseren van de resultaten d. organiseren van bijzondere activiteiten. Stap vier en stap vijf van het vijfstappen plan zijn specifiek voor media en niet zozeer van toepassing op dit rapport. Functionaliteiten ofwel een duidelijk programma van eisen is het vierde criterium.

De vijf stappen in de praktijk

Men kan de opbrengst van een mailingactie simpel berekenen. Stel dat van een huidige mailing twee procent reageert en dat van die twee procent, vijftwintig procent converteert in een order. Bij een oplage van 10.000 betekent dat 50 orders. Stel dat een gemiddelde order 1000 euro is, dan is de opbrengst van de mailing 50.000. Stel dat je door middel van databasemarketing gericht een mailing actie kan uitvoeren en de respons verandert van twee naar drie procent. Dan scheelt dit op een enkele mailings actie 25.000 euro. Door middel van het berekenen van deze calculaties zou men moeten nagaan of database marketing op de lange termijn geld oplevert ten opzichte van de initiële opstartkosten. Deze calculaties moeten een bijdrage leveren aan de commitment binnen de organisatie. Als relatief eenvoudig duidelijk wordt wat de mogelijke opbrengsten zijn, zullen er veel meer werknemers zich achter database marketing scharen. Vaak zijn binnen hetzelfde jaar van opstarten de kosten al terugverdiend.

De consequenties kunnen echter zwaar zijn voor een organisatie. Wanneer door database marketing een veranderde marktwerking wordt aangenomen moet de organisatie op punten worden veranderd. Dit moet van te voren bekend zijn en geaccepteerd worden. Dit kan voor grote bedrijven een obstakel zijn voor het aannemen van database marketing. Voor nieuwe bedrijven is dit een stuk makkelijker.

Op het gebied van functionaliteiten moet de commerciële stroom binnen het bedrijf door database marketing heel overzichtelijk worden gemaakt. Het begint met suspects, de adressen die nog geen relatie met het bedrijf hebben, maar die de aanbieder op het oog heeft om te bewerken. Na de bewerking vloeien hier prospects uit voort. Dit zijn adressen die hebben gereageerd op één van de media die het bedrijf naar hen heeft verstuurd. Deze adressen worden vervolgens bewerkt om een order te plaatsen, en daarmee worden zij klant. Daarna wordt geleverd, betaald en later opnieuw benaderd. Dit commerciële proces kan ideaal gedefinieerd worden door middel van database marketing. Zo kan je de kosten vaststellen per

prospect, per nieuwe klant, per order etc. Daarnaast kan je bepaalde correlaties tussen bepaalde activiteiten naar voren brengen. Bijvoorbeeld een bepaald type bedrijf dat eerder reageert op een bepaalde actie. Door middel daarvan kan men de marketing optimaliseren om effectiever de potentiële klant te kunnen benaderen. Als een bedrijf al een registrerende database heeft dan moet hetzelfde spoor worden gevolgd om de keuze van de tools en aanpassing van de database te bepalen. Operationeel vereist het veel discipline om het voor elkaar te krijgen. Dit vereist een zeer goede en lange voorbereiding, waarvoor een groot draagvlak aanwezig moet zijn binnen de organisatie.

Reacties vanuit de klanten

De oogst moet adequaat worden verwerkt, anders zijn alle inspanningen voor niets geweest. De wijze waarop klanten en prospects hun reactie aan het bedrijf kenbaar maken, kent steeds meer variaties. Voor het proces bij de onderneming maakt het een groot verschil hoe de response en/of de orders binnenkomen. Dát ze kunnen binnenkomen is het meest belangrijk. Het is zeer belangrijk om snel te reageren op elke reactie waar de klant de moeite voor neemt. Schriftelijke response kan efficiënt verwerkbaar zijn, maar dan moeten de gegevens wel compleet en duidelijk zijn. Het opvangen van telefonische response vereist een professionele benadering. Telefonisch kan je snel inhaken op de reactie van de klant. Over het algemeen zal het grootste deel van de benaderde markt of potentiële klanten niet reageren.⁴ De trefkans is klein dat de geadresseerde op het moment van ontvangst de behoefte, de mogelijkheid en de bereidheid heeft om te reageren. Door middel van database marketing kun je nauwkeuriger en gericht op geïnteresseerden richten.

Als potentiële klanten zelf het initiatief nemen om het bedrijf of de website te bezoeken, dan hebben zij al enkele drempels overwonnen. De klant biedt zich al op een presenteerblaadje aan. Er moet adequaat gereageerd worden op deze potentiële klanten.

Ook is het zo dat een ontvanger van bijvoorbeeld een mailing wel het aanbod heeft waargenomen, maar dat hij niet reageert. Toch houdt de ontvanger vaak de naam van het bedrijf in zijn achterhoofd, dit kan helpen als het bedrijf in de toekomst wel in de markt is voor het aanbod. Het is nodig voor een bedrijf om normen te stellen voor de snelheid van de verwerking van de reacties van de klant of mogelijke klanten. Hiermee worden veel te late reacties voorkomen. Als een mailingactie gehouden wordt, moet vooraf worden gekeken

⁴ Idem, pp. 156

hoeveel response je ongeveer kan verwachten. Als er vervolgb bezoeken moeten komen van een accountmanager, dan is het belangrijk dat die capaciteit wel aanwezig is bij de buitendienst. Uit een onderzoek naar reactietijd, waarin een adreskaartje op een beurs werd achtergelaten aan een specifieke exposant is er in vijftien procent van de gevallen na vijf weken nog steeds geen reactie. Ook zijn de meeste reacties laat of onpersoonlijk. Op dit vlak is er ontzettend veel ruimte voor verbetering. Dit is het vijfde criterium uit deze praktische analyse ofwel: Kwaliteit van het verwerken van interesse vanuit de klant.

Organisatorische gevolgen

Als afdelingen als Marketing, verkoop, productie en administratie op klassieke wijze zijn georganiseerd, loop je veel kans op verspilling. De afdelingen hebben meestal hun eigen doelstellingen en ambities, de rest wordt verwezen naar andere afdelingen. Missers, vooral in grote organisaties, worden vaak niet eens herkend. De afdelingen moeten goed samenwerken voor het opstarten en vooral het afhandelen van mogelijke acties.

Met het invoeren van database marketing als een belangrijk onderdeel van de organisatie is veel discipline en inzet vereist. De traditionele organisatie kan het hier zeer moeilijk mee hebben. De bedrijfsinteractie van een interactieve database marketing gestuurd bedrijf begint en eindigt met de interactie tussen de klant en het bedrijf. Bedrijfsprocessen moeten vanuit die interactie gestuurd worden. Andere processen moeten daarop worden aangepast. Dit is vrij ingrijpend. Door middel van database marketing wordt vanuit de (potentiële) klant geredeneerd. Een nieuw product wordt niet geïntroduceerd door een bepaalde productmanager, maar door een databasegedreven bewezen vraag vanuit de markt. Het gezag van de afdeling waar de klantenkennis en klantwaarde wordt gemanaged wordt vrij groot. Uiteindelijk zal de kennis groter worden, dan in alle afdelingen samen ooit is geweest. Deze beiden kunnen tot veel weerstand leiden binnen de organisatie. Dit lijkt tegenstrijdig, maar in de praktijk is het vaak de waarheid. In vakgebieden als marketing en verkoop heersen allerlei onderdelen die niet zijn te staven en die meestal subjectief zijn, vaak ter ondersteuning van de eigen deskundigheid. Hierbij komen we bij het laatste criterium van deze praktijkanalyse, de wil om organisatorisch te veranderen

Concluderend is dit de lijst met gevonden criteria voor het succesvol invoeren van database marketing uit de praktijkanalyse:

- Kwaliteit van de huidige database
- Commitment van het personeel
- Bekendheid van de consequenties
- Duidelijk programma van eisen
- Kwaliteit van het verwerken van interesse vanuit de klant
- De wil om organisatorisch te veranderen

De vraag was welke criteria de literatuur voortbracht, waaraan een organisatie moet voldoen om succesvol database marketing te implementeren. Bovenstaande lijst is het begin van het antwoord op de eerste deelvraag. Deze gevonden criteria gaan vervolgens samengevoegd worden met de gevonden criteria uit de wetenschappelijke literatuur en de best practice. Uiteindelijk zal uit al deze criteria een meetbaar model worden opgesteld. Het opstellen van het model is tevens de beantwoording van de hoofdvraag.

Wetenschappelijke artikelen

Volgend op deze toegepaste praktische kant van de literatuur, gaan wij dieper op deze materie in. De vraag is wat volgens de auteurs van de wetenschappelijke artikelen belangrijk is. Waar moet een organisatie volgens hen op letten voordat zij overgaan op database marketing. Dit om de eerste deelvraag completer te beantwoorden.

In de artikelen: *Strategic implementation of database marketing: problems and pitfalls*⁵ en *Organizational, strategic and technical barriers to successful implementation of database marketing*⁶ worden de mogelijke valkuilen en barrières voor implementatie van database marketing geanalyseerd. Dit om een zo goed mogelijke voorbereiding te hebben voor het invoeren van database marketing. Deze barrières en valkuilen worden omgezet naar criteria die later weer worden geoperationaliseerd naar een model.

Deze beide artikelen geven exact aan waar een organisatie haar focus op moet leggen, voordat zij overgaan op het invoeren van database marketing. Deze beide artikelen zijn zeer van toepassing op het onderzoek, vandaar de keuze voor het gebruik van de artikelen .

⁵ K. Fletcher; C. Wheeler; J. Wright, *Strategic implementation of database marketing: problems and pitfalls*, long range planning vol. 27 no. 1, 1994, pp. 133-141

⁶ Idem , pp 115-126

Als laatste wordt het artikel *Barriers to succesful implemenation of database marketing: a cross indistry study*⁷ geanalyseerd. In dit artikel worden een aantal barrières geschetst aan de inzichten van bedrijven uit het Verenigd Koninkrijk. Dit door middel van een grote survey. Hier komen tevens een aantal criteria naar voren die toepasbaar zijn op dit rapport. Vandaar dat gekozen is om met dit artikel de beantwoording van de eerste deelvraag af te sluiten.

Analyse wetenschappelijke artikelen

Het eerste artikel betreffende dit onderwerp is: *Strategic implementation of database marketing: problems and pitfalls*⁸

Databasemarketing is al jaren oud, maar nog steeds opkomend. Bij veel bedrijven heeft databasemarketing geleid tot een positief resultaat. Bijvoorbeeld bij Direct Line die na invoering van een computerdatabase geleid heeft tot een grote kostenbesparing en een hogere productiviteit, met als uiteindelijk resultaat een 'retention rate'⁹ van 85%.

Er zijn echter vijf grote problemen bij het invoeren van database marketing.

Als eerste is dat een insufficiënte marketing en -informatie oriëntatie. Als tweede het 'investment justification'. Als derde organisatorische barrières. Als vierde de 'supply infrastructure' en als laatste juridische problemen.

Insufficiënte marketing en informatie oriëntatie

Als het marketingconcept niet volledig is aangenomen in het management van een organisatie, in de filosofie en operationele methodes, dan zal database marketing nooit slagen. In de eerste fase van voorbereiding is een duidelijke marketing oriëntatie gewenst, omdat de beslissing om met database marketing te beginnen wordt bepaald door de perceptie van de markt. Als de marketing afdeling binnen de organisatie geen bepalende integrerende rol heeft en als andere organisaties het belang van de database niet inzien, dan zal het maximale potentieel uit database marketing nooit behaald kunnen worden

⁷ Desai, C.; Wright, G.; Fletcher, K, *Barriers to succesful implemenation of database marketing: a cross indistry study*, International journal of information management; vol. 18 (1998), afl. 4, pp 265-276

⁸ K. Fletcher; C. Wheeler; J. Wright, *Strategic implementation of database marketing: problems and pitfalls*, long range planning vol. 27 no. 1, 1994, pp. 133-141

⁹ Percentage van het aantal klanten dat na een jaar nog steeds klant is

Database marketing is vooral een lange termijn tool. De invoering van database marketing moet zorgvuldig gepland en geïmplementeerd worden, tevens moet het binnen alle afdelingen gezien worden als nodig. Een groot obstakel is vaak de houding naar database marketing en data collectie toe. De persoon die aan marktonderzoek doet, wordt vaak als schoothondje gebruikt voor bepaalde afdelingen. Ook het invullen van nodige data gebeurt niet zorgvuldig. Bedrijven die al over een registrerende database beschikken, hebben een grotere kans voor een succesvolle invoering van database marketing.

Investment justification

De opstart- en onderhoudskosten van database marketing liggen vrij hoog. Dit kan een obstakel vormen voor organisaties die database marketing willen aannemen. Het geld vrij maken binnen het hogere management voor database marketing is vrij moeilijk. Er zijn niet echt veel voor de hand liggende korte termijn resultaten. De kosten zijn het opstarten van een goede database en de kosten voor ICT-voorzieningen. Ook zijn er verborgen kosten, zoals de kosten van training en van gespecialiseerd personeel: een database marketeer. Het bijtijds kenbaar maken van de mogelijkheden bij het hogere management is van vitaal belang voor het slagen van database marketing. Sommige opbrengsten als bijvoorbeeld verbeterde customer relations zijn tevens moeilijk in kaart te brengen. Korte termijn succes wordt vaak verkozen boven de lange termijn succes. Er zal van te voren een duidelijke kostenbaten analyse moeten worden gemaakt om het hogere management over de streep te trekken. Het belang van database marketing bij het hogere management is het eerste criterium waaraan voldaan moet worden om database marketing in te voeren binnen een organisatie volgens dit artikel.

Organisatorische barrières

Het introduceren van database marketing binnen een organisatie heeft veel effect op de structuur en procedures binnen de organisatie¹⁰. Er is vaak weerstand tegen verandering binnen de organisatie. Dit is een significant probleem voor het invoeren van database marketing. Ook kan database marketing bepaald falen van afdelingen of werknemers naar voren brengen. Mensen houden nou eenmaal niet van kritiek. Elke bedrijfstak heeft haar eigen

¹⁰ K. Fletcher; C. Wheeler; J. Wright, *Strategic implementation of database marketing: problems and pitfalls*, long range planning vol. 27 no. 1, 1994, pp. 137

organisatorische problemen. Kleinere organisaties kunnen makkelijker database marketing implementeren dan grotere. In grote bedrijven ken je veel meer logistieke en organisatorische barrières. Omgang met organisatorische veranderingen en het erkennen van mogelijke problemen hierin is het criterium, dat het vaakst voorkomend is in de literatuur.

The supply infrastructure

De kwaliteit van het leveren van producten of diensten is een kerncompetentie van een bedrijf. Het succes en de invloed van de organisatie is er sterk mee gecorreleerd. De leveranciers van DBM software zijn vaak de makers van het systeem zelf. Het is vaak moeilijk om een systeem precies aan te passen aan de wensen van de klant. Een goed systeem is de kern van database marketing. Ook is de concurrentie niet echt groot¹¹.

Met grote waarschijnlijkheid is in de periode van dit artikel tot nu dit probleem drastisch afgenomen en hoeft er minder rekening mee worden gehouden. De kwaliteit van de database marketing software is dus tevens een criterium voor een organisatie die van plan is database marketing aan te nemen.

Juridische problemen

Er zijn landen waar de protectie van consumenteninformatie groot is. In de Verenigde Staten kent men 'The Data Protection Act' uit 1984 en in Nederland de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP)¹². Ook tools als direct mail kunnen aan banden worden gelegd. Er is meer sprake van juridische problemen in Business-2-Consumers markten dan in Business-2-Business markten. Omgang met de mogelijke juridische problemen is het laatste criterium wat dit wetenschappelijke artikel als belangrijk aangeeft als barrière voor het succesvol invoeren van database marketing.

Database marketing wordt nog vaak niet goed begrepen. Vaak door het technische woord data. Het is nog vaak onbekend wat de mogelijkheden van database marketing zijn. Bovenstaande vijf problemen zijn de genoemde problemen voor de implementatie van database marketing. Het is van belang bij het invoeren van database marketing dat in de

¹¹ Tegenwoordig zijn er meerdere bedrijven die uitstekende software leveren.

¹² Zie pagina 7 van dit rapport.

voorbereidingsfase de bovenstaande barrières worden overwonnen en dus zodanig de kans van een succesvolle database marketing te vergroten.

Conclusie

Uit bovenstaand artikel zijn dus concluderend de volgende criteria gevonden voor het succesvol implementeren van database marketing binnen de organisatie. Te weten:

- Kwaliteit van de database marketing software
- Belang van database marketing bij het hogere management
- Omgang met organisatorische veranderingen en het erkennen van mogelijke problemen hierin
- Omgang met de mogelijke juridische problemen

Deze criteria worden aan het einde van dit hoofdstuk samengevoegd tot een lijst van gevonden criteria uit de literatuur. Eerst worden nog een aantal artikelen beschouwd die mogelijk nieuwe criteria voortbrengen.

Het tweede artikel dat als onderwerp de barrières van het implementeren van database marketing behandelt is: *Organizational, strategic and technical barriers to successful implementation of database marketing*¹³.

Inleiding

Jarenlang is er gediscussieerd over de opbrengsten van informatie technologie(IT). Vooral efficiëntie in de bedrijfsvoering is hierdoor enorm verbeterd. Toch kan ook het invoeren van een IT-project een grote tegenslag opleveren. Een goed voorbeeld hiervan is de annulering van een twaalf jaar lange voorbereiding van een IT-project op de beurs in Londen. Dit kostte de gemeente ongeveer 400 miljoen Engelse pond. Deze doemscenario's hebben de focus gelegd op de problemen van het implementeren van IT-projecten.

¹³ K. Fletcher; G. Wright, *Organizational, strategic and technical barriers to successful implementation of database marketing*, International journal of information management 15, 1995, pp 115-126

Problemen in IT gebruik

De twee voornaamste problemen genoemd door Schultz en Dewar¹⁴ voor het implementeren van een IT-project zijn technologie en organisatie. Tevens geeft de schrijver van het artikel een samenvatting van de discussie van andere auteurs over de IT problematiek.¹⁵

Concluderend over deze discussie geven de auteurs aan dat organisatorische problemen belangrijker zijn dan technische problemen. Dit is over het algemeen niet bekend binnen organisaties. Organisatorische barrières zijn voornamelijk een verkeerde structuur of beperkte communicatie tussen afdelingen. Ook kan de acceptatie bij het hogere management beperkt zijn.

IT in de financiële industrie

Traditionele bedrijven als banken staan vaak vijandig tegenover marketing concepten. Eind jaren 80 kwam database marketing opzetten. De definitie van database marketing in dit artikel is “The ability of a company to use the vast potential of today’s computer and telecommunications technology in driving customer-orientated programmes in a personalised manner”. Het valt op dat dit een andere definitie is dan in andere artikelen gegeven is. De discussie over wat precies database marketing is, is dus nog niet compleet gevoerd. Fletcher et al¹⁶ geven aan dat tegenvallende database marketing resultaten te wijten zijn aan organisatorische factoren als een toewijding van het hogere management, een slechte sfeer binnen de organisatie en een slechte structuur. Het invoeren van database marketing brengt organisatorische verandering met zich mee, mocht hier niet op ingespeeld worden dan zal dit funest zijn voor de slagingskans van het succesvol invoeren van database marketing. Dit criterium is reeds uit het artikel van Fletcher et al verworven. De mogelijkheden en middelen om organisatorisch te veranderen zijn cruciaal voor database marketing.

¹⁴ Interpretatie van Wright en Fletcher op het artikel van Schultz en Dewar, pp 116

¹⁵ K. Fletcher; G. Wright, Organizational, *strategic and technical barriers to successful implementation of database marketing*, International journal of information management 15, 1995, pp 116

¹⁶ Interpretatie van Fletcher en Wright op het artikel van Fletcher et al, pp 118

Specificatie onderzoek

Het onderzoek in dit huidige artikel specificeert zich op database marketing binnen de financiële sector in Groot Britannië. 180 bedrijven werden 11 implementatiebarrières¹⁷ voor gelegd. Deze moesten zij beoordelen met een cijfer van een tot zeven. Eén was geen enkel probleem en zeven een zeer groot probleem. De grootste problemen die de bedrijven zagen waren de grote kosten voor het ontwikkelen en invoeren van het systeem, het gebruik van meerdere systemen en de kwaliteit van de beschikbare data. De relaties binnen het bedrijf werden als het minst belangrijke probleem gezien. Bedrijven schatten dus de technische problemen hoger in terwijl in realiteit organisatorische problemen veel vaker voorkomen. Bedrijven die al gebruik maakten van database marketing zagen de organisatorische problemen somberder in dan bedrijven die geen gebruik maakten van database marketing, maar de technische problemen zagen zij zonniger in.¹⁸ De samenwerking tussen de marketing en ICT afdeling is zeer belangrijk binnen een organisatie voor het implementeren van database marketing. Goede communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie zal positief uitwerken bij het invoeren van database marketing binnen de organisatie.

De criteria voor het succesvol implementeren van database marketing binnen een organisatie gebaseerd op bovenstaand artikel van Fletcher en Wright zijn:

- Communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie

De criteria die al eerder genoemd zijn in de literatuur in dit rapport en dus een versterkend effect krijgen zijn:

- Belang van database marketing bij het hogere management
- Omgang met organisatorische veranderingen en het erkennen van mogelijke problemen hierin

Het laatste artikel dat gebruikt wordt in dit rapport is *Barriers to succesful implemenation of database marketing: a cross industry study*¹⁹. Dit artikel is gekozen, omdat het eveneens als

¹⁷ K. Fletcher; G. Wright, Organizational, *strategic and technical barriers to successful implementation of database marketing*, International journal of information management 15, 1995, pp 120

¹⁸ Voor verdere resultaten en uitwerking van het onderzoek zal naar het artikel en Fletcher en Wright moeten worden gekeken.

¹⁹ Desai, C.; Wright, G.; Fletcher, K, *Barriers to succesful implemenation of database marketing: a cross indistry study*, International journal of information management; vol. 18 (1998), afl. 4, pp 265-276

de vorige artikelen, een dusdanige focus heeft op de implementatiefase van database marketing. In dit artikel zal tevens naar criteria worden gezocht die van belang zijn bij het succesvol implementeren van database marketing.

Dit artikel is tevens een vervolg van het eerder gebruikte artikel: *strategic and technical barriers to successful implementation of database marketing*.

Aangegeven wordt dat voor organisaties het erkennen en omgaan met problemen die zij ondervinden wanneer zij IT-projecten implementeren de grootste hedendaagse uitdaging is. Database marketing valt hier onder. Eerder werd door managers een technologie aangetrokken en pas later keek men wat er mee gedaan kon worden. Volgens de auteurs van dit artikel moet men voor het succesvol invoeren van IT-projecten een compleet overzicht hebben van de potentiële barrières.

Reeds genoemde criteria komen tevens terug in dit artikel. Managers zien vaak slechts technische problemen voor het invoeren van database marketing binnen de organisatie, terwijl problemen in de praktijk vrijwel altijd van organisatorische aard zijn. Deze organisatorische problemen ofwel barrières zijn onder andere een slechte organisatiestructuur, een gebrek aan een implementatiestrategie en een gebrek aan vertrouwen vanuit het hogere management. Deze zijn allen in voorgaande literatuur al genoemd en maken de desbetreffende criteria sterker.

In het artikel wordt onderzoek gedaan naar elf opgestelde barrières voor het succesvol invoeren van database marketing binnen de organisatie. Deze elf barrières zijn opgesteld door de auteurs in samenwerking met een gerenommeerd database marketing consultancy bureau. Tevens zijn de genoemde barrières potentiële criteria voor dit rapport. Het onderzoek werd gedaan in drie verschillende branches in het Verenigd Koninkrijk. De financiële industrie, de detailhandel en de reisbranche. In de financiële industrie maakte 52% van de bedrijven al gebruik van database marketing ten tijde van dit onderzoek (1998). Verder wil een significant deel van de bedrijven die niet aan database marketing doen in de nabije toekomst toch overgaan op database marketing. De groep onderzochte bedrijven moest aangeven welke van de opgestelde barrières belangrijk werden gevonden door middel van het geven van een rating naar belangrijkheid. De genoemde barrières naar rangschikking van belangrijkheid, gezien door bedrijven in de financiële sector zijn:

1. Hoge kosten voor ontwikkeling van database marketing
2. Gefragmenteerde systemen binnen de organisatie
3. Kwaliteit van de data
4. Op profiel gebaseerde klantgegevens
5. Geen duidelijke database marketing strategie
6. Gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie
7. Gebrek aan direct marketing specialisten
8. Gefragmenteerde marketing en sales afdelingen
9. Gebrek aan steun van het hogere management
10. Relaties met andere bedrijven en vertegenwoordigers
11. Een slechte relatie tussen marketing en het gebruik van IT

Technische barrières werden als belangrijker gezien dan organisatorische en strategische barrières. Kosten werden verder in alle soorten van industrie als belangrijkste obstakel gezien. Velen vrezen zeer hoge kosten bij de implementatie van database marketing. Dat geldt geven zij liever uit aan andere activiteiten. De auteurs van het artikel geven aan dat de lange termijn opbrengsten van database marketing de kosten van de implementatie te niet doen.

Bovengenoemde barrières zijn tevens criteria die gebruikt zullen worden in dit rapport. Een aantal zijn moeilijk te plaatsen binnen dit onderzoek. Op profiel gebaseerde klantgegevens, relaties met andere bedrijven en vertegenwoordigers zijn persoonlijk niet te plaatsen binnen dit onderzoek, waardoor ze ook buiten beschouwing worden gelaten. Ook de hoge kosten zijn mijns inziens niet relevant. Dit omdat dit onderzoek betrekking heeft op organisaties die al de intentie hebben om database marketing in te voeren. De angst voor hoge ontwikkelingskosten zijn voor die organisaties al overwonnen. Hier zal in hoofdstuk III verder op in worden gegaan.

De gevonden criteria uit dit artikel en tevens de verdere beantwoording van de eerste deelvraag zijn:

- Een goede organisatiestructuur
- Een gebrek aan een implementatiestrategie
- Gebrek aan vertrouwen uit het hogere management
- Gefragmenteerde systemen binnen de organisatie
- Kwaliteit van de data

- Geen duidelijke database marketing strategie
- Gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie
- Gebrek aan direct marketing specialisten
- Gefragmenteerde marketing en sales afdelingen
- Een slechte relatie tussen marketing en het gebruik van IT

Een aantal niet eerder genoemde criteria komen hier naar voren. Een gebrek aan direct marketing specialisten binnen een organisatie is een compleet nieuw niet eerder genoemde criteria.

In de inleiding van dit hoofdstuk is de vraag gesteld welke criteria de literatuur voortbrengt. Dit om de eerste deelvraag te beantwoorden. De lijst van criteria die dit eerste hoofdstuk heeft voortgebracht is:

- Kwaliteit van de huidige database
- Commitment van het personeel
- Bekendheid van de consequenties
- Duidelijk programma van eisen
- Kwaliteit van het verwerken van interesse vanuit de klant
- De wil om organisatorisch te veranderen
- Kwaliteit van de database marketing software
- Belang van database marketing bij het hogere management
- Omgang met organisatorische veranderingen en het erkennen van mogelijke problemen hierin
- Omgang met de mogelijke juridische problemen
- Communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie
- Belang van database marketing bij het hogere management
- Omgang met organisatorische veranderingen en het erkennen van mogelijke problemen hierin
- Een slechte organisatiestructuur
- Een gebrek aan een implementatiestrategie
- Gebrek aan vertrouwen uit het hogere management
- Gefragmenteerde systemen binnen de organisatie

- Kwaliteit van de data
- Geen duidelijke database marketing strategie
- Gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie
- Gebrek aan direct marketing specialisten
- Gefragmenteerde marketing en sales afdelingen
- Een slechte relatie tussen marketing en het gebruik van IT

Deze lijst van criteria zal in hoofdstuk III verder behandeld worden. In hoofdstuk III zal elk gevonden criterium beschreven worden en gerangschikt worden. In hoofdstuk IV zullen deze beschreven criteria in het model geplaatst worden. Eerst wordt nu in het volgende hoofdstuk naar criteria gezocht uit de best practice.

Hoofdstuk II

In dit hoofdstuk wordt gezocht naar het antwoord op de tweede deelvraag:

“Is er een best practice te vinden in een organisatie die succesvol database marketing hanteert?”. Er zijn meerdere bedrijven in meerdere sectoren die gebruik maken van verder gevorderde database marketing. De financiële sector is de sector die het meest vooruitstrevend is op het gebied van database marketing. Voor deze case is een vestiging van de Rabobank gevonden. Er is dus een best practice gevonden. Dat wil zeggen een bedrijf dat in de praktijk database marketing al succesvol ingevoerd heeft. De interviews richten zich vooral op de vraag waaraan een organisatie moet voldoen om database marketing succesvol in te voeren. Hoe kan men zich volgens voorbeelden uit de praktijk het beste voorbereiden op het invoeren van database marketing. De Rabobank is in een vergevorderd stadium wat betreft het gebruik van database marketing mogelijkheden. De Rabobank heeft een business-to-business afdeling en maakt in haar marktbenadering gebruik van accountmanagers die persoonlijk contact hebben met de klanten.

Systeem

Het CRM-systeem (customer relationship management-systeem) dat gebruikt wordt heet Siebel²⁰. In dat systeem staan alle klantgegevens. Bij bedrijven zijn dat onder andere de naam, rechtsvorm, betalingsverleden en de financiering. Ook staan de eigen accountmanagers in het systeem. Het systeem is vijf jaar geleden geïmplementeerd. In de beginfase was het systeem vrij traag en misten er gegevens. Ook liep het systeem vaak vast. Dit is verholpen door het constant updaten van het systeem. Ook zijn er de nodige functies bijgekomen. Het systeem is nu snel en compleet. Snelheid en de mogelijkheden van de database marketingsoftware zijn dus belangrijk, want anders is het zinloos om database marketing überhaupt in te voeren.

Implementatie

De overgang van het oude systeem naar het nieuwe systeem had in het begin weerstand, maar het was duidelijk dat er niets anders opzat. De werknemers werden in het begin getraind door zes andere werknemers die zelf getraind werden door de makers van Siebel. Zij werden ‘superusers’ genoemd. Op dit moment is dat overgenomen door e-learning. Als het systeem

²⁰ www.oracle.com/siebel voor meer informatie

een update krijgt die nieuwe functies met zich meebrengt, dan zal er binnen het systeem zelf een training plaatsvinden. Er wordt stapsgewijs uitgelegd wat de nieuwe functie inhoudt en hoe het te gebruiken is. Dit heeft veel kosten en tijd bespaard.

Voor de implementatie is een projectgroep opgezet om de mogelijke problemen en veranderingen die plaats zullen vinden na de invoering van het systeem in kaart te brengen. Een aantal processen is veranderd binnen het bedrijf, maar ook heeft er een aantal organisatieveranderingen plaatsgevonden. Dit moet vooraf ook duidelijk worden gemaakt aan de werknemers. Zij moeten niet verrast worden door bepaalde veranderingen die vooraf niet bekend zijn gemaakt. Dit voorkomt weerstand van de werknemers. Vaardigheden van de werknemers voor het verwerken van database gegevens en de omgang tussen organisatie en de werknemers met betrekking tot organisatorische veranderingen kunnen uit bovenstaande tekst als criteria worden benoemd.

Mogelijke voorbeelden voor het gebruik van database marketing zijn hierboven duidelijk beschreven. Voor de invoering van database marketing kunnen de volgende criteria worden opgesteld uit de best practice:

- Snelheid en de mogelijkheden van de database marketingsoftware
- Vaardigheden van de werknemers voor het verwerken van database gegevens
- Omgang tussen organisatie en de werknemers met betrekking tot organisatorische veranderingen

Deze gevonden criteria zijn belangrijke punten waaraan je als organisatie moet voldoen volgens de praktijk. Deze punten zijn volgens de praktijk het belangrijkste. Er zijn enigszins overeenkomsten met de uitkomsten gevonden criteria uit de literatuur in hoofdstuk I. Het omgaan met organisatorische veranderingen is het meest genoemde kritieke punt waaraan een organisatie moet voldoen. Dit criterium wordt in de literatuur en tevens in de best practice genoemd. Bovenstaande criteria zijn ook een antwoord op de tweede en derde deelvraag in dit onderzoek. Er is een best practice gevonden dat succesvol database marketing geïmplementeerd heeft. Daarnaast zijn er uit deze best practice criteria onttrokken waaraan, volgens de best practice, een organisatie moet voldoen om succesvol database marketing te implementeren.

Er heeft na het opstellen van het model een tweede gesprek plaatsgevonden. Dit gesprek was een feedbackgesprek met dezelfde personen van het eerste interview. De personen in kwestie hebben een eerdere versie van dit rapport toegestuurd gekregen. Aan hen werd gevraagd of zij kritiek en verbeterpunten hadden op het model en op de opbouw van het rapport.

Zij hadden enkele punten van kritiek. Het voornaamste punt van kritiek was het geven van een belang aan een criterium. Dit was in hun ogen tamelijk subjectief. Zij gaven aan dat de literatuur misschien geen heldere weergave kon geven over het belang van een criterium. Zij vonden dat het voor individuele bedrijven zeer verschillend kon zijn en daarom misschien wel overbodig. Ook gaven zij aan dat een tijdschema belangrijk kon zijn. Zij wilden graag zien in welke fase van het implementatieproces welke criteria belangrijk zijn en welke niet. Dit is vervolgens ook verwerkt in dit rapport in hoofdstuk IV.

Ook stelden zij de opbouw van de technische, organisatorische en strategische criteria ter discussie. In dit rapport is de volgorde als in hiervoor genoemde zin gebruikt. Zij stelden echter dat de strategische criteria als eerst genoemd moeten worden, gevolgd door de organisatorische en als laatste de technische criteria. Dit wordt echter tegengesproken in het tijdschema in hoofdstuk IV. Het schema geeft aan dat er niet echt duidelijk te zeggen is dat een bepaalde categorie van criteria belangrijk zijn in een bepaalde fase. Dat is vrijwel per criterium verschillend. Wel kan globaal worden gezegd dat technische criteria eerder in het proces naar voren komen dan dat strategische dat doen. Tevens denk ik dat de volgorde niet van belang is voor dit onderzoek, omdat men met alle criteria rekening moet houden.

Ook gaven zij aan dat financiële criteria niet genoemd worden in dit rapport. Dit is in dit rapport inderdaad het geval. Dit omdat in dit rapport gesteld wordt dat de organisaties de financiële criteria al overwonnen hebben en de beslissing hebben genomen om over te gaan op database marketing. Dit rapport legt de nadruk op de implementatiefase van database marketing. De implementatiefase is het gevolg van de beslissing om database marketing aan te nemen als organisatie zijnde.

Ook gaven de mensen van de Rabobank aan dat interviews in de praktijk niet altijd een correct beeld geven van de werkelijkheid. Vaak voelen geïnterviewde werknemers zich geïntimideerd of hebben zij het gevoel dat zij niets verkeerd moeten zeggen, waardoor een vertekend beeld van de waarheid ontstaat. De bovenstaande genoemde punten zijn verwerkt in dit rapport.

Hoofdstuk III

Inleiding

In hoofdstuk III zal de vierde deelvraag beantwoord worden. De vierde deelvraag luidt: “Kunnen deze criteria in een model worden omgezet?”. Dit betreft de gevonden criteria uit de toegepaste literatuur en de best practice. Tevens geeft deze deelvraag voor een groot deel het antwoord op de hoofdvraag.

In dit hoofdstuk zal een model gevormd worden. De vraag is wat een model eigenlijk is. Ook is het van belang de vraag te stellen wat er met dit model bereikt moet worden. Het model dat in onderstaande tekst geformuleerd wordt, moet een model worden waaraan een bedrijf haar eigen organisatie kan gaan schetsen. Het bedrijf kan door middel van het model de kans van succesvolle invoering vergroten en de kans tot mislukking tot een minimum verkleinen. Het model schetst welke punten uiterst belangrijk zijn om database marketing succesvol in te voeren binnen de organisatie. Deze punten zijn de criteria die de literatuur en de best practice in dit onderzoek voort heeft gebracht.

Het doel is dus een model te creëren dat aangeeft waaraan een organisatie moet voldoen om invoering van database marketing succesvol te laten verlopen. Dit model komt voort uit de analyse van de literatuur en de best practice in dit onderzoek.

De gevonden criteria uit de literatuur en best practice worden opgedeeld in de categorieën technische, organisatorische en strategische criteria. Dit zijn de categorieën die het meest voorkwamen in de literatuur en vandaar dat deze categorieën gebruikt zijn. De opdeling zorgt voor overzichtelijkheid. In dit hoofdstuk worden de criteria tevens gedetailleerd beschreven.

Er is gekozen om financiële criteria niet te beschouwen. Dit is al eerder in hoofdstuk I en II genoemd. Dit rapport focust zich op het succesvol implementeren van database marketing. Aangenomen is dat organisaties die over willen gaan op database marketing reeds de financiële criteria overwonnen hebben en dus de keuze hebben gemaakt om database marketing in te voeren. Toch is het voor de hand liggend dat elke organisatie in verschillende mate middelen tot haar beschikking heeft. Hier wordt in hoofdstuk IV op teruggekomen.

Technische criteria

Allereerst zal er gekeken worden naar de technische criteria. Het eerste technische criterium is *de kwaliteit van de huidige databaseklantgegevens*. Huidige databaseklantgegevens zijn gegevens over de klant waarover de organisatie beschikt. Dit kunnen bijvoorbeeld de adresgegevens en het telefoonnummer van de klant zijn. Aangegeven in de literatuur is dat de betreffende gegevens per jaar flink kunnen veranderen. Als de gegevens van de klant niet correct zijn is het natuurlijk moeilijk database marketing uit te voeren. Database marketing probeert de informatie over de klanten zo effectief en efficiënt mogelijk te gebruiken voor bijvoorbeeld een marketing actie. Wanneer de informatie over klanten niet overeen komt met de werkelijke informatie, dan zal het extreem moeilijk zijn om database marketing na invoering te laten slagen. Dit criterium kan gemeten worden door middel van een test van de correctheid van een kleine sample-size van de databaseklantgegevens. Men kan bijvoorbeeld stellen dan tachtig procent van de database gegevens moet kloppen. Hieronder zal men op zoek moeten gaan naar bedrijven die de dienst leveren om database gegevens correct te maken. Dit kan voor bedrijven, maar ook voor consumenten. Dit is naar mijn mening een onmisbaar en belangrijk criterium voor het laten slagen van database marketing.

De *kwaliteit van de database marketing software* is het tweede technische criterium. De software voor database marketing is tegenwoordig zeer goed. De beide artikelen die aangeven dat dit een barrière kan zijn voor succesvolle invoering van database marketing zijn reeds tien jaar oud. De technische vooruitgang van de afgelopen jaren heeft de software van database marketing sufficiënt gemaakt. Ook is het aanbod verbreedt. Dit criterium zal tegenwoordig dus van minder belang zijn, dan dat het jaren geleden is geweest. Dit criterium zal dus niet zwaar gewogen moeten worden.

Het laatste technische criterium is het probleem van *gefragmenteerde databasesystemen binnen de organisatie*. Dit wil zeggen bedrijven die meerdere software programma's gebruiken. In alle software programma's staan gedeeltes van de data die zij gebruiken en nodig hebben over klanten. Dit kan voor de werknemers zeer frustrerend zijn. Ook is het moeilijk om een goed overzicht te krijgen van de klanten. Dit is voor succesvolle database marketing zeer belangrijk. Er zal getracht moeten worden naar een enkel systeem waarin alle data staat en bewerkt kan worden. Er zijn praktijkvoorbeelden in overvloed waar gefragmenteerde databasesystemen tot een groot probleem leiden, vandaar dat dit criterium

als zeer belangrijk geldt. Dit criterium is zeer eenvoudig binnen de organisatie te meten. Een klein overleg met werknemers is genoeg om te weten in hoeverre de databasesystemen gefragmenteerd zijn en in hoeverre dit een probleem oplevert.

De analyse van de eigen databases, voordat database marketing wordt ingevoerd is van groot belang. De technische voorbereiding geldt als basis voor de invoering van database marketing.

Organisatorische criteria

Vervolgens wordt er door de literatuur en de best practice aangegeven dat organisatorische criteria de tweede grote categorie zijn. Deze categorie van criteria wordt door de literatuur aangegeven als belangrijkste criteria. Toch wordt er volgens de auteurs van de wetenschappelijke artikelen er te weinig aandacht aan besteed door de organisaties die van plan zijn database marketing te adopteren.

Het eerste organisatorische criterium is *de 'commitment' van het personeel*. De betrokkenheid van het personeel is nodig voor het slagen van database marketing. De noodzaak van invoering van database marketing moet binnen de hele organisatie worden gevoeld. Niet alleen door een enkele afdeling of alleen door bestuurders. Voordat database marketing wordt ingevoerd moet er veel overleg tussen afdelingen en bestuurders plaats vinden. Iedereen moet het erover eens zijn dat database marketing een positief effect op de resultaten van een organisatie zal hebben. Als database marketing wordt ingevoerd, moet er ook voor de volle honderd procent voor worden ingezet. Een inzet van zestig procent zal niet zorgen voor zestig procent resultaat, maar voor een resultaat van nul procent. Dit criterium is vrij moeilijk te meten, want hoe meet je betrokkenheid. Dit criterium hangt voor een groot deel samen met de communicatie binnen een organisatie²¹. Wanneer de communicatie binnen de organisatie naar de werknemers toe goed is, dan zal de kans dat database marketing succesvol wordt ingevoerd groter zijn dan wanneer dit niet zo is. De interne communicatie is niet eenvoudig te meten, maar wel een factor die in de voorbereiding van zeer groot belang is.

²¹ http://www.utwente.nl/nieuws/pers/archief/2006/cont_06-044.doc/

De bekendheid van de consequenties is het tweede organisatorische criterium. Database marketing zal organisatorisch gezien tot verandering leiden. Afdelingen zullen anders ingedeeld kunnen worden. Ook zal de focus van bepaalde afdelingen veranderen. Mensen staan over het algemeen altijd negatief tegenover verandering. Verandering leidt vaak tot weerstand. Verandering wat vooraf onbekend was, zal tot nog een grotere weerstand leiden. Zoals het voorbeeld van de best practice van de Rabobank, zal er eensgezindheid moeten bestaan over de noodzaak van het invoeren van database marketing. Ook zal er vooraf duidelijk moeten verteld worden wat en hoe er precies verandering zal plaatsvinden ten opzichte van de huidige werkwijze. Dit is niet zozeer een criterium wat meetbaar is. Dit is een criterium die centraal staat in de organisatorische voorbereiding van het invoeren van database marketing.

De wil om organisatorisch te veranderen is het derde criterium en valt voor een groot gedeelte samen met het tweede criterium. Met de bekendheid van de consequenties bedoelt men de organisatorische verandering binnen de organisatie. De werknemers moeten een positief gevoel voor database marketing krijgen voordat het wordt ingevoerd. Dit wordt, zoals in het tweede criterium al genoemd, voornamelijk bereikt door duidelijke uitleg aan de werknemers en door de noodzaak van het invoeren te verduidelijken. Dit is zoals in criterium twee al vermeld is, niet echt een meetbaar criterium. Dit is een criterium waar een organisatie aan moet voldoen om de kans op het succesvol invoeren van database marketing te maximaliseren.

De omgang met organisatorische veranderingen en het erkennen van mogelijke problemen hierin hangt samen met het tweede en vierde criterium. Dit criterium is dus overbodig.

Het belang van database marketing bij het hogere management is het vierde organisatorische criterium. Dit criterium wordt in vrijwel alle literatuur vermeld. Het hogere management moet het belang van database marketing erkennen. Wanneer zij het als niet belangrijk zien, zal database marketing een grote kans hebben om te falen binnen de organisatie. Wanneer database marketing ingevoerd wordt, dan zal database marketing een centrale plek binnen de organisatie moeten krijgen. Dit moet door het hogere management erkend en gestimuleerd worden. Het belang van het hogere management is vrijwel onmogelijk te meten. Toch zal er veel rekening mee gehouden moeten worden.

De omgang met de mogelijke juridische problemen is het vijfde criterium. Het vergt enige voorbereiding om juridische problemen te voorkomen. De Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) probeert de privacy van de consument te beschermen. Database marketing probeert juist zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over een klant. In dat opzicht botsen beide met elkaar. Er moet van te voren worden uitgezocht wat de juridische beperkingen zijn van database marketing.

Communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie is het volgende organisatorische criterium onttrokken uit de literatuur en de best practice. Database marketing vereist een inzet van vrijwel alle afdelingen binnen de organisatie, wil het slagen. Met alleen het gebruik door de marketing afdeling komt men er niet. Samenwerking tussen afdelingen is enigszins te meten. Door middel van enquêtes en gesprekken met het personeel kan men een indruk krijgen hoe men tegenover de samenwerking tussen afdelingen staat.

Het gevonden criterium: *een gefragmenteerde marketing en sales afdeling* kan gelijk worden gesteld aan het criterium '*een goede organisatiestructuur*'. De vraag is wat een goede organisatiestructuur is. Een goede organisatiestructuur is in mijn optiek een organisatiestructuur die zich kenmerkt door overzichtelijkheid. Iedereen binnen de organisatie weet van welke afdeling zij wat kan verwachten. De doelen en werkwijzen van de afdelingen moeten bekend zijn. Hoe beter de organisatiestructuur, des te groter de kans van slagen bij de invoering van database marketing. Het meten van de organisatiestructuur kan het beste gedaan worden door intern onderzoek. Het is niet eenvoudig te zeggen of het slecht of goed zit.

Het laatste organisatorische criterium is '*een slechte relatie tussen marketing en het gebruik van IT*'. Dit criterium nemen wij samen met de vaardigheden van de werknemers voor het verwerken van database gegevens. Database marketing vereist tegenwoordig een redelijke vaardigheid met betrekking tot het gebruik van ICT. Werknemers moeten hier op voorbereid zijn. Het is vrij simpel te bedenken dat wanneer werknemers niet over de juiste ICT-vaardigheden beschikken, de kans dat database marketing succesvol wordt ingevoerd drastisch daalt. In het voorbeeld van de best practice van de Rabobank wordt veel aan training gedaan. Mensen werden goed voorbereid op het systeem. Ook houdt de Rabobank haar werknemers up-to-date door middel van e-learning. De omgang van de werknemers met ICT-middelen is te meten door kleine tests te houden onder eigen personeel. Deze tests moeten enkele ICT-vaardigheden toetsen.

Strategische criteria

Als laatste categorie van criteria zijn strategische criteria genoemd. Strategische criteria zijn criteria die te maken hebben met inzichten en plannen van de organisatie. Het eerste strategische criterium is *een duidelijk programma van eisen*. Het programma van eisen moet het antwoord op de vraag zijn wat database marketing voor de organisatie moet 'kunnen'. Ook wel functionaliteiten genoemd. De eisen moeten vooral beperkt en helder zijn. Men moet database marketing niet als een utopisch systeem gaan zien. Dit criterium is moeilijk meetbaar. Het is wel een criterium waar elke organisatie aan moet voldoen wil het database marketing invoeren. Het vormt de strategische basis.

Het tweede strategische criterium is *het gebrek aan een duidelijke database marketing strategie*. In de praktijk is het vaak zo dat een nieuw ICT-project wordt aangenomen zonder er strategisch verder over na te denken. Intern onderzoek zal moeten uitwijzen of er een duidelijke strategie is. De grote vraag is wat men met database marketing wil bereiken en op welke manier de organisatie dit wil bereiken.

Gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie is het derde strategische criterium. De marketingafdeling moet een belangrijke afdeling zijn binnen de organisatie. Door het invoeren van database marketing wordt de marketingafdeling de belangrijkste afdeling samen met de afdeling sales. Dit moet overeenkomen met de strategische planning van de organisatie. Wanneer de marketingafdeling binnen de organisatie eigenlijk niks voorstelt, dan hangt dit samen met een grotere kans tot falen van de invoering van database marketing. De marketing oriëntatie kan door middel van intern onderzoek, bijvoorbeeld door enquêtes worden gemeten. Wanneer dit niet voldoet, dan zal men daar verbetering in moeten aanbrengen of besluiten om niet over te gaan op de invoering van database marketing.

Het gebrek aan direct marketing specialisten is het laatste strategische criterium. Eén of enkele direct marketing specialisten zal de kans van het slagen van database marketing significant vergroten. Database marketing kan heel veel bieden voor een organisatie, maar dan moet er wel iemand zijn die weet hoe er maximaal van database marketing gebruik kan worden gemaakt. Een gebrek aan direct marketing specialisten werd in het artikel van Desai et al als een barrière voor succesvol invoeren van database marketing genoemd. Dit is direct te meten voor een organisatie. Wanneer er geen specialist aanwezig is, dan kan er iemand

omgeschoold of aangetrokken worden, als de financiële middelen van de organisatie dat toelaten.

Conclusie

In hoofdstuk III zijn alle criteria die gevonden zijn in hoofdstuk I en hoofdstuk II gecategoriseerd en beschreven. De deelvraag die in de inleiding van dit hoofdstuk gesteld is was ‘kunnen deze criteria in een model worden omgezet?’. De vraag is in dit hoofdstuk voor een groot deel beantwoord. De criteria zijn gerangschikt en beschreven op een dusdanige manier dat de criteria geschikt zijn om toepasbaar te zijn in het model. In hoofdstuk IV wordt het complete model opgesteld. Het opgestelde model is een uitgewerkte versie van de beschreven criteria in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk IV

Het model

In hoofdstuk III is de deelvraag “Kunnen deze criteria in een model worden omgezet?” beantwoordt. In dit hoofdstuk zal door middel van de hierboven beantwoorde deelvragen een antwoord op de hoofdvraag worden gevonden. De hoofdvraag van dit onderzoek, zoals in de inleiding gesteld is, luidt: “Ontwikkel een model van criteria waaraan een organisatie moet voldoen om succesvol database marketing in te voeren”.

De uitgewerkte technische, organisatorische en strategische criteria vormen samen het model. De uitwerkingen geven aan waaraan een organisatie moet voldoen. Deze uitwerkingen zijn in dit hoofdstuk omgezet in een tabel. Dit om een overzichtelijk geheel van de criteria te geven. Dit model geldt als handleiding voor een organisatie die database marketing succesvol wil invoeren.

De tabel

De omschrijving van de criteria is in Hoofdstuk III al gegeven. Dit wordt nogmaals kort samengevat in de kolom “Wat is het?”. Vervolgens zal het belang van het desbetreffende criterium op een schaal van een tot tien gekenmerkt worden. Eén tot en met drie wordt gekenmerkt als niet tot weinig belangrijk, vier tot en met zeven als middelmatig belangrijk en acht tot en met tien als zeer belangrijk. Hoe belangrijker het criterium, des te meer rekening de organisatie met het criterium moet houden. Dit om de kans van succesvolle invoering van database marketing te optimaliseren. Het is natuurlijk per organisatie verschillend, welke criteria het belangrijkste zijn. De ene organisatie heeft op juridisch vlak alles al in orde, terwijl de andere organisatie qua strategie nog niets voor handen heeft. De mate van belang wil slechts de belangrijkheid van het criterium in haar algemeen aangeven. De criteria die het hoogste belang hebben zijn over het algemeen criteria die het vaakst genoemd zijn door de literatuur en die als belangrijkste werden aangegeven in de literatuur. De mate van belang is natuurlijk altijd onderhevig aan enige mate van subjectiviteit. Hier wordt in de conclusies en aanbevelingen op terug gekomen.

De vraag is dan op welke manier een organisatie deze informatie moet verkrijgen, dit wordt gedaan in de kolom “Hoe te verkrijgen”. Welke interviewvragen het best gebruikt kunnen worden om aan deze informatie te komen, gebeurt dan in de volgende kolom. In de gesprekken met de Rabobank kwamen de geïnterviewden tot een conclusie dat interviews niet altijd een volledig en correct beeld geven van de werkelijkheid. Werknemers kunnen zich geïntimideerd voelen en vertellen wat de interviewer het liefst wil horen. Dit kan enige foutmarges bij de meting veroorzaken. Toch is gekozen voor het houden van interviews, omdat dit toch het beste alternatief is naast enquêtes houden.

Wanneer de organisatie een voldoende voor het voldaan aan het criterium scoort, zal geconcludeerd kunnen worden in het volgende hoofdstuk. “Wanneer wordt voldaan aan het criterium” is de laatste kolom. In deze kolom wordt gesteld wanneer een organisatie voldoet aan het desbetreffende criterium. Het lettertype van de tekst is naar beneden aangepast om de overzichtelijkheid te vergroten.

Criterium	Wat is het?	Belang	Hoe te verkrijgen	Welke interviewvragen	Wanneer wordt voldaan aan het criterium
<i>Technische criteria</i>					
<i>De kwaliteit van de huidige databaseklantgegevens</i>	Correctheid en volledigheid van huidige klantgegevens	8	Door middel van interviews met het personeel dat gebruik maakt van de database	-In hoeverre kloppen de huidige database gegevens? -Zijn de huidige database gegevens volledig? -Zijn de klanten in de database nog huidige klanten?	Wanneer de meeste van de gegevens correct en up-to-date zijn wordt aan dit criterium voldaan. Het streven is naar minimaal een correctheid van 80% van de gegevens.
<i>Kwaliteit van de database marketing software</i>	Kwaliteit van de beschikbare software.	1	Door middel van interviews met het personeel dat gebruik maakt van de database	-Wat wordt er verwacht van de database marketing software? -Voldoet het aanbod van database software aan de eisen aan die software? - Wat lijkt het beste alternatief en waarom?	Wanneer de software minimaal de verwachtingen van de mogelijkheden heeft. Dit is in de praktijk tegenwoordig vrijwel in alle gevallen.
<i>Gefragmenteerde databasesystemen</i>	Databasegegevens over meerdere softwareprogramma's verdeelt binnen de organisatie	9	Door middel van interviews met het personeel dat gebruik maakt van de database	-Is er op dit moment sprake van gefragmenteerde databasesystemen? -In hoeverre zijn de databasegegevens verdeeld? - Zou het voor u een groot voordeel zijn als er maar één systeem was?	Wanneer alle klantgegevens zich in één database bevinden.

Criterium	Wat is het?	Belang	Hoe te verkrijgen	Welke interviewvragen	Wanneer wordt voldaan aan het criterium
<u>Organisatorische criteria</u>					
<i>De 'commitment' van het personeel</i>	Betrokkenheid van het personeel	8	Interviews met het personeel dat te maken gaat krijgen met database marketing	- Voelt u de noodzaak voor het invoeren van database marketing? - Gaat u er alles aan doen om database marketing te laten slagen? -Vindt u dat database marketing belangrijk is voor de toekomst van de organisatie?	Als uit onderzoek en de enquêtes blijkt dat de meerderheid van het personeel positief tegenover database marketing staat.
<i>De bekendheid van de consequenties</i>	Bekendheid van veranderingen voor het personeel	6	Interviews met het personeel dat te maken gaat krijgen met database marketing.	-Bent u op de hoogte van de consequenties van database marketing? -Weet u wat er organisatorisch gaat veranderen en bent u daarop voorbereid? -Denkt u dat er voor uw huidige functie iets gaat veranderen in de positieve richting?	Wanneer er binnen de organisatie er duidelijkheid heerst over wat er precies gaat veranderen binnen de organisatie.
<i>De wil om organisatorisch te veranderen</i>	Positieve houding van het personeel ten opzichte van verandering	2	Interviews met het personeel dat te maken gaat krijgen met database marketing	-Kijkt u positief tegen database marketing aan? - Bent u goed op de hoogte van wat er organisatorisch gaat veranderen? -Denkt u dat de verandering positief voor de organisatie uit gaat werken?	Wanneer de werknemers op de hoogte zijn van wat er organisatorisch gaat veranderen en als men daar positief tegenover staat.
<i>Het belang van database marketing bij het hogere management</i>	Positieve houding van het hogere management ten opzichte van database marketing	8	Interviews en gesprekken met het hogere management	-Wat is het belang van database marketing voor de organisatie? -Is er een centrale plek voor database marketing weggelegd binnen de organisatie? - Denkt u dat database marketing een positieve invloed heeft op de resultaten van de organisatie?	Wanneer het hogere management een positief gevoel over de invoering van database management heeft. Ook moet het hogere management prioriteit verlenen aan database management.

Criterium <i><u>Organisatorische criteria</u></i> <i><u>vervolg</u></i>	Wat is het?	Belang	Hoe te verkrijgen	Welke interviewvragen	Wanneer wordt voldaan aan het criterium
<i>De omgang met de mogelijke juridische problemen</i>	Rekening houden met de WBP	4	Gesprekken met de juridische mensen binnen de organisatie	-Wat voor belemmeringen brengt de WBP? -Voldoet de organisatie op juridisch gebied aan de bescherming van persoonsgegevens?	Wanneer er duidelijkheid is binnen de organisatie over de mogelijke juridische beperkingen die database marketing met zich mee brengt. Op deze manier kan de organisatie problemen voorkomen.
<i>Communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie</i>	Communicatie en samenwerking tussen afdelingen	8	Enquêtes en gesprekken met het eigen personeel	-Is de communicatie tussen de afdelingen goed? -Werken de afdelingen goed samen om doelen te bereiken? -Is de organisatie op communicatief gebied klaar voor verandering?	Wanneer er goed tussen de afdelingen gecommuniceerd wordt. Afspraken worden nagekomen en overleg vindt plaats.
<i>Een goede organisatiestructuur</i>	Heldere overzichtelijke structuur	9	Onderzoek bij personeel van verschillende afdelingen binnen de organisatie	-Is de organisatie overzichtelijk? -Weet u wat u van een andere afdeling kan verwachten? - Weet u wat de werkzaamheden van de andere afdelingen zijn?	De structuur van de organisatie is duidelijk en helder. Iedereen weet wat hij of zij van een andere afdeling en/of medewerker kan verwachten.
<i>Een slechte relatie tussen marketing en het gebruik van IT</i>	Vaardigheden van de werknemers met betrekking tot ICT	6	Interne test naar ICT-competenties van het personeel dat ICT-werkzaamheden doet.	-Vindt u dat u ICT-vaardigheden voldoende zijn? -Vindt u dat u genoeg training krijgt om te zorgen dat u ICT-vaardigheden voldoen?	Wanneer de medewerkers die in de toekomst met database marketing aan de slag gaan over voldoende vaardigheden beschikken met betrekking tot ICT. Wanneer zij enkele basis ict-cursussen voldoende hebben afgesloten is dit het geval.

Criterium	Wat is het	Belang	Hoe te verkrijgen	Welke interviewvragen	Wanneer wordt voldaan aan het criterium
<i>Strategische criteria</i>					
<i>Een duidelijk programma van eisen</i>	Wat wordt er verwacht van database marketing	7	Gesprekken met beleidsbepalers binnen de organisatie	-Wat moet database marketing 'kunnen'? - Zijn de functionaliteiten van DBM bekend? -Wat wordt er van de werknemers verwacht met betrekking tot DBM	Wanneer er een duidelijk programma van eisen voor database marketing beschikbaar is. Er moet duidelijk op papier staan wat er van database marketing verwacht wordt.
<i>Het gebrek aan een duidelijke database marketing strategie</i>	Het hebben van een strategie	3	Intern onderzoek door middel van interviews met managers	-Is er op dit moment een strategie voor database marketing? -Is er in de strategie duidelijk verwerkt wat men met database marketing wil bereiken? -Is deze strategie helder en duidelijk gecommuniceerd naar de werknemers?	Er moet een heldere strategie voor database marketing bestaan, waarin duidelijk staat wat men met database marketing wil bereiken en op welke manier men dit wil bereiken.
<i>Gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie</i>	Het belang van marketing binnen de organisatie	6	Gesprekken en interviews met meerdere afdelingen en managers binnen de organisatie	-Is de marketingafdeling een belangrijke afdeling binnen de organisatie? -Is het bekend dat bij DBM de marketing afdeling een belangrijke afdeling zal zijn?	De marketingafdeling moet centraal staan binnen de organisatie. Wanneer dit nog niet het geval is moet men er van overtuigd zijn dat dit na invoering van database marketing het wel wordt.
<i>Het gebrek aan direct marketing specialisten</i>	Het niet hebben van specialistische database marketing mensen	5	Onderzoek naar de competenties van werknemers binnen de organisatie.	Niet van toepassing	Wanneer de organisatie beschikking heeft over mensen die gespecialiseerd zijn op het gebied van direct marketing activiteiten. Dit kan iemand van binnen de organisatie zijn. Ook moet er de mogelijkheid zijn een specialist aan te trekken, wanneer deze niet binnen de organisatie aanwezig is.

Het uitgewerkte model dat niet zozeer direct relevant is voor dit onderzoek is te vinden in de bijlage.²² Het is logisch dat een organisatie niet kan voldoen aan alle criteria voor het invoeren van database marketing. Een organisatie heeft beperkte middelen en tijd. Door het rangschikken naar belangrijkheid kan men duidelijk zien waar de focus van de organisatie op moet liggen. Wanneer een organisatie beperkte middelen heeft zal het zich moeten focussen op de zeer belangrijke criteria. Dit om het meest efficiënt de succeskans van database marketing te vergroten. Een afdeling kan bijvoorbeeld organisatorisch en technisch al zeer compleet zijn, maar wat betreft strategie nog niets voor handen hebben. De organisatie zal er dan verstandig aan doen om zich te focussen op de belangrijkste strategische criteria: *Een duidelijk programma van eisen en het gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie*. Zij moeten echter niet de technische en organisatorische criteria uit het oog verliezen.

Ook wil ‘niet tot weinig belangrijk’ aangeven dat de criteria die genoemd zijn toch een mate van belang hebben. Het hebben van een goed database marketing software pakket is nog steeds van groot belang voor een organisatie, het is echter tegenwoordig steeds eenvoudiger om aan dit criterium te voldoen.

Na een evaluatie van het model met de best practice in dit rapport is naar voren gekomen dat een tijdschema mist. Het tijdschema moet aangeven in welke fase van de implementatie van database marketing welk criterium belangrijk is. Dit om het model praktischer te maken voor haar gebruikers.

²² Bladzijde 47 van dit rapport

Tijdschema

In de eerste kolom wordt de naam van het criterium genoemd. In de hierop volgende kolommen de fases van implementatie. Deze niveau's zijn overgenomen van een bedrijf die software voor personeelsplanning ontwikkelt, programmeert en implementeert.²³ De opstartfase is de fase van het verzamelen van informatie. De initiatiefase is het opstellen van de projectgroep en het opstellen van een plan. Tevens worden de verwachtingen geschetst. De uitvoeringsfase spreekt voor zich. De acceptatiefase is het testen van de juiste technische en functionele inrichting van de software. Ook wordt hier de kennis van het personeel getest. In de afsluitfase worden de laatste kleine bijstellingen uitgevoerd.

De vakken die met XX gevuld zijn geven aan dat in dit vak het betreffende criterium zeer belangrijk is. De onderneming die in deze fase verkeerdt moet de focus leggen op het voldoen aan dit betreffende criterium. Een vak dat met X is gemarkeerd geeft aan dat in deze fase het betreffende criterium belangrijk is. De organisatie moet zich eerst focussen op de vakken met een XX, wanneer zij genoeg over genoeg middelen beschikt kan ze zich focussen op de vakken met een X. Het verschil tussen XX en X is dat de focus moet liggen op de vakken met XX en dat de vakken met X in ogenschouw moeten worden genomen door organisaties die database marketing in gaan voeren. Het 'wit' laten van bepaalde vlakken wil niet zeggen dat het op die gebieden niet van toepassing is. De algemene belangrijkheid van een criterium geldt in elke fase. Deze tabel geeft echter aan in welke fase een criterium belangrijk is om als organisatie zich op te focussen.

De invulling van het model is gedaan door de beschreven criteria uit hoofdstuk III te analyseren. Deze zijn vervolgens geplaatst in het implementatiemodel van het bedrijf Paralax. De criteria zijn geschetst aan het implementatiemodel. Uit deze vergelijking zijn de maten van belangrijkheid bepaald.

²³ <http://www.paralax.nl/nl/2/paralax.htm>

Criterium	Opstartfase	Initiatiefase	Uitvoeringsfase	Acceptatiefase	Afsluitfase
<i>T²⁴: De kwaliteit van de huidige databaseklantgegevens</i>	XX ²⁵	X			
<i>Kwaliteit van de database marketing software</i>	XX	X			
<i>Gefragmenteerde databasesystemen</i>	XX	X			
<i>O: De 'commitment' van het personeel</i>			XX	XX	
<i>De bekendheid van de consequenties</i>		XX	XX	X	
<i>De wil om organisatorisch te veranderen</i>		X	XX	X	
<i>Het belang van database marketing bij het hogere management</i>	XX	XX	X	X	X
<i>De omgang met de mogelijke juridische problemen</i>	X	XX			
<i>Communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie</i>	XX	X	X	X	X
<i>Een goede organisatiestructuur</i>	X	XX	XX	X	X
<i>Een slechte relatie tussen marketing en het gebruik van IT</i>			X	XX	XX
<i>S: Een duidelijk programma van eisen</i>		XX	X		
<i>Het gebrek aan een duidelijke database marketing strategie</i>		XX	X		
<i>Gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie</i>	XX	XX	X		
<i>Het gebrek aan direct marketing specialisten</i>		X	XX	X	X

²⁴ T: technische criteria; O: organisatorische criteria; S: strategische criteria

²⁵ XX = zeer belangrijk, focus; X = belangrijk, ogenschouw nemen

Het tijdschema geeft verschillende dingen weer. Ten eerste komt duidelijk naar voren dat de verschillende categorieën van criteria niet expliciet duidelijk naar voren komen in een bepaalde fase. Wel kan er globaal worden vastgesteld dat technische criteria vrij vroeg in het proces naar voren komen. In vrijwel elke fase komen criteria naar voren uit de verschillende categorieën. Criteria als een goede organisatiestructuur en het belang van database marketing bij het hogere management worden in het hele implementatieproces belangrijk gevonden.

Het tijdschema moet verdere hulp bieden naast het originele model. Dit om organisaties nog beter voor te bereiden op het succesvol implementeren van database marketing.

Hoofdstuk V

Conclusie

In de inleiding hebben wij ons vragen gesteld die gezamenlijk een antwoord moesten geven op de probleemstelling. Ontwikkel een model van criteria waaraan een organisatie moet voldoen om succesvol database marketing in te voeren is de probleemstelling die in de inleiding gesteld is.

In hoofdstuk I er gezocht naar criteria die de basis vormen voor het model. Deze criteria zijn onttrokken uit de literatuur. In hoofdstuk II is er gezocht naar een best practice. Deze gevonden best practice is de Rabobank. Zij maken in een vergevorderd stadium al gebruik van database marketing. Uit de ervaringen van de Rabobank zijn tevens criteria onttrokken.

In hoofdstuk III zijn deze gevonden criteria vervolgens verwerkt en verdeeld in de categorieën: technische, organisatorische en strategische criteria. Dit om een helder overzicht te creëren. Vervolgens is in hoofdstuk IV aan de hand van de beschreven criteria een model opgesteld.

Het model geeft een overzicht van de gevonden criteria onderverdeeld in de categorieën. Voor elk criterium is aangegeven wat het betreffende criterium inhoudt, wat het belang is, hoe je het criterium kan onderzoeken en met welke interviewvragen dit het beste kan. In de laatste kolom wordt aangegeven wanneer een organisatie voldoet aan het criterium. Het model heeft criteria naar voren geschoven die van groot belang zijn bij het succesvol invoeren van database marketing. Criteria als *een goede organisatiestructuur*, *Communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie*, *gefragmenteerde databasesystemen* en *het belang van database marketing bij het hogere management* werden als belangrijke criteria gevonden. Deze criteria hebben de grootste invloed op een organisatie die database marketing succesvol wil invoeren binnen de organisatie. Organisaties doen er verstandig aan zich te focussen op de belangrijkste criteria.

Een voorbeeld van een minder belangrijk criterium is de *kwaliteit van de database marketing software*. Dit omdat de technologische vooruitgang dit criterium vrijwel overbodig maakt. Echter wil het niet zeggen dat het compleet geschrapt moet worden. Voor elke organisatie is

het hebben van goede database marketing software nog steeds van groot belang. Het verkrijgen van het bovenstaande is echter de laatste jaren steeds eenvoudiger geworden.

De meeste belangrijke criteria zijn van organisatorische aard. Dit komt overeen met hetgeen dat de literatuur heeft beschreven. Ook zijn er twee zeer belangrijke technische criteria ontdekt. Strategische criteria zijn voornamelijk middelmatig belangrijk.

Dit model moet als handleiding gelden voor organisaties die database marketing op een succesvolle manier willen invoeren. Aan de hand van het model kunnen zij zien wat de belangrijke factoren zijn en hoe deze factoren het beste zijn aan te pakken.

Ook is er een tijdschema opgesteld dat de criteria verdeelt naar de verschillende fases in het implementatieproces van database marketing. Dit om te zien welke criteria in welke fases als belangrijk gelden. Dit om een nog betere begeleiding te verzorgen voor organisaties die op het punt staat database marketing te implementeren.

Aanbevelingen

Er zijn een aantal aanbevelingen te doen volgend op dit onderzoek. Allereerst voor organisaties die gebruik willen maken van dit model. Het is voor de organisaties die beperkte middelen en tijd hebben van belang zich te focussen om te voldoen aan de criteria met de hoogste mate van belangrijkheid. Dit om de succeskans van het implementeren van database marketing op een zo efficiënt mogelijke manier te verhogen.

Tevens wordt het aangeraden dat wanneer een organisatie niet kan voldoen aan de meest belangrijke criteria men beter compleet van database marketing af kan zien. Mislukte projecten kunnen op deze manier voorkomen worden. Het is verstandiger om het niet in te voeren, dan om het zeer slecht voorbereid in te voeren. Wanneer overstappen op database marketing echt noodzakelijk is voor het voortbestaan van de organisatie, dan zal nog getracht moeten worden om met de beperkte middelen te voldoen aan de meest belangrijke criteria. Een organisatie moet op strategisch, organisatorisch en technisch niveau gereed zijn om database marketing in te voeren. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door te voldoen aan het model wat geschetst is in dit onderzoek.

In het tijdschema kan een organisatie zien welk criterium in welke fase van het implementatieproces het belangrijkst is. Er moet worden gefocust op de belangrijkste criteria volgens het gegeven belang in de desbetreffende fase van het implementatieproces. Dit om uiteindelijk tot het beste resultaat te komen.

Verdere aanbevelingen gaan naar toekomstige onderzoekers betreffende dit onderwerp. Het toekennen van een belang aan een criterium is in dit onderzoek onderhevig aan enige subjectiviteit. Onderzoek naar bedrijven die al database marketing hebben ingevoerd zal het toekennen van belangrijkheid aan criteria statistisch onderbouwen.

Ook kan er verder onderzoek worden gedaan naar de desbetreffende implementatiefases van database marketing. Wanneer deze helder en totaal in beeld zijn, kan er een betere focus op de belangrijke criteria in de desbetreffende tijdphase plaatsvinden.

Literatuurlijst

De gebruikte literatuur in dit onderzoek zijn de volgende. Deze zijn verwezen volgens richtlijnen van de Universiteit van Twente.²⁶

Boek:

P. Postma, 2000, database marketing in de praktijk, Business contact, Amsterdam

Artikelen:

W. Kamakura; M. Wedel; F. de Rosa; J.A. Mazzon, 2003, *cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction*, Intern J. of research in marketing, vol. 20

K. Fletcher; C. Wheeler; J. Wright, 1994, *Strategic implementation of database marketing: problems and pitfalls*, long range planning, vol. 27, nr. 1, pp. 133-141

Desai, C.; Wright, G.; Fletcher, K, 1998, *Barriers to succesful implemenation of database marketing: a cross indistry study*, International journal of information management; vol. 18, nr. 4, pp 265-276

K. Fletcher; G. Wright, Organizational, 1995, *strategic and technical barriers to successful implementation of database marketing*, International journal of information management, vol. 15, pp 115-126

Websites:

<http://www.paralax.nl/nl/2/paralax.htm>, bekeken op 29 sept. 2008

<http://www.oracle.com/siebel>, bekeken op 30 feb. 2008

http://www.utwente.nl/nieuws/pers/archief/2006/cont_06-044.doc/, bekeken op 10 sept. 2008

http://www.utwente.nl/ub/visit_us/contacts/IS/boxem/literatuur_verwijzingen_regels.doc/, bekeken op 16 okt. 2008

²⁶ http://www.utwente.nl/ub/visit_us/contacts/IS/boxem/literatuur_verwijzingen_regels.doc/

Bijlage

Het uitgewerkte model

Naar de mate van belang: Eén tot en met drie wordt gekenmerkt als niet tot weinig belangrijk, vier tot en met zeven als middelmatig belangrijk en acht tot en met tien als zeer belangrijk, kunnen de criteria worden opgedeeld in drie subcategorieën.

Niet tot weinig belangrijk:

Kwaliteit van de database marketing software

De wil om organisatorisch te veranderen

Het gebrek aan een duidelijke database marketing strategie

Middelmatig belangrijk:

De bekendheid van de consequenties

De omgang met de mogelijke juridische problemen

Een slechte relatie tussen marketing en het gebruik van IT

Een duidelijk programma van eisen

Gebrek aan marketing oriëntatie binnen de organisatie

Het gebrek aan direct marketing specialisten

Zeer belangrijk:

De kwaliteit van de huidige databaseklantgegevens

Gefragmenteerde databasesystemen

De 'commitment' van het personeel

Het belang van database marketing bij het hogere management

Communicatie en samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie

Een goede organisatiestructuur

Vier van de zes zeer belangrijke criteria zijn organisatorische criteria. Dit komt overeen met de literatuur die beschreven is in hoofdstuk I. Toch kan echter niet gesteld worden dat er een duidelijke splitsing naar voren komt. Technische, organisatorische en strategische criteria kunnen niet in zijn geheel geplaatst worden in een bepaalde mate van belangrijkheid.

Logboek

Datum	Activiteit	Locatie

Interviews

De interviews die gehouden zijn met de mensen van de Rabobank en de mensen van Samas zijn vertrouwelijk. Mocht het noodzakelijk zijn is er de mogelijkheid om de opgenomen interviews digitaal te verkrijgen.

Vertrouwelijke informatie

Reflectieverslag

In november 2007 begon ik met mijn bacheloropdracht. Ik heb een familielid die bij Samas werkt. Samas is een Europees bedrijf dat kantoormeubelen produceert met het hoofdkantoor in Houten, Nederland. Ik had reeds toestemming om te beginnen met mijn bacheloropdracht en ik had in de grote vakantie van 2007 al contacten gelegd met mensen in het bedrijf, zodat ik snel kon beginnen. Het onderzoek had de vraag of Samas over moest gaan op database marketing en op welke manier. Het zoeken naar een begeleider vanbinnen de Universiteit Twente vormde echter het eerste probleem.

Onduidelijkheid is het juiste woord voor het zoeken naar een begeleider. In een van de laatste colleges van VVO(voorbereiding bachelor opdracht) vroeg ik aan de docent hoe wij eigenlijk aan een begeleider moesten komen. Het antwoord was kort samengevat “zoek maar iemand en mail die persoon”. Wist ik veel wie nou een goede begeleider zou moeten zijn. Na enig nadenken besloot ik een aantal docenten van de vakken die ik enigszins positief heb ervaren te benaderen via e-mail. Ik heb tien e-mails naar verschillende docenten verstuurd. Hiervan kreeg ik er vier terug. Van deze vier waren er drie een afwijzing en één een verwijzing.

Ik moest iemand van het NIKOS hebben, omdat mijn opdracht als onderwerp database marketing had en heeft. Dhr. Van Reekum kwam hier uit voort en werd mijn begeleider. Hij werkte in die tijd pas drie maanden aan de universiteit en had dus tijd om iemand te ‘helpen’ met het behalen van de bacheloropdracht. Ik dacht in die tijd dat begeleiden een synoniem was voor helpen.

De eerste weken verliepen goed bij Samas. De mensen waren behulpzaam en aardig. Ik dacht dat ik een goed plan met een hoofdvraag en deelvragen had opgesteld. Ik begon te schrijven aan het rapport en interviews te houden. Hier was dhr. Van Reekum mee akkoord gegaan. Ik zat op de goede weg. We hadden afgesproken eens per drie weken een afspraak te hebben. Ook had ik afspraken met mijn externe begeleider binnen Samas. Beiden hadden zij verschillende en tegensprekende eisen aan mijn rapport. Ik schreef ondertussen verder aan mijn rapport. Ik dacht nog dat ik goed bezig was.

Later kwam de vraag waar ik mee bezig was. Had ik eigenlijk in de goede richting gewerkt. Wat onderzocht ik eigenlijk. Toen ik verwachtte dat ik mijn bacheloropdracht af kon ronden, dit was in eind januari 2008, had ik weer een gesprek met dhr. Van Reekum. Hij vond dat ik totaal in de verkeerde richting had gewerkt. Mijn rapport was schizofreen en had het niveau van een HBO'er. Dhr. Van Reekum nam geen blad voor de mond. Na deze vorm van opbouwende positieve kritiek stelde hij dat ik nog wel minimaal twee maanden bezig zou zijn met het afronden van het rapport (officieel staat voor het hele bachelorrapport 12 weken). Mijn interviews waren ook niet goed. Ik had niet de juiste literatuur gebruikt voor het opstellen van de interviewvragen. Deze interviews hadden begin november plaatsgevonden. De kritiek kwam in eind januari. Hoe kan ik aankomen bij Samas om nogmaals dezelfde interviews te houden, maar dan beter. Na een gesprek met dhr. Svensson om mij uit deze situatie te helpen is er besloten een gesprek met ons drieën te houden. Dhr. Van Reekum stelde in het gesprek geen vertrouwen meer te hebben in een goede afloop van mij en mijn bacheloropdracht. Dit is niet een samenvatting, maar een letterlijke uitspraak. Na enig nadenken en praten met naasten van mij heb ik besloten dhr. Van Reekum op te bellen en de samenwerking op te zeggen. Hij had mij echter nog een laatste kans geboden. Ik wees deze 'kans' af. Ik was weer terug bij af. Dit hele 'gedoe' heeft zeer demotiverend voor mij gewerkt en als gevolg hiervan heb ik studievertraging opgelopen.

Ik ben zelf natuurlijk niet in staat geweest om tot een goede bacheloropdracht te komen bij een extern bedrijf. Ik beschikte niet over de schriftelijke en sociale capaciteiten die nodig waren om het rapport succesvol te laten zijn. Ook heb ik niet genoeg overzicht gehad en heb ik te weinig nagedacht wat ik eigenlijk aan het doen was. Ik heb nagedacht om het bovenstaande niet op te schrijven, maar heb toch besloten om het te doen, omdat het mij persoonlijk geraakt heeft. Ik houd niet van persoonlijke schoffering. De mail die gestuurd is van dhr. Van Reekum naar mijn externe begeleider Mevr. Sas, nadat mijn bacheloropdracht mislukt was ging veel te ver. Excuses werden gemaakt voor deze slechte student. Niet alle studenten waren zoals ik.

Ik heb hier persoonlijk veel van geleerd. Ik ben hard gewezen op mijn fouten. Mijn schriftelijke vaardigheden zijn onder de maat en daar werk ik nu aan. Ook ben ik niet zo heel sociaal open. Dit is echter een keuze en geen vorm van verlegenheid. Ik ben niet de persoon die elke vrijdag op borrels te vinden is om aardig te doen tegen collega's.

Ik moest verder. Mevrouw Zuidema heeft mij hierin geholpen. Zij vond voor mij een nieuwe begeleider. Dhr. Kroon werd mijn nieuwe begeleider. Eind juli 2008 was mijn eerste afspraak met mijn nieuwe begeleider.

Dhr. Kroon laat je vaak de vraag stellen waar je eigenlijk mee bezig bent. Ook zijn de afspraken wekelijks. Voor mijn persoon is dit stukken beter. Ik kon gelukkigerwijs theorie gebruiken uit mijn vorige rapport, maar voor de rest moest ik opnieuw beginnen. Structuur is het beste wat hier uit voortgekomen is.

De afspraken liepen voorspoedig en wij zaten naar mijn mening vaak op één lijn. Gemiddeld had ik elke week een nieuwe versie van het rapport af. Dit rapport is uiteindelijk versie 13, dus 13 weken. De vraag is of ik uniek ben in het hebben van problemen met de bacheloropdracht. Naar mijn mening ben ik dat niet. Medestudenten hebben tevens vertraging opgelopen. De planning van de bacheloropdracht en het totaal vrijlaten van de student werken demotiverend voor de student.

Elke week kwam ik weer een stap verder en wist ik vrijwel precies wat er moest gebeuren voor de volgende versie. Deze duidelijkheid en structuur hebben voor mij zeer positief uitgepakt. Uiteindelijk is dit de complete versie geworden waar ik zelf redelijk trots op ben. Ik ben blij weer iets te hebben afgerond. Ik ga er vanuit in januari 2009 mijn bachelordiploma te behalen. Of en welke master ik ga volgen is voor mij nog zeer onduidelijk.

Mijn dank gaat uit naar dhr. Kroon en mevr. Zuidema voor het helpen mijn bachelorrapport te voltooien, Mark van den Biggelaar voor het in eerste instantie mij in contact brengen met een organisatie waar ik stage kon lopen. Mevrouw K. Singh wil ik speciaal bedanken voor de steun in de afgelopen periode.