

‘De CRM implementatie bij een financiële instelling?!’

Een ontwerp voor verandering



Master thesis Business Administration

Universiteit Twente
Marlou Tijhuis, s0111929
22 juli 2009

Begeleidster bedrijf:
1^e begeleider UT:
2^e begeleider UT:

M.G. Booij-Morsink
Dr. Ir. C.P. Katsma
Ir. H. Kroon

Aanleiding

De Customer Relationship Management benadering heeft binnen de financiële instelling zijn intrede gedaan in 2006. Het CRM systeem daarentegen is reeds in 2005 geïmplementeerd. Zodoende werkte de instelling al jaren met het CRM systeem, zonder dat de bedrijfsbrede benadering met veel aandacht en op een professionele wijze geïmplementeerd was. Er is weliswaar gestart met de CRM implementatie, maar hoe hier gevolg aan moet worden gegeven is onduidelijk. En dan staat er ook nog een fusie met een soortgelijke instelling voor de deur. Hoe de CRM implementatie binnen de financiële instelling op passende wijze gecontinueerd kan worden is onderwerp geweest van deze Master thesis.

Onderzoeksaanpak

Het theoretisch raamwerk voor deze Master thesis is ontstaan na bestuderingen van zowel de CRM literatuur als de literatuur die zich richt op de veranderkunde. Na het analyseren van relevante theorieën is een raamwerk ontwikkeld dat vervolgens centraal heeft gestaan in de wijze waarop ik de huidige situatie ten aanzien van de CRM implementatie heb geanalyseerd. Bij alle in dit raamwerk opgenomen aspecten zijn indicatoren benoemd. Deze indicatoren hebben de leidraad gevormd bij de beoordeling van de wijze waarop de financiële instelling CRM heeft geïmplementeerd. Hoofdstuk drie richt zich op het moederbedrijf van de instelling. Ten aanzien van het theoretisch raamwerk en de bijbehorende indicatoren is gekeken of en in hoeverre de organisatie de lokale instellingen ondersteunt. De output van dit hoofdstuk is een lijst met verbeterpunten voor het moederbedrijf. Ofwel een lijst met indicatoren ten aanzien waarvan ze, volgens de wetenschappelijke literatuur, hun ondersteuning naar de lokale instelling verder kunnen optimaliseren. In hoofdstuk vier staat vervolgens de organisatie van de twee desbetreffende financiële instellingen besproken. Ten aanzien van alle raamwerkaspecten is de CRM implementatie geanalyseerd. Ook is per indicator gekeken of en in hoeverre de instelling aan die indicator voldoet. Dit heeft geresulteerd in een lijst met verbeterpunten. In dit zelfde hoofdstuk zijn deze verbeterpunten verder geanalyseerd. Zo is een geschikte volgorde voor het aanpakken van de verbeterpunten onderzocht en is tevens gekeken welke prioriteit de verschillende verbeterpunten hebben. Deze lijst met verbeterpunten en bijbehorende analyse is input geweest voor hoofdstuk vijf. In dit hoofdstuk staan het inrichting- en veranderadvies voor CRM binnen de financiële instelling gepresenteerd. Het inrichtingsplan is gericht op de wijze waarop CRM wordt opgenomen in de organisatie. Het veranderadvies focust op het continu verbeteren en beheersen van de klantbediening. Zo zal de instelling in staat zijn de wensen van de (aantrekkelijke) klanten continu centraal te stellen en zich als CRM instelling steeds verder te professionaliseren. Tot slot staat in hoofdstuk zes het antwoord op de centrale onderzoeksvraag met de bijbehorende aanbevelingen voor de financiële instelling gepresenteerd. Ook worden in dit hoofdstuk een aantal nuances geschetst ten aanzien van de betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en de mate waarin de onderzoeksresultaten passen binnen de omgeving. Tot slot zijn relevante onderzoeksonderwerpen voor de toekomst geïdentificeerd.

Consequenties

Ik verwacht dat de instelling na het opvolgen van alle aanbevelingen binnen een doorlooptijd van een jaar vanaf de definitieve samenstelling van de CRM coalitie een professionele CRM instelling kan worden. Door het blijvend toepassen van de PDCA-cyclus voor CRM zal ze te allen tijde de (aantrekkelijke) klanten centraal kunnen blijven stellen. Zodoende zal de instelling in de toekomst steeds verder kunnen uitblinken in het verlenen van de voor de klant best passende klantbediening. Echter is de rol van alle leidinggevenden in het al dan niet behalen van deze doelstelling cruciaal. Zij zullen immers de volledige verantwoordelijkheid voor CRM moeten dragen wil het een succes worden.

Conclusies

Na het beantwoorden van de deelvragen, heb ik hieronder een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Die luidde: ***‘Wat is een geschikte continuering van de CRM implementatie na de fusie tussen beide instellingen?’***

Door het beantwoorden van de vier bijhorende deelvragen is de hoofdvraag beantwoord. Hieronder staat per deelvraag een concreet antwoord op de vraag. Vervolgens staat het ontwerp voor de CRM implementatie gepresenteerd.

‘Wat is volgens de huidige inzichten in de literatuur een geschikte afbakening van CRM en verandermanagement literatuur voor mijn probleem domein?’

Na het analyseren van vele CRM definities hebben we kunnen concluderen dat de volgende definitie voor dit onderzoek de meest geschikte was. ‘CRM als bedrijfsbreed geïmplementeerde strategische benadering die de aantrekkelijke klant continu centraal stelt om zodoende duale waardecreatie te bereiken’. Op deze wijze zal CRM binnen de organisatie kunnen worden opgenomen.

Na het bestuderen en analyseren van de literatuur bleek dat dit organisatiebrede implementeren kan worden bewerkstelligd door een raamwerk te hanteren met de volgende aspecten; strategie & doelen, leiderschap, cultuur, medewerkers, technologie en structuur. De samenhang van deze aspecten mag niet onderschat worden. De uit de literatuur afgeleide indicatoren hebben de basis gevormd voor het beoordelen van CRM bij het moederbedrijf en de lokale instelling.

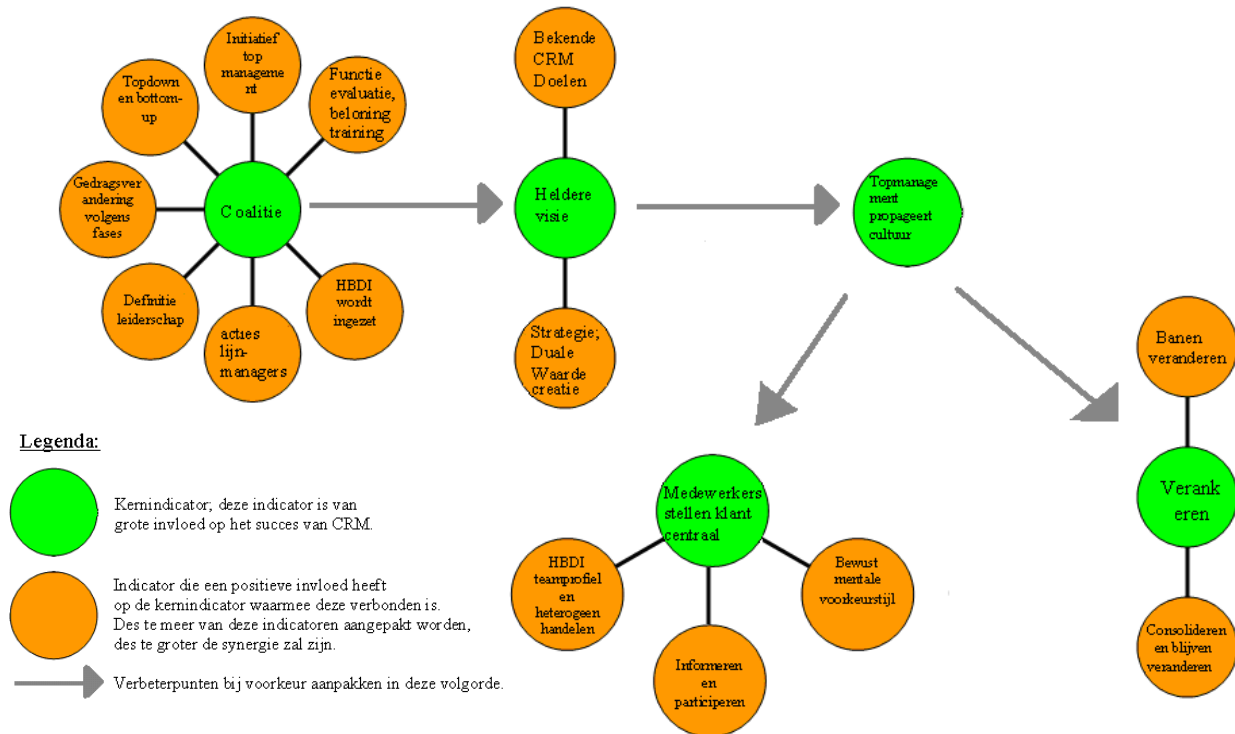
Hoe is de ondersteuning op CRM vanuit het moederbedrijf?’

Vergelijk ik de wijze waarop het moederbedrijf CRM heeft geïmplementeerd met de theorie van Rigby et al. (2002) dan kan gesteld worden dat ze in een bekend valkuil is gestapt. Door het systeem te implementeren voordat aandacht werd geschonken aan het CRM gedachtegoed, is ze namelijk begonnen met het implementeren van CRM zonder dat eerst een CRM strategie geformuleerd is. Het moederbedrijf heeft een volgens de literatuur geschikte CRM strategie. Echter is deze strategie bij veel van haar dochterondernemingen niet bekend. Ten aanzien van het aspect leiderschap hebben we kunnen zien dat dit aspect door het moederbedrijf niet op gewenste wijze belicht wordt. Het leiderschap op CRM wordt enkel vanuit technologisch oogpunt ondersteunt. Ook houdt ze er geen rekening mee dat voor een degelijke verankering veel banen significant zullen moeten veranderen. Wat verstaan wordt onder een gunstige cultuur voor CRM en hoe die bereikt moet worden laat het moederbedrijf geheel aan de dochterondernemingen over.

‘Waar bevinden zich, ten aanzien van de huidige CRM inrichting binnen de financiële instelling verbeterpunten en hoe verhouden deze zich onderling?’

Het advies, dat gebaseerd is op een combinatie van interviews en de wetenschappelijke literatuur, is om bij het aanpakken van deze verbeterpunten te starten met een invloedrijke, professionele coalitie. Deze coalitie moet vervolgens consensus zien te bereiken ten aanzien van de visie op CRM. Ook moeten bij de visie passende doelen worden vastgesteld, voor elk niveau in de organisatie. Als de visie en doelen bekend zijn kan het (top)management de cultuur die bij CRM hoort gaan propageren. Door deze propaganda en het helder communiceren van de visie, de doelen en wat dat voor de medewerker betekend kunnen vervolgens ook de andere aspecten beïnvloed worden. Pas dan zullen medewerkers zich verantwoordelijk kunnen gaan voelen voor hun eigen stukje aan CRM, ofwel het continu centraal stellen van hun eigen klanten. Ook kan, als meer wordt gefocust op het belang van het beïnvloeden van de cultuur, de technologie worden neergezet als zijnde enkel een facilitator. CRM zal in de lijn kunnen worden belegd en zodoende zullen veel banen significant veranderen. Pas na jaren van focussen op CRM, het consolideren van de verandering en het blijven veranderen zal CRM verankerd kunnen raken in de organisatie. Deze volgorde en de onderlinge relaties tussen de verbeterpunten staan

hieronder weergegeven.

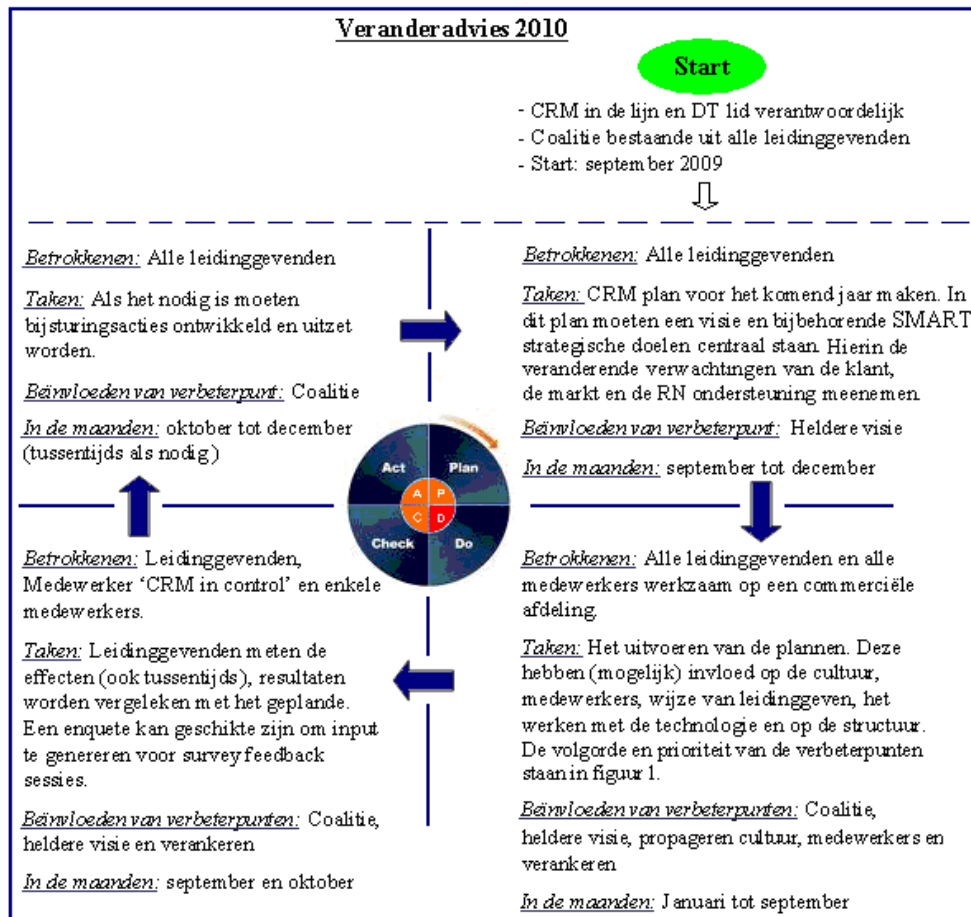


Figuur 1; volgorde van de aan te pakken verbeterpunten in 2010

‘Hoe zien het inrichting- en veranderingsplan voor de continuering van CRM na de fusie er uit?’

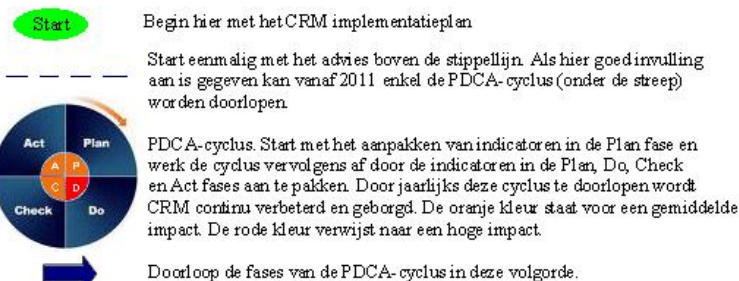
Het inrichtingsplan presenteert algemene en specifieke verbeteringspunten voor de financiële instelling na de fusie. Tevens zijn er een aantal punten die in het bijzonder gericht zijn op het continu blijven verbeteren van de klantbediening. Aangezien dit inrichting- en veranderingsplan directe input zijn geweest voor het beantwoorden van de hoofdvraag en beide plannen in hoofdstuk 5 nog uitgebreid zijn besproken staat hieronder niet nogmaals het inrichting- en veranderadvies, maar het antwoord op de hoofdvraag gepresenteerd. Dit kan gezien worden als een beknopte samenvoeging van het inrichting- en veranderingsplan.

‘Wat is een geschikte continuering van de CRM implementatie na de fusie tussen beide instellingen?’ Het ontwerp voor verandering behorende bij het jaar 2010 staat op de volgende pagina weergegeven.



Figuur 2; veranderadvies 2010

Legenda:



Aanbevelingen

Om het bovenstaande ontwerp voor de CRM implementatie tot een succes te maken adviseer ik de lokale instelling onderstaande aanbevelingen in acht te nemen. De aanbevelingen staan in chronologische volgorde opgesomd.

- § Beleg CRM in de lijn en maak CRM onderdeel van het integraal managen. Zodoende zullen alle leidinggevendenden beoordeeld worden op de wijze waarop ze medewerkers coachen en sturen op CRM gerelateerde werkzaamheden. Door een DT lid eindverantwoordelijk te maken, worden op alle niveaus binnen de organisatie persoonlijke doelen gesteld. Gezamenlijk moeten deze doelen gelijk zijn aan de organisatie doelen. De wijze waarop leidinggevendenden CRM als verantwoordelijkheid oppakken is cruciaal voor het slagen van CRM.
- § Hernoem de Marketing & Communicatie afdeling tot CMC (Communicatie, Marketing & CRM) of creëer anderszins bewustzijn onder medewerkers dat het organisatiebrede CRM onderdeel is van de afdeling. De manager van deze afdeling zal continu de relatie tussen marketing en CRM in het oog moeten houden. Databasemarketing zal als onderdeel van de huidige CRM afdeling, voortaan op die afdeling belegd kunnen worden. Ook organisatiebrede CRM initiatieven als klachtenmanagement en vernieuwingen in de klantbediening zal (deels) door deze afdeling geïnitieerd kunnen worden.
- § Formuleer met de coalitie een heldere visie ten aanzien van CRM. Zorg dat deze visie diep verweven raakt in de organisatie. Alle leidinggevendenden en in het bijzonder de directie moet een gelegenheid om de CRM visie uit te dragen aangrijpen. Het communiceren van de visie gebeurt bij voorkeur middels verschillende kanalen.
- § Bij de visie moeten bijbehorende doelen gesteld worden. Deze SMART doelen zijn een indicator van zowel het systeem als de cultuur en structuur. Als zodoende is het verwijzen naar het CRM niveau een beter geschikt doel dan de kleur van de CRM foto (die in feite een systeem foto is). De systeem verantwoordelijke kan wel voornamelijk systeemgerelateerde doelen hebben.
- § Houd CRM op peil door nieuwe medewerkers uitgebreid te introduceren met CRM. Als CRM in de lijn is belegd zal ook in de lijn deze introductie verzorgd kunnen worden. De systeem verantwoordelijke zal de introductie met het CRM systeem verzorgen.
- § Als bottom-up ideeën ontstaan is dit een indicator van goed leiderschap op de onderstroom. Waardeer dit initiatief door het succes te vieren. Het leiderschap heeft dan gezorgd dat CRM van de medewerkers is geworden.
- § Blijf jaarlijks de PDCA-cyclus doorlopen. Door continu de doelstellingen af te stemmen met de veranderende omgeving kan de instelling in de toekomst blijven uitblinken in haar klantbediening.

Hieronder staan de onderzoeksresultaten bediscussieerd en in paragraaf vier staan de beperkingen besproken die mogelijk van invloed zijn geweest op het resultaat van dit onderzoek. Ook is er gekeken naar de mate waarin de onderzoeksresultaten, ook in de toekomst, in de omgeving passen. Dit hoofdstuk en tevens dit onderzoek wordt afgesloten met een aantal waardevolle aanbevelingen voor verder onderzoek.

Discussie

Hieronder staan enkele in de conclusie of aanbevelingen benoemde factoren die van invloed zijn op het succes van CRM bediscussieerd. Ofwel, ten aanzien van welke conclusies moeten in de aanbeveling jegens het management van de financiële instelling nuances worden aangebracht. De definitie van CRM die naar aanleiding van het bestuderen van verschillende, recente definities tot stand is gekomen is wetenschappelijk relevant. CRM zou bij voorkeur ook als bedrijfsbrede, strategische benadering ingezet moeten worden binnen de organisatie. Het management en de directie in het bijzonder, zal door CRM op dergelijke wijze in te zetten en CRM jaarlijks mee te nemen in haar strategische plannen een cruciale stap zetten op weg naar het succes van CRM. Echter acht ik een dergelijke definitie voor de communicatie jegens de medewerkers niet geschikt. Om CRM te laten leven en medewerkers het gevoel te geven dat het ook en vooral iets van henzelf is, zal een andere definitie gekozen kunnen worden. 'CRM; de best passende klantbediening voor elke klant' is een mogelijkheid die geopperd is tijdens één van de survey feedback sessies.

Het veranderadvies biedt naar mijn mening een gedegen uitgangspunt, maar zal door enkele leidinggevendenden met dusdanig veel overtuiging en enthousiasme aangepakt moeten worden dat er een positieve energie vrijkomt bij meerdere medewerkers. Zodoende kan voldoende draagvlak ontstaan om CRM tot een succes te maken. Hierbij zijn de indicatoren behorende bij de aspecten leiderschap, medewerkers en cultuur een hulpmiddel. Maar als wel aan deze indicatoren voldaan wordt, maar dit zonder de gewenste beleving is, is dat wellicht niet voldoende om CRM tot een succes te maken.

Het toepassen van een specifieke CRM PDCA-cyclus is een passend middel in het continu verbeteren van CRM. Echter is dit niet de enige wijze waarop de voortgang betreffende CRM nu en in de toekomst geborgd kan worden. Het is voornamelijk een middel om continu bewustheid te creëren van het feit dat men CRM niet kan laten voor wat het is. Dit hoeft echter niet door een specifieke CRM PDCA-cyclus. Wellicht is het, over enkele jaren, mogelijk om de continue aanpassingen in CRM in te passen in andere PDCA-cycli. Zo is het mogelijk om bij het jaarlijks vaststellen van de visie, missie en strategische plannen de CRM doelen voor dat jaar daarin te verwerken. Vervolgens geldt ook dat CRM een vaste meetwaarde wordt in het bepalen van doelstellingen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. En in het gehele HR beleid zal de wijze van klantbediening meegenomen kunnen worden. Zowel in het werven, selecteren, doorstromen als trainen van personeel zal CRM van invloed moeten zijn. Als CRM als onderdeel van de bedrijfsvoering continu meegenomen wordt bij het vaststellen van de nieuwe koers dan is een specifieke CRM PDCA-cyclus niet langer nodig.

Nu dit hele onderzoek uitgevoerd is kunnen we ten aanzien van het in hoofdstuk 2 opgestelde raamwerk concluderen dat het in balans brengen van verschillende aspecten, zowel vanuit de CRM literatuur als vanuit de veranderkunde bezien, een succesfactor is voor CRM. De wijze waarop de aspecten in de Leidse Octaëder aan elkaar relateren beschouw ik nog steeds als kritisch voor de continuering van CRM. Echter is uit deze grafische weergave niet af te leiden dat de eerste stappen (die in elke PDCA-cyclus terugkeren) het creëren van een invloedrijke coalitie en het ontwikkelen van een visie met bijbehorende doelen is. Ook is in dit raamwerk het belang van continu verbeteren niet weergegeven. De Octaëder impliceert dat continu afstemming tussen de raamwerkaspecten bereikt moet worden. Ofwel continue bijschaving en niet zozeer continue verbetering. Echter is het, om de klant continu op passende wijze centraal te stellen, nodig dat continue verbetering van de klantbediening plaatsvindt.

Ook ten aanzien van het advies voor de financiële instelling om anderszins gebruik te maken van wetenschappelijke onderzoeksmethodes wil ik graag een kritische noot maken. Kijkende naar het advies om minder enquêtes af te nemen, maar deze vaker gevolg te geven door middel van de survey feedback analysis methodiek, ben ik van mening dat dit advies voldoende basis heeft. Echter is het advies om meer gebruik te maken van de mogelijkheden die de HBDI profielen bieden, minder dwingend van aard. De HBDI-profielen zijn een geschikt middel om de samenwerking en het inzicht in elkaars werkstijlen te verbeteren. Echter is het HBDI niet het enige middel dat dit doel dient. Naast het gebruik van het eveneens redelijk vergelijkbare MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) zijn er andere manieren denkbaar waarop de sfeer dermate vertrouwelijk wordt dat een ieders wijze van denken en handelen gerespecteerd wordt en de gezamenlijke voorkeursstijlen op gewenste wijze gecombineerd worden. Echter is de instelling al gestart met de HBDI methode en is deze methode

voldoende valide om deze doelen te bereiken. Zodoende is in de advisering vastgehouden aan de HBDI methode.

Terugkijkend op het actie onderzoek dat is uitgevoerd kan geconcludeerd worden dat de enquête niet helemaal het gewenste effect heeft gehad. De respons van slechts 31% maakt dat de uitkomsten niet zeer betrouwbaar zijn. Als zodoende is ook de bewustwording die aan de hand van deze enquête werd gewekt over het feit dat niet enkel het systeem, maar zeer zeker ook de structuur en cultuur beïnvloed moeten worden om CRM tot een succes te maken niet bij iedereen gecreëerd. Echter, doordat de respons onder leidinggevendenden 60% was, is in deze groep die in de toekomst deels de coalitie gaat vormen, dit bewustzijn al beter neergestreken. Aan hen straks, na de fusie, de taak om dit bewustzijn bij iedereen te doen landen.

De meest opvallende uitkomsten van de enquête zijn als input voor survey feedback sessies gebruikt. Deze sessies waren naar eigen zeggen een succes. Medewerkers reageerden zeer positief en gaven positieve feedback. Door hen te betrekken bij de toekomst van CRM, wordt CRM ook van henzelf. En uiteindelijk zijn de medewerkers immers de aangewezen personen die CRM tot een succes maken. Zij zijn de klantbedieners. Zodoende blijf ik bij mijn advies de survey feedback methodiek vaker toe te passen. De tijd die daarmee van medewerkers gevraagd wordt kan deels gecompenseerd worden door het gebruik van enquêtes te verminderen.

Begrenzings aan de onderzoeksresultaten

Naast de bovenstaande nuancerings die ten aanzien van enkele onderzoeksresultaten aangebracht moet worden, staan hieronder enkele eigenschappen van het onderzoek genoemd die mogelijk van invloed zijn op de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

De mate waarin de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere financiële organisaties is verminderd als het gevolg van het feit dat de situatie binnen het moederbedrijf en de lokale instelling zeer grote basis hebben gevormd bij de totstandkoming van het inrichting- en verbeteradvies. Echter kan ook voor deze organisaties het raamwerk met de bijbehorende indicatoren uitgangspunt bieden bij het beoordelen en verder ontwikkelen van CRM binnen hun organisatie.

De externe validiteit van dit onderzoek voor instellingen die hetzelfde moederbedrijf hebben is verminderd als gevolg van het feit dat van alle gehouden diepte-interviews voornamelijk de uitkomsten van de diepte-interviews bij de desbetreffende instelling van invloed zijn geweest op het uiteindelijke inrichting- en veranderadvies.

De generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten die gepresenteerd staan in dit onderzoek is in tijd gering. Doordat zowel de wetenschappelijke literatuur als de specifieke CRM ontwikkelingen binnen de financiële instelling continu in beweging zijn acht ik het mogelijk dat de in dit onderzoek gepresenteerde adviezen over een jaar aan relevantie hebben verloren.

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is verminderd als gevolg van het feit dat ik mij, vanuit het uitgangspunt als onafhankelijke onderzoekster, vrijwel continu op de CRM afdeling heb begeven. Ondanks dat ik getracht heb zoveel mogelijk de diverse vraagstukken vanuit de wetenschappelijke literatuur en vanuit een objectief standpunt te benaderen is het mogelijk dat ik beïnvloed ben geraakt door de opinies van deze medewerkers of door de prioriteit die CRM volgens hun verdient.

De betrouwbaarheid van de enquête is als gevolg van de kleine respons (31%) niet hoog genoeg om te zeggen dat deze significant zijn. Desondanks hebben enkele van de meest opvallende uitkomsten als waardevolle input gediend voor de survey feedback methodiek. De respondenten in deze sessies, die slechts deels gelijk zijn aan de respondenten van enquête, bleken deze uitkomsten van de enquête te beamen. Dit impliceert dat als de respons op de enquête groter was geweest, de uitkomsten op deze indicatoren vergelijkbaar waren geweest. Daarnaast geeft de lage respons steun aan het advies om minder vaak een enquête toe te passen. Vooral de enquêtes die niet worden opgevolgd door de survey feedback methodiek kunnen verminderd worden.

Tot slot is de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten niet optimaal als gevolg van de relatief korte onderzoeksperiode waarin zowel de literatuur bestudeerd is als het actie onderzoek uitgevoerd is. Als zodoende acht ik het opstellen van een nog beter passend raamwerk en indicatoren mogelijk. Ook in de analyse van de wijze waarop zowel het moederbedrijf als de lokale instelling de CRM

implementatie hebben aangepakt had een nog intensiever onderzoek tot (deels) afwijkende resultaten kunnen leiden. Evenzo geldt dat het uitvoeren van meer survey feedback sessies evenals meer diepte-interviews tot enigszins andere aanbevelingen had kunnen leiden.

Past het ontwerp binnen de (toekomstige) omgeving van de instelling?

Het ontwerp voor de CRM implementatie is tot stand gekomen door het combineren van literatuur en de specifieke situatie binnen de financiële instelling. Als zodoende kunnen we verwachten dat het past binnen de micro omgeving van de instelling. Kijkende naar de meso omgeving heeft de instelling te maken met haar klanten en concurrenten. Om voor haar klanten aantrekkelijk te blijven en om haar concurrenten voor te blijven is het implementeren van CRM waardevol. Als er binnen deze meso omgeving veranderingen plaatsvinden zal de instelling moeten beslissen om hier wel of niet in mee te gaan. Door het continu verbeteren van CRM zal de instelling steeds weer een geschikte afstemming met haar meso omgeving kunnen vinden en zo continu in balans zijn met haar meso omgeving. Kijken we naar de macro omgeving dan kijken we naar de invloed die politieke, juridische, technologische, economische en sociale factoren hebben op de CRM implementatie. Het ontwerp past ook binnen deze omgeving. Ze houdt namelijk rekening met steeds geavanceerdere technologie. Als klanten aangeven hier gebruik van te willen maken, zal de instelling op zijn minst moeten overwegen om hier haar klantbediening op af te stemmen. De economische situatie begeeft zich momenteel in een kredietcrisis. Ook deze instellingen moeten bezuinigen op hun kosten. Dit ontwerp voor de CRM implementatie heeft daar rekening mee gehouden. Er zitten, naast het aantal arbeidsuren geen heel hoge kosten aan de CRM implementatie. Het advies is zelfs om de CRM afdeling niet langer voort te laten bestaan. Hierdoor zullen de directe CRM kosten sterk afnemen. Dit staat uiteraard tegenover het feit dat alle leidinggevendenden dan een stukje verantwoordelijkheid voor CRM krijgen. Momenteel wijkt de instelling niet af van juridische regelen met betrekking tot de wijze waarop klanten benaderd mogen worden of klantinformatie mag worden vastgelegd. Het is desondanks wel raadzaam deze wetgeving te blijven volgen. De klant heeft immers zo zijn privacy rechten. Tot slot is de CRM implementatie ook vanuit het sociale oogpunt accepteerbaar. De klant zal immers bij goed CRM persoonlijker benaderd worden, met meer respect voor de individuele situatie.

Kortom: dit ontwerp voor de CRM implementatie past binnen de omgeving. En juist door jaarlijks gebruik te blijven maken van de PDCA-cyclus past het ontwerp ook binnen de toekomstige omgeving van de instelling.

Onderzoeksonderwerpen voor de toekomst

Dit onderzoek is zowel maatschappelijk als wetenschappelijk relevant geweest. Echter heeft dit onderzoek slechts betrekking op een vooraf afgebakend gebied. Tijdens de onderzoeksperiode heb ik dan ook verschillende interessante mogelijkheden voor verder onderzoek ontdekt.

Zo richt dit onderzoek zich vooral op de wijze waarop de interne organisatie ingericht kan worden om continu de klant centraal te stellen. Nader onderzoek is gewenst om de huidige wensen van de klanten en de verwachte veranderingen in deze wensen te bestuderen. Denkende aan de duale waardecreatie waar CRM op gericht is betekent dit dat in een dergelijk onderzoek voornamelijk de waardecreatie die van klant naar organisatie loopt onderzocht wordt. Als de (toekomstige) wensen van de klanten van de instelling helder in beeld zijn gebracht kan daar binnen de organisatie nog duidelijker op gestuurd worden. Dit zou goed uitgangspunt kunnen bieden bij het formuleren van een CRM visie en bijbehorende doelen.

Een ander interessant onderwerp voor wetenschappelijk onderzoek betreft de vraag wat de best passende rol van CRM is in de totstandkoming van een multichannel organisatie. Moet het initiatief vanuit CRM komen, of is dit toch voornamelijk een technische aangelegenheid en moet het als zodoende door technici geïnitieerd worden. Aan deze vraagstelling relateert het vraagstuk dat zich bezighoudt met de wijze waarop de andere programma's die binnen de organisatie spelen aan elkaar relateren. Dus, allereerst de vraag of een centrale aanpak van deze programma's geschikter is dan een decentrale aanpak. Daarnaast verdient ook de vraag of deze programma's vanuit een (staf)afdeling of vanuit de lijn moeten worden opgezet het om onderwerp van onderzoek te zijn.

Naast deze sterk aan dit onderzoek relaterende onderzoeksgebieden is mij ook veelvuldig de vraag gesteld wat het verschil tussen marketing en CRM is. Beiden dienen immers (vrijwel) hetzelfde doel. Ze richten zich op het identificeren, werven en behouden van (aantrekkelijke) klanten. Ondanks dat ik door bestudering van enkele relevante artikelen voor mijzelf tot de conclusie ben gekomen dat CRM zich voornamelijk richt op het identificeren en marketing in het bijzonder het werven en behouden als doel heeft, blijven over het precieze verschil vragen ontstaan. Na bestudering van literatuur konden we stellen dat CRM voornamelijk outside-in (identificeren van aantrekkelijke klanten) gericht is en dat marketing deze door CRM geïdentificeerde klanten zich vervolgens focust op het werven en/of behouden. Ofwel dat CRM outside-in gericht is en marketing veelal inside-out denkt. Ondanks deze opgedane kennis verdient het verschil tussen beide nader onderzoek. Is het voor grote financiële organisaties bijvoorbeeld interessant om zowel een CRM als een marketing afdeling te hebben? En waar ligt dan precies 'de knip' tussen beide. En waar ligt eigenlijk de best passende 'knip' tussen de facilitering van een stafafdeling en het gedeelte aan marketing en CRM dat in de lijn wordt uitgevoerd? Moet er eigenlijk wel een verschil zijn tussen de CRM en marketing afdeling? Of kunnen ze beter als CRM/Marketing afdeling opereren. En, er vanuit gaande dat marketing klanten wil werven en behouden vanuit de productgerichte gedachte en CRM klanten identificeert vanuit een klantgerichte gedachte, biedt marketing dan wel de benadering van de toekomst? Kortom: allemaal interessante vragen voor verder wetenschappelijk onderzoek die de verhouding tussen CRM en marketing duidelijker kunnen maken.