

# *De effectiviteit van 'Customer Relationship Management'*

**Koen LEROI-WERELDS**

promotor :

Prof. dr. Malaika BRENGMAN

## Voorwoord

Eén van de marketingprincipes die mij altijd zal bijblijven, is dat het aantrekken van een nieuwe klant veel meer kost dan het behouden van een huidige klant. Bedrijven leggen de laatste tijd dan ook meer en meer de nadruk op het verstevigen van relaties met klanten. Vaak maken ondernemingen hiervoor gebruik van Customer Relationship Management. In hedendaagse marketingliteratuur wordt erg veel aandacht geschonken aan dit begrip. Omdat het een onderwerp is van deze tijd en omdat het voor mij nogal een vaag begrip was, besloot ik mij hierin te verdiepen. CRM wordt door steeds meer bedrijven toegepast en het is dus niet ondenkbaar dat ik in mijn verdere carrière hiermee in contact zal komen. Daarom leek het mij interessant om hier een onderzoek rond te doen en op die manier mijn kennis omtrent dit begrip te vergroten. Deze eindverhandeling gaat meer bepaald over de effectiviteit van Customer Relationship Management. Veel bedrijven implementeren een CRM-systeem, maar zijn ze hier ook werkelijk tevreden over? Hoe wordt bepaald of CRM binnen een bedrijf al dan niet een succes is? Wat zijn de doelstellingen die een bedrijf wil bekomen met een CRM-systeem? Dat zijn enkele vragen die mij interessant leken om te onderzoeken.

## **Dankwoord**

Hierbij wil ik de mensen bedanken die hun steentje hebben bijgedragen tot de verwezenlijking van deze eindverhandeling. In de eerste plaats de promotor van deze thesis, Prof. M. Brengman die mij begeleid heeft bij het onderzoek. Ik zou haar willen danken voor haar deskundige uitleg en het nodige advies. Daarnaast zou ik ook Mevr. Kristel Paulissen van harte willen bedanken. Zij doctoreert in Customer Relationship Management aan de Universiteit Hasselt. Bij haar kon ik steeds terecht met allerhande vragen en ze heeft mij ook nuttige literatuur ter beschikking gesteld. Ook de lijst met e-mailadressen van bedrijven kreeg ik van haar. Bij deze wil ik ook een dankwoord richten naar de Heer Danny Lambrechts van de Centrale Informatica Dienst. Hij heeft mij de Snapsoftware, die gebruikt werd voor de verwerking van de enquêtes, ter beschikking gesteld en hieromtrent uitleg gegeven. Daarnaast heeft hij de vragenlijst ook online gezet. Ook de 182 bedrijven die de vragenlijst invulden zou ik bij deze willen bedanken voor hun moeite en tijd. Tenslotte zou ik mijn zus Sara willen danken voor haar medewerking bij het versturen van de enquêtes en bij het gebruik van Microsoft Excell.

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting.....</b>	<b>6</b>
<b>1 Probleemstelling en onderzoeksopzet.....</b>	<b>8</b>
1.1 Praktijkprobleem .....	8
1.2 Centrale onderzoeksvraag.....	9
1.3 Onderzoeksopzet .....	10
<b>2 Algemene situering.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Wat is Customer Relationship Management?.....</b>	<b>14</b>
<b>4 Doelstellingen en voordelen van CRM .....</b>	<b>17</b>
4.1 Strategische doelstellingen .....	18
4.1.1 Klanten aantrekken .....	18
4.1.2 Klantenbinding en klantentrouw .....	18
4.1.3 Cross-selling en up-selling.....	19
4.1.4 Personalisatie.....	20
4.1.5 Positieve mond-tot-mond reclame van tevreden klanten.....	21
4.1.6 Verbeteren van het imago van het bedrijf bij de klant.....	21
4.1.7 Competitief voordeel creëren .....	21
4.2 Operationele doelstellingen .....	22
4.2.1 Geïntegreerde en accurate klanteninformatie.....	22
4.2.2 Integratie van de verschillende kanalen.....	23
4.2.3 Automatisering .....	23
4.2.4 Verbeteren van communicatie met klant .....	24
4.2.5 Verbeteren van communicatie binnen de onderneming .....	25
4.2.6 Verhogen van de productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam 25	
4.2.7 Kostenreductie en efficiëntie.....	25
4.3 Analytische doelstellingen.....	27
4.3.1 Klanten leren kennen en begrijpen .....	27
4.3.2 Identificatie van de waarde van klanten/Bepalen van topklanten .....	27
<b>5 Hoe meten bedrijven performance? .....</b>	<b>29</b>
5.1 Financiële versus niet-financiële meting .....	29
5.2 Financiële performancemeting.....	33
5.2.1 Return on Investment (ROI).....	33
5.2.2 Terugverdientijd .....	36
5.2.3 Aandeelhouderswaarde .....	36
5.2.4 Kost per klant .....	38
5.3 Niet-financiële performancemeting.....	39
5.3.1 Klanttevredenheid.....	39
5.3.2 Klantwaarde .....	41
5.3.3 Nieuwe klanten.....	46
5.3.4 Klantenbinding .....	47
5.4 Balanced Scorecard .....	48
<b>6 Praktijkstudie .....</b>	<b>49</b>
6.1 Eigenschappen van een CRM-bedrijf.....	50
6.1.1 Sector .....	50

6.1.2	Type bedrijf.....	54
6.1.3	Aantal werknemers .....	57
6.1.4	Winstmarge en aantal klanten .....	58
6.1.5	Grootte van relatiekosten en relatieopbrengsten .....	62
6.2	Vragen over Customer Relationship Management .....	66
6.2.1	Wat betekent CRM voor het bedrijf?.....	66
6.2.2	De implementatie van CRM.....	67
6.3	Doelstellingen van Customer Relationship Management .....	70
6.3.1	Welke doelstellingen werden vooropgesteld?.....	70
6.3.2	Werden de vooropgestelde doelstellingen gehaald?.....	74
6.4	Voordelen van Customer Relationship Management.....	78
6.5	Maatstaven voor de evaluatie van CRM.....	79
6.5.1	Welke maatstaven worden gebruikt?.....	79
6.5.2	Is het CRM-project succesvol volgens de gebruikte maatstaven? .....	82
6.5.3	Welke maatstaven zijn zinvol voor de evaluatie van CRM? .....	86
6.6	Evaluatie van CRM .....	89
6.6.1	Succes van CRM .....	89
6.6.2	Eindbeoordeling CRM.....	90
6.6.3	Moeilijkheid van het meten van de CRM-prestaties .....	91
6.6.4	Eigen model voor het meten van prestaties.....	94
6.6.5	Evolutie van de CRM-prestaties in de tijd .....	95
6.6.6	Toekomst van CRM.....	96
<b>7</b>	<b>Besluit .....</b>	<b>100</b>
	<b>Referenties.....</b>	<b>103</b>

## Samenvatting

Deze tekst is ingedeeld in zes hoofdstukken. In hoofdstuk 1 wordt de probleemstelling en de onderzoeksopzet geschetst. Hierbij wordt er uitgegaan van een praktijkprobleem. Dit gaat over het feit dat er rond Customer Relationship Management hoge verwachtingen worden gecreëerd maar dat uit onderzoek blijkt dat slechts een beperkt percentage van de bedrijven die het toepassen tevreden is met het resultaat. Analisten hebben een uiteenlopende mening over de voordelen van CRM. Ook stelt men vast dat het meten van de prestaties van CRM geen eenvoudige opdracht is. Op basis van het praktijkprobleem wordt de centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Deze luidt als volgt: hoe wordt de prestatie van een CRM-project geëvalueerd? Om tot een antwoord te komen, wordt deze onderzoeksvraag onderverdeeld in vier deelvragen. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de onderzoeksopzet.

Een situering van Customer Relationship Management volgt in hoofdstuk 2. Hier wordt uiteengezet hoe CRM ontstaan is. Aan de basis ligt de evolutie van transactie- naar relatiemarketing. Deze concepten worden uitgelegd en de verschillen toegelicht. Ook wordt aangegeven in welke gevallen relatiemarketing dan wel transactiemarketing het best worden toegepast. De redenen van de verschuiving van transactiefocus naar relatiefocus worden genoemd.

In hoofdstuk 3 wordt getracht om het begrip Customer Relationship Management te definiëren. Een eerste opmerking hierbij is dat dit geen simpele opdracht is. CRM heeft namelijk verschillende betekenissen voor verschillende mensen. In het begin werd CRM in de eerste plaats gezien als een soort van software. Door de jaren heen is het geëvolueerd tot een klantgerichte filosofie die tot de gehele onderneming moet doordringen. De componenten van CRM en de verschillende benaderingen worden in dit onderdeel toegelicht.

Hoofdstuk vier handelt over de mogelijke doelstellingen die een bedrijf met CRM wil verwezenlijken en over de voordelen die men kan bekomen met CRM. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat een doelstelling gelijk staat aan een objectief dat de

onderneming bij de implementatie van CRM vooropstelt en wenst te realiseren. Een voordeel is hetgeen wat werkelijk gerealiseerd is. Als doelstellingen en voordelen overeenkomen, kan men spreken over gerealiseerde doelstellingen. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van mogelijke doelstellingen en voordelen van CRM.

Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van de in de literatuur besproken voor de evaluatie van een CRM-project. Er wordt hier uitgegaan van de indeling financiële versus niet-financiële maatstaven omdat deze in de literatuur het frequentst gehanteerd wordt. Ten eerste worden de voor- en nadelen van deze twee categorieën besproken. Daarna volgt een overzicht en bespreking van de in literatuur voorhanden financiële en niet-financiële maatstaven.

De praktijkstudie in de vorm van een enquête bij Vlaamse bedrijven is ook een belangrijk onderdeel van het onderzoek. In hoofdstuk 6 wordt dit toegelicht. 182 respondenten hebben de enquête ingevuld waarvan 42 reeds CRM toepassen en 17 dit in de toekomst van plan zijn. Door het lage aantal CRM-bedrijven die de enquête beantwoordden, is het onderzoek van beschrijvende aard. Er kunnen dus geen conclusies uit getrokken worden. Er werden wel hypothesen gegenereerd die verder onderzocht kunnen worden. In hoofdstuk 6 wordt ten eerste nagegaan of bedrijven die volgens de literatuur meer baat hebben van relatiemarketing ook meer aan CRM doen. Daarna volgt een overzicht van de doelstellingen en voordelen die gebruikt worden door de respondenten voor de evaluatie van CRM. Er wordt ook nagegaan in welke mate doelstellingen gehaald worden. Vervolgens wordt geanalyseerd welke maatstaven bedrijven gebruiken voor de evaluatie van CRM. Verder komen ook nog andere aspecten van de CRM-evaluatie aanbod zoals de moeilijkheid van het meten van de prestaties van CRM en het gebruik van een eigen meetmodel.

# 1 Probleemstelling en onderzoekopzet

## 1.1 *Praktijkprobleem*

Customer Relationship Management is een onderwerp dat hoog op de agenda staat van menig manager. De beloften die eind jaren negentig zijn gedaan, waren groots. Het zou voor organisaties mogelijk worden, dankzij de inzet van informatiecommunicatietechnologie bereikbaar te zijn voor een grote groep klanten, die men individueel zou kennen en op maat zou kunnen bedienen. Men zou tegen lage kosten duurzame relaties met deze klanten kunnen opbouwen, die fungeren als barrières voor de concurrentie. Het zou in deze omstandigheden ook mogelijk moeten zijn om financieel beter te presteren. Nu in het begin van de éérentwintigste eeuw ontdekken we dat het boeken van succes met CRM lastiger is dan verwacht (Peelen, 2003)

Uit een internationaal onderzoek van Berger (2002) blijkt een algehele ontevredenheid over de CRM-resultaten die bedrijven realiseren. Gemiddeld is slechts 30 procent van de respondenten tevreden met de resultaten van uitgevoerde CRM projecten. Uitschieters naar beneden zijn de mode-industrie en energiewereld, waar minder dan 15 procent van de bedrijven tevreden is met de resultaten. Bedrijven in de consumer goods sector en in de consumentenelektronica zijn relatief tevreden, hoewel ook hier nog ruim de helft van de bedrijven ontevreden is over de resultaten.

Analisten hebben een uiteenlopende mening over de potentiële opbrengsten van CRM. Verschillende rapporten gepubliceerd in 2003 toonden aan dat de Return on Investment (ROI) van recente CRM-projecten bedroevend waren: acht op de tien bedrijven slaagde er niet in de vooropgestelde ROI te halen. Andere onderzoeken waren dan weer meer optimistisch: bij zeventig procent van de ondervraagde bedrijven zou de ROI groter zijn dan verwacht. Waarom dit grote verschil in de resultaten? De belangrijkste reden is dat bedrijven falen om succes te meten. Slechts twintig procent van de ondervraagden kon een ROI op de CRM-investering

voorleggen. Volgens de meeste ondernemingen zijn de niet-tastbare voordelen significant groter dan de kostenbesparingen. Maar ondernemingen falen vaak in het opstellen van indicatoren voor het beoordelen van deze voordelen (Pisello, 2004).

Het meten van de prestaties van een CRM-systeem is complex. Een gebruiker van een CRM-systeem bij een grote consumentengoederenorganisatie zei ooit dat volgens vele mensen binnen het bedrijf de afkorting CRM staat voor “Can’t Really Measure”. De implementatie van de software kan snel gebeuren maar bedrijven hebben tijd nodig om het meetsysteem van CRM op punt te stellen. Omdat de nadruk nu op de klant en niet meer op het product ligt, is het noodzakelijk voor het bedrijf om een nieuw meetsysteem te ontwikkelen (Kellen, 2002).

## **1.2 Centrale onderzoeksvraag**

Om dit onderzoek uit te voeren is het aangewezen verschillende methodologische aspecten te hanteren. In de eerste plaats wordt een centrale onderzoeksvraag met bijkomende deelvragen geformuleerd. Vervolgens wordt een onderzoeksstrategie opgesteld om deze vragen op een correcte manier te beantwoorden.

De onderzoeksvraag die centraal zal staan in dit onderzoek luidt als volgt:

***“ Hoe wordt de prestatie van een CRM-project geëvalueerd? ”***

Om tot een antwoord te komen op deze onderzoeksvraag, wordt deze onderverdeeld in volgende deelvragen.

- Wat is Customer Relationship Management?
- Wat zijn de doelstellingen en voordelen van bedrijven die CRM implementeren?
- Wanneer spreekt men van een succesvol CRM-systeem?
- Hoe wordt CRM-performance gemeten? Welke prestatie maatstaven worden gebruikt?

### **1.3 Onderzoeksopzet**

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag en de deelvragen wordt er eerst een theoretisch onderzoek gedaan aan de hand van beschikbare literatuur. Deze bestaat vooral uit artikels uit vaktijdschriften, artikels van gespecialiseerde CRM-websites, studies van gerenommeerde onderzoeksgroepen en relevante boeken.

Op basis van deze literatuur wordt in de eerste plaats getracht om het concept Customer Relationship Management te verduidelijken en toe te lichten. De evolutie van transactie- naar relatiemarketing komt hier ook aan bod. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de mogelijke doelstellingen en voordelen die een bedrijf kan bereiken door het implementeren van CRM. Tenslotte wordt beschreven op welke manieren de prestatie van een bedrijf en van een CRM-project kunnen gemeten worden. Hierbij wordt uitgegaan van de indeling in financiële en niet-financiële maatstaven omdat dit in de literatuur de meest gebruikelijke is.

Vervolgens wordt een praktijkstudie uitgevoerd door middel van een enquête bij Vlaamse ondernemingen. Er werd een steekproef genomen in verschillende sectoren zodat een vergelijkende studie tussen deze sectoren mogelijk wordt. Eerst wordt aan de hand van allerlei variabelen (sector, aantal werknemers, type bedrijf,...) getracht de eigenschappen van een CRM-bedrijf te schetsen. Een ander doel van de praktijkstudie is een beeld geven van de doelstellingen die Vlaamse ondernemingen voor ogen hebben wanneer ze een CRM-project implementeren. Bepalen hoe succes van een CRM-project gemeten wordt door Vlaamse ondernemingen is een volgend objectief.

## 2 Algemene situering

Tot de jaren negentig waren ondernemingen gefocust op het verkopen van zoveel mogelijk producten. Het was voor hen niet belangrijk wie deze producten kocht. Men spreekt in dit geval van transactiemarketing. Zelfs tot op de dag van vandaag houden veel bedrijven vast aan deze denkwijze waarin het product centraal staat. Ze baseren de structuur van de organisatie en het beloningssysteem van de werknemers op de producten die ze verkopen en niet op de klanten die deze producten aanschaffen (Dyché, 2002).

Maar de nadruk is sinds de jaren 90 meer en meer verschoven naar de klant. Organisaties die de klant op de eerste plaats zetten worden klantgerichte organisaties genoemd. Zij willen lange termijn relaties opbouwen met de meest interessante klanten. Daarom bieden zij een heel gamma van producten en diensten aan die aan de behoeften van deze klanten zijn aangepast. Deze ondernemingen beseffen dat er een hoge kost verbonden is aan het aantrekken van nieuwe klanten. Daarom trachten zij door het creëren van een positieve ervaring bij klanten wanneer deze in contact komen met de onderneming, deze klanten aan zich te binden.<sup>1</sup>

Vavra (1992) geeft een overzicht van de verschillen tussen transactie- en relatiemarketing:

<u>Transactiemarketing</u>	<u>Relatiemarketing</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oriëntering op kenmerken van product en dienst</li> <li>▪ gericht op één enkele verkoop</li> <li>▪ korte tijdshorizon</li> <li>▪ herhalingsaankoop zonder klantenbinding</li> <li>▪ beperkte klantenbinding</li> <li>▪ gematigd klantencontact</li> <li>▪ weinig nadruk op klantenservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oriëntering op geleverde waarde voor klant</li> <li>▪ gericht op het behouden van kopers</li> <li>▪ lange tijdshorizon</li> <li>▪ herhalingsaankoop met binding tussen organisatie en consument</li> <li>▪ grote klantenbinding</li> <li>▪ frequent en diepgaand klantencontact</li> <li>▪ grote nadruk op klantenservice: integrale servicebenadering</li> </ul>

<sup>1</sup> <http://crm.ask-distribution.com.au/crm/askNewLook/customerCentric.asp>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relatie tussen kwaliteit en product</li> <li>▪ grote prijsgevoeligheid</li> <li>▪ traditionele marketingmix en functionele marketingorganisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kwaliteit is een zorg voor heel de organisatie</li> <li>▪ beperkte prijsgevoeligheid</li> <li>▪ interactieve marketing en procesgerichte marketingorganisatie met teamwerk</li> </ul>
---	--

Of transactie- dan wel relatiemarketing op zijn plaats is, is afhankelijk van het type bedrijfstak en de wensen van de desbetreffende klant. Transactiemarketing is beter dan relatiemarketing geschikt voor klanten die niet ver vooruit hoeven te kijken en die met weinig moeite of investering kunnen overstappen van de ene leverancier naar de andere. Bij deze klanten zijn de switchkosten laag. Deze situatie komt vaak voor in markten waar verscheidene leveranciers grotendeels ongedifferentieerde producten aanbieden, zoals bijvoorbeeld de staalmarkt (Kotler, 2003).

Relatiemarketing is eerder aangewezen bij klanten die verder vooruit moeten kijken en hoge kosten hebben als ze overstappen. Een voorbeeld hierbij zijn afnemers van kantoorautomatiseringssystemen. Afnemers van complexe systemen onderzoeken de leveranciers meestal nauwkeurig, en kiezen de leverancier van wie ze de nieuwste technologie en een goede langetermijnservice kunnen verwachten. De klant en de leverancier investeren beiden veel tijd en geld in het opbouwen van de relatie. Voor de klant is het duur en riskant om naar een andere leverancier te gaan, en voor de verkoper zou het kwijtraken van deze klant een groot verlies betekenen (Kotler, 2003).

De verschuiving van transactiefocus naar relatiefocus heeft volgens Barlow(1992) de volgende redenen:

- De consument kan tegenwoordig uit een hele waaier producten en diensten kiezen. Door deze uitgebreide keuzemogelijkheid werd de loyaliteit van klanten aan het bedrijf aangetast.
- Informatietechnologie biedt meer en betere mogelijkheden om boodschappen te verzenden naar, en contact te onderhouden met de individuele consument.

- Marketers hebben behoefte aan nieuwe benaderingen omdat traditionele benaderingen niet meer het gewenste rendement opleveren. Massamarketing leidde tot te veel verspilling van geldmiddelen. Er is een behoefte aan meer efficiënte en meer effectieve marketingtechnieken.
- De klant zelf vraagt om een meer persoonlijke benadering en behandeling. Dit kan gezien worden als een gevolg van de individualiseringstendens.

Het concept van relatiemarketing verspreidde zich snel in de jaren negentig. Daarna volgden de begrippen 'one-to-one marketing' en 'CRM'. Relatiemarketing is het breedste begrip. De CRM-naam en -afkorting werden uitgevonden om te verwijzen naar het uitgebreide gamma aan tools en software om klantcontactfuncties te automatiseren die op de markt kwamen. CRM is in feite de omzetting van de waarden en strategieën van relatiemarketing naar de praktijk. (Gumesson, 2002).

### 3 Wat is Customer Relationship Management?

Het definiëren van CRM is geen eenvoudige opdracht. Ontstaan midden jaren negentig en hevig gepromoot gedurende het einde van de twintigste eeuw, heeft de term CRM verschillende betekenissen voor verschillende mensen. Er is geen algemeen aanvaarde definitie voor CRM. Managers en auteurs gebruiken de term om alle vormen van transactie tussen klanten en leveranciers te beschrijven (Goldenberg, B.J. 2002; Knox et al. 2002).

In het begin werd CRM in de eerste plaats gezien als een vorm van software. Door de jaren heen is het geëvolueerd tot een klantgerichte filosofie die tot de gehele onderneming moet doordringen. CRM heeft drie belangrijke bouwstenen: mensen, processen en technologie (Chen, I.J., Popovich, K., 2003). Iedereen binnen de onderneming moet CRM begrijpen en bijdragen tot CRM. De bedrijfsprocessen moeten aangepast worden aan de nieuwe strategie. Bij het opnieuw ontwerpen van de processen stelt men zich de vraag hoe een proces kan bijdragen tot een verbeterde klantenservice. Bedrijven moeten ook de juiste technologie kiezen om deze nieuwe processen te ondersteunen en om werknemers te voorzien van de beste data. Als een van deze drie bouwstenen niet optimaal is, zal de hele CRM structuur niet functioneren zoals verhoopt.<sup>2</sup>

Er zijn veel technologische componenten aan CRM, maar het bekijken als een in de eerste plaats technologische aangelegenheid is in vele gevallen niet correct. Het is beter om het te zien als een strategisch proces dat ervoor zal zorgen dat de onderneming haar klanten beter zal begrijpen en beter zal kunnen inspelen op de behoeften van deze klanten. Deze strategie bestaat uit het samenbrengen van vele stukjes informatie van klanten en markttrends. Hierdoor kan het bedrijf haar producten en diensten op een effectievere manier verkopen en promoten.<sup>3</sup>

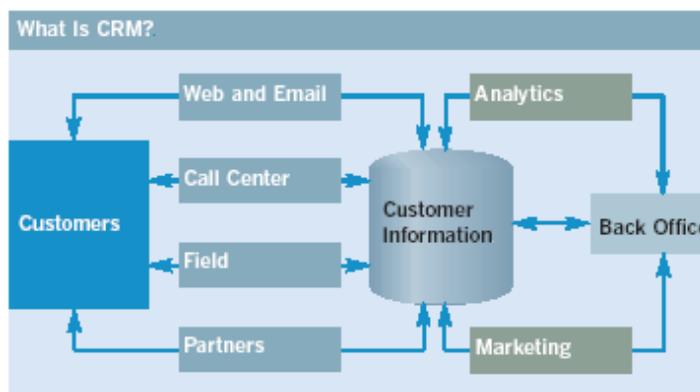
Tegenwoordig moeten organisaties klanteninteracties managen over verschillende communicatiekanalen zoals het internet, persoonlijke verkoop, dealers en partnernetwerken (zie figuur 3.1). Vele ondernemingen hebben ook verschillende

---

<sup>2</sup> <http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=1747>

<sup>3</sup> <http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html#what>

productlijnen met overlappende klanten. De onderneming moet trachten om al de puzzelstukjes klanteninformatie van de verschillende kanalen en departementen samen te brengen zodat men een geïntegreerd beeld heeft van de klant. Deze informatie kan geanalyseerd worden om zo de klanten beter te leren kennen. De uitdaging is om het voor klanten eenvoudig te maken om zaken te doen met de organisatie op de manier die zij wensen: op het tijdstip, via het kanaal, in de taal en in de munteenheid die zij verkiezen. Het is ook belangrijk dat klanten het gevoel krijgen dat ze te maken hebben met één enkele onderneming die hen herkent op elke contactpunt. CRM helpt de organisatie bij het managen en coördineren van klantenrelaties over de verschillende kanalen, departementen en productlijnen.<sup>4</sup>



Figuur 3.1: Wat is CRM (Bron: [www.siebel.com](http://www.siebel.com))

Volgens Buttle (2003) zijn er verschillende niveaus waarop CRM kan worden bekeken namelijk het strategische, operationele en analytische niveau. Ook Koenders en van den Berg (2002) geven deze indeling.

- *Strategische CRM:* een top-down perspectief waarbij CRM bekeken wordt als een klantgerichte business strategie die als doel heeft het aantrekken en houden van winstgevende klanten. In een klantgerichte cultuur verwacht men dat de middelen worden toegewezen op een manier waardoor de klantwaarde toeneemt. Ook het beloningssysteem promoot werknemersgedrag dat de klanttevredenheid verbetert. Klanteninformatie wordt verzameld,

<sup>4</sup> <http://www.siebel.com/what-is-crm/software-solutions.shtm>

verdeeld en toegepast door heel de onderneming (Hair, Lamb, McDaniel, 2005).

- *Operationele CRM*: dit perspectief focust op de automatisering van processen binnen de onderneming. Door operationele CRM kan de communicatie met de klanten vlotter verlopen. Operationele CRM staat ook bekend als “front-office”CRM. Met front office wordt bedoeld de departementen in de onderneming die direct contact hebben met de klanten namelijk service, verkoop en marketing. Verschillende software toepassingen maken het mogelijk om de service, verkoop en marketingfuncties te automatiseren (Dyché, 2002).
  
- *Analytische CRM*: een bottom-up perspectief dat de nadruk legt op het intelligent uitdiepen van klantgegevens voor zowel strategische als tactische doeleinden. Analytische CRM bouwt op de basis van klanteninformatie. Deze informatie kan zowel van interne als externe bronnen afkomstig zijn. Het doel van analytische CRM is een antwoord vinden op vragen zoals: Wie zijn onze meest waardevolle klanten? Welke klanten hebben de grootste kans om over te stappen naar de concurrentie? Welke klanten hebben de grootste kans om op een bepaald aanbod te reageren? Vanuit het klantperspectief maakt analytische CRM het voor een onderneming mogelijk een product of dienst aanbieden dat beter is aangepast aan de persoonlijke noden van de klant. Hierdoor zal de klanttevredenheid toenemen. Vanuit het gezichtspunt van de onderneming is het interessant omdat het de mogelijkheid heeft om aan cross-selling en up-selling te doen. De informatie kan ook gebruikt worden in programma's om klanten aan te trekken of te behouden.

## 4 Doelstellingen en voordelen van CRM

Met de doelstellingen van een CRM-project wordt bedoeld de objectieven die een bedrijf bij de implementatie vooropstelt en tracht te realiseren. De voordelen daarentegen verwijzen naar wat werkelijk gerealiseerd is door het project. Als in een bedrijf dus doelstellingen en voordelen overeenkomen, mag men spreken van gerealiseerde doelstellingen. In de literatuur vindt men een hele waaier aan doelstellingen en voordelen die een bedrijf door middel van Customer Relationship Management kan bekomen. Hieronder volgt een overzicht. De doelstellingen en voordelen worden opgedeeld in drie categorieën: strategisch, operationeel en analytisch. Dit zijn de verschillende niveaus waarop CRM kan worden toegepast (zie 3.). Hieronder volgt een overzicht van de doelstellingen en voordelen. In de verdere tekst wordt elk van de doelstellingen en voordelen toegelicht.

### *Strategische doelstellingen*

- Klanten aantrekken
- Klantenbinding en klantentrouw
- Cross-selling en Up-selling
- Personalisatie
- Positieve mond-tot-mond reclame van tevreden klanten
- Verbeteren van het imago van het bedrijf
- Competitief voordeel creëren

### *Operationele doelstellingen*

- Geïntegreerde en accurate klanteninformatie
- Integratie van verschillende kanalen
- Automatisering
- Verbeteren van communicatie met klant
- Verbeteren van de communicatie binnen de onderneming
- Verhogen van de productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam
- Kostenreductie en efficiëntie

### *Analytische doelstellingen*

- Klantenkennis verwerven
- Identificatie van de waarde van klanten

## **4.1 Strategische doelstellingen**

### **4.1.1 Klanten aantrekken**

Swift (2000) en Thompson (2004) zien het aantrekken van nieuwe klanten als een mogelijke doelstelling van CRM-implementatie. Hoewel het behouden van klanten goedkoper is dan het aantrekken van nieuwe blijft dit laatste toch zeer belangrijk volgens Brown en Gravely (2003).

Swift(2000) stelt dat Customer Relationship Management aan ondernemingen nieuwe mogelijkheden geeft om klanten aan te trekken. Het bedrijf kan zich gaan richten op nieuwe markten die voorheen onbekend of onbereikbaar waren.

Volgens Reynolds (2002) zijn Sales Force Automation en campagnemanagement (zie doelstelling Automatisering) tools die het aantrekken van klanten ondersteunen. Hij haalt ook aan dat een website met customer self-service en productinformatie een belangrijk hulpmiddel kan zijn bij het verwerven en behouden van klanten.

### **4.1.2 Klantenbinding en klantentrouw**

Klantenbinding en klantentrouw worden ook vaak als een voordeel van CRM beschouwd. Door middel van CRM kan het bedrijf gewone klanten omvormen tot trouwe klanten. Klanten die nu niet winstgevend zijn kunnen dit op lange termijn wel worden. Daarom is het belangrijk om deze klanten aan de onderneming te binden(Swift, 2000).

Uit een studie van Reichheld(1996) blijkt dat het verhogen van de *customer retention rate* met 5% kan leiden tot toename in de winstgevendheid van 25 tot

95% naargelang de sector van het implementerend bedrijf. De reden hiervoor is dat het aantrekken van nieuwe klanten hoge kosten met zich meebrengt. Daarnaast is er ook nog het feit dat nieuwe klanten in het begin niet winstgevend zijn. Het is pas na enkele jaren als klanten in grotere volumes beginnen aan te kopen dat ze winstgevend worden. Daarom moet een klant niet gezien worden als een eenmalige transactie maar als inkomensstroom over de jaren heen. Daniel et al.(2002) bevestigen dat de winstgevendheid zal toenemen als de onderneming erin slaagt klanten aan zich te binden. Crosby (2002) sluit zich hierbij aan. Hij zegt dat klanten die reeds lang producten aankopen bij de onderneming minder duur zijn om te bedienen.

Volgens Dyché (2002) kan een bedrijf door het gebruik van CRM klanten aan zich binden. Doordat men gebruik maakt van klantenspecifieke informatie kan men de klant persoonlijk behandelen en dit leidt tot tevredenheid van de klant. Deze tevredenheid leidt op zijn beurt tot klantenretentie. Sheikh (2003) bevestigt dat de klantenbinding door CRM zal verbeteren. Als reden hiervoor haalt hij aan dat het bedrijf een verbeterde after-sales service en ondersteuning kan aanbieden.

#### **4.1.3 Cross-selling en up-selling**

Cross-selling en up-selling zijn ook twee mogelijke voordelen van CRM (Clark et al., 2001; Dyché, 2002; Sheikh, 2003). *Cross-selling* is het verkopen van een product aan een klant op basis van een andere aankoop die de klant in het verleden al heeft gedaan. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van GSM-accessoires aan iemand die net een GSM heeft gekocht.

*Up-selling* is het motiveren van de klant om een meer winstgevend product aan te schaffen. Een voorbeeld hiervan is de klant proberen te overtuigen een nieuwere en duurdere versie van een GSM aan te schaffen dan degene die hij wil kopen. De assumptie die achter deze twee concepten zit, is dat het verkopen van meer producten of diensten aan één cliënt minder kostelijk is voor het bedrijf dan nieuwe klanten proberen te overtuigen om een product te kopen (Dyché,2002; Walrave, 2004).

#### 4.1.4 Personalisatie

Een volgende mogelijke bedrijfsdoelstelling die men door middel van CRM kan realiseren, is personalisatie. Dit is de mogelijkheid van het bedrijf om de communicatie, producten en diensten aan te passen aan de persoonlijke noden van het cliënteel (Dyché, 2002; Clark et al., 2001).

De Personalization Group, een internationale verdedigingsgroep, geeft de volgende definitie van personalisatie:

*Personalization is the combined use of technology and customer information to tailor electronic commerce interactions between a business and each individual customer. Using information either previously obtained or provided in real-time about the customer and other customers, the exchange between the parties is altered to fit that customer's stated needs so that the transaction requires less time and delivers a product best suited to that customer. (Newell, 2003)*

Volgens Dorf et al. (1999) is personalisatie de belangrijkste doelstelling van CRM. Elke klant heeft verschillende behoeften en moet daarom op een persoonlijke manier behandeld worden. Dit proces van personalisatie zal de klanttevredenheid doen toenemen. Burnett (2001) bevestigt dat een toenemende mate van persoonlijke behandeling de klanttevredenheid zal verhogen.

Clark et al.(2001) stellen dat klanten meer geneigd zijn geld te spenderen aan bedrijven die ze vertrouwen en die de juiste producten op het juiste moment via het juiste distributiekanaal kunnen bieden. Daarom zullen bedrijven die nauwe relaties met hun klanten tot stand brengen hier voordeel uithalen.

#### **4.1.5 Positieve mond-tot-mond reclame van tevreden klanten**

Crosby (2002) vermeldt positieve mond-to-mond reclame en aanbevelingen door klanten tot een mogelijk voordeel dat men kan bekomen door CRM. Fournier(1998) stelt dat toegewijde klanten gezien kunnen worden als bezittingen van de ondernemingen die zorgen voor positieve aanbevelingen bij andere potentiële klanten. Ze zijn bestand tegen aanbiedingen van de concurrentie wat van hun trouwe klanten maakt.

Het is een axioma in de marktplaats dat tevreden klanten hun vrienden vertellen over een bedrijf dat goede klantenrelaties onderhoudt. Mond-tot-mond reclame is één van de meest effectieve technieken om klanten te werven. (Sharp, 2003)

#### **4.1.6 Verbeteren van het imago van het bedrijf bij de klant**

Goldenberg(2002) haalt aan dat CRM een belangrijke rol kan spelen in het opbouwen van een imago bij klanten. Het zorgt voor consistente en geïntegreerde ervaringen van de klanten en op die manier wordt het imago ondersteund (Kincaid, 2002). Volgens Swift(2000) is het belangrijk voor een onderneming dat één enkel imago naar buiten gebracht wordt. Om dit consistente imago te genereren is een coördinatie tussen de verschillende klantcontactpunten belangrijk en dat kan men bekomen door de implementatie van CRM. Wendy Close, CRM research directeur van Gartner, spreekt over "one face to the customer". Ook Trepper (2000) sluit zich hierbij aan door te stellen dat CRM de klant voorziet van één volledig beeld van de onderneming onafhankelijk van hoe de klant de onderneming contacteert.

#### **4.1.7 Competitief voordeel creëren**

Volgens Goldenberg(2002) en Thompson(2004) is CRM een business strategie met als doel het creëren van een competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie. Ook Klein et al.(2003) stellen dat ondernemingen door middel van CRM een duurzaam voordeel kunnen creëren. Customer Relationship Management geeft de beste resultaten wanneer het de klanten een nieuwe en unieke waarde aanbiedt, en wanneer hetgeen beloofd werd en het werkelijk geleverde volledig op dezelfde lijn liggen. Volgens Michael Porter van de Harvard Business School is een competitief

voordeel echt duurzaam wanneer men werkt aan een lagere kost dan de concurrentie of wanneer men een hogere prijs kan vragen voor zijn product, of beiden. Klein et al. (2003) zeggen dat men beiden door middel van CRM kan bewerkstelligen.

## **4.2 Operationele doelstellingen**

### **4.2.1 Geïntegreerde en accurate klanteninformatie**

Een doelstelling die door CRM-implementerende organisaties vaak wordt vooropgesteld is het bekomen van een up-to-date beeld van elke klant. Ze willen een geïntegreerd overzicht van alle contacten en transacties tussen klant en onderneming. Het klantencontact van de verschillende afdelingen moet dus worden gecentraliseerd in één database. Elke medewerker binnen de organisatie die de klantengegevens op een bepaald ogenblik opvraagt moet dezelfde informatie verkrijgen. Iedereen binnen de onderneming heeft dus eenzelfde beeld van de relatie tussen klant en bedrijf. Hierdoor is er een grotere focus op de klant (Trepper, 2000; Schroeck, 2001; Xu et al., 2002; Brown en Gravely, 2003; Sheikh, 2003).

Medewerkers van de onderneming die moeten omgaan met klanten hebben de mogelijkheid om alles te zien wat de onderneming over de klant in kwestie weet. Dit maakt het voor de medewerkers eenvoudiger om de klant het gevoel te geven dat de onderneming hem begrijpt. De perceptie van de service wordt hierdoor verbeterd (Knox et al., 2002).

Marc Lautenbach, General Manager van IBM Americas (2006) verklaart dat het gebruik van geïntegreerde klanteninformatie ondernemingen de mogelijkheid biedt om op een innovatieve manier om te gaan met klanten. De informatie kan gebruikt worden ter ondersteuning van snelle beslissingen, om sneller in te spelen op de vraag van de klant en om marktopportunities op te volgen (Stith, 2006).

Volgens Alotra et al. (2002) kunnen de verschillende afdelingen binnen de onderneming door het gebruik van geïntegreerde klantendata informatie delen en toewerken naar de bedrijfsdoelstellingen door het gebruik van dezelfde onderliggende statistiek. Bauer et al. (2002) halen ook nog aan dat door het gebruik van consistente en accurate informatie organisaties zich in campagnes beter kunnen richten op bepaalde klanten waardoor de marketinginvesteringen meer opleveren.

#### **4.2.2 Integratie van de verschillende kanalen**

Het integreren van de verschillende kanalen die een onderneming gebruikt om de klant te bereiken (zoals face-to-face, telefoon, e-mail, internet,...) is een mogelijke doelstelling van Customer Relationship Management (Schroeck, 2001). Volgens Alder (2001) is kanaalintegratie een belangrijk onderdeel van CRM-software. Klanten geven niet graag twee keer dezelfde informatie en sommigen prefereren het ene kanaal boven het andere. Knox et al. (2002) beweert dat informatietechnologie, zoals ook gebruikt wordt bij CRM, een multi-channel integratiestrategie ondersteunt. Volgens Foss et al. (2003) kan kanaalintegratie het dienstniveau verbeteren maar het kan ook de kost om een dienst aan te bieden verlagen.

#### **4.2.3 Automatisering**

Een onderneming kan CRM implementeren met als doel de automatisering van bedrijfsprocessen. Dit houdt in dat taken die voorheen handmatig gebeurden nu door een computersysteem worden uitgevoerd. Door automatisering van interne processen wordt het werk efficiënter en effectiever gedaan (Foss et al.,2003). Een bedrijf kan door het implementeren van een CRM-systeem de marketing- en verkoopprocessen vereenvoudigen.<sup>5</sup> Volgens Buttle(2003) maakt CRM het voor de onderneming mogelijk om de front officeactiviteiten(verkoop, marketing en diensten) te automatiseren. Hieronder volgt een overzicht van de activiteiten die kunnen worden geautomatiseerd binnen een onderneming.

---

<sup>5</sup> <http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html#what>

#### *Automatisering van verkoopactiviteiten*

In de literatuur wordt er vaak gesproken over Sales Force Automation (SFA). Thompson (2005) stelt dat SFA gaat over het gebruik maken van computers om een verkoopsteam beter te laten presteren. De effectiviteit van de verkoper zal door de betere ondersteuning toenemen. Sales Force Automation Systems zorgen volgens Sinha et al. (2001) voor een automatisering van repetitief en foutgevoelig werk van de verkoopafdeling. Goldenberg (2002) geeft aan dat door CRM het verkoops personeel zich in veel mindere mate moet bezig houden met allerlei onnodige administratieve taken en met het opzoeken van benodigde informatie. Hierdoor hebben ze meer tijd om zich te concentreren op belangrijkere dingen.

#### *Automatisering van marketingactiviteiten*

Ook in de marketingafdeling kan CRM zorgen voor een automatisering van bepaalde taken. Volgens Tourniaire (2003) maakt marketing automatisering design, uitvoering en management van marketingcampagnes mogelijk. Rajola (2003) stelt dat het plannen en opvolgen van marketingcampagnes eenvoudiger wordt doordat het CRM-systeem zorgt voor een analytische ondersteuning.

#### *Automatisering van dienstenactiviteiten*

Ten laatste kan CRM ook aangewend worden voor het automatiseren van de diensten die een organisatie aanbiedt. Door software kan de onderneming de dienstgerelateerde communicatie managen en coördineren. Door het verminderen van servicekosten, het verbeteren van servicekwaliteit en productiviteit en het verhogen van klanttevredenheid zal de onderneming efficiënter en effectiever worden (Buttle,2003).

### **4.2.4 Verbeteren van communicatie met klant**

Nog een belangrijk voordeel dat een onderneming kan creëren door middel van CRM is de verbeterde communicatie met de klant (Xu et al, 2002; Chen en Popovich, 2003) Remenyi en Brown (2001) formuleren het als een mogelijke doelstelling die een CRM-implementerende bedrijf voorop kan stellen. Door deze betere communicatie zal de responsiviteit van de klanten toenemen (Sharp, 2003).

Volgens Gasós (2003) zal de klantentrouw toenemen als gevolg van de toegenomen communicatie.

#### **4.2.5 Verbeteren van communicatie binnen de onderneming**

Naast het verbeteren van de communicatie met de klant is volgens Xu et al. (2002) ook de verbetering van de communicatie binnen de onderneming een belangrijk objectief. Gosney (2000) stelt dat CRM een kritisch element is in een bedrijf om een effectieve communicatie tussen de interne processen te bekomen. Volgens Foss et al.(2003) kan men door het vlot laten verlopen van interne communicatie waarde creëren voor de klant. Vooral de communicatie tussen het personeel dat in contact staat met klanten en de rest van de onderneming is belangrijk. Dit laatste wordt ook bevestigd door Peel (2002)die stelt dat een effectieve communicatie tussen de klantcontactpunten binnen de onderneming essentieel is in CRM.

#### **4.2.6 Verhogen van de productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam**

Deze doelstelling sluit sterk aan met Sales Force Automation dat in 4.2.3 Automatisering besproken werd. Door aan Customer Relationship Management te doen kan de productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam opgevoerd worden. Greenberg (2001) geeft aan dat door een CRM-systeem de onderneming het aantal stappen kan verminderen om klanteninformatie op te vragen. Hierdoor kan het verkoopsteam sneller een klant bedienen met als gevolg dat meer klanten bediend kunnen worden.

Patton (2001) stelt dat door de implementatie van CRM de verkoopsvertegenwoordigers voorzien zijn van accurate en geüpdate informatie. Xu et al. (2002) sluit zich hierbij aan door te zeggen dat de verkoop beter ondersteund wordt doordat medewerkers informatie in real-time met elkaar delen.

#### **4.2.7 Kostenreductie en efficiëntie**

Knox en Ryals (2001) stellen dat een CRM-implementerende onderneming in staat is om de kosten te reduceren en efficiënter te werken. Dit wordt bevestigd door

Allotra et al. (2002) en Petersen (2003a). De kosten kunnen opgedeeld worden in verschillende categorieën, namelijk verkoop- en distributiekosten, kosten met betrekking tot de klant, personeelskosten en vaste bedrijfskosten. Hieronder volgt een bespreking van deze kosten.

#### *Verkoops- en distributiekosten*

Volgens Swift (2000) worden de kosten met betrekking tot de verkoop verminderd door het feit dat reeds bestaande klanten meer responsief zijn. Naarmate de kennis van distributiekanaalen toeneemt, zal de relatie met de klant meer effectief worden en zullen de kosten van marketingcampagnes verminderen.

Thierauf (2001) geeft aan dat één van de redenen om in CRM te investeren een vermindering van de verkoop- en distributiekosten is. Een onderneming kan deze kostenreductie bekomen door het opdrijven van het percentage klanten dat via Web-applicaties kan bestellen. Hierdoor heeft de ondernemingen minder direct verkoops personeel nodig en ook minder distributiekanaalen.

#### *Kosten met betrekking tot de klant*

Newell (2000) stelt dat klanten die al een tijdje bij de onderneming zijn, kosteneffectiever zijn dan nieuwe klanten. Volgens hem komt dit omdat zij gewend zijn aan de producten en diensten van de onderneming en omdat zij gemakkelijker te overhalen zijn om deze producten en diensten aan te schaffen.

Thierauf (2001) zegt dat een onderneming op het gebied van klantenondersteuning kostenreducties kan bekomen door gebruik te maken van CRM. Door het verschaffen van meer complete klanteninformatie en –kennis aan de klantendienst kunnen zij aan zo goed als elke klantenvraag voldoen.

#### *Personeelskosten en vaste bedrijfskosten*

Volgens Knox, et al (2002) zijn er twee belangrijke mogelijkheden om via CRM kosten terug te dringen. Ten eerste kan men personeelskosten en vaste bedrijfskosten verminderen door het gebruik van elektronische systemen zoals bijvoorbeeld een automatische telefoondienst. Ten tweede kunnen de kosten die

het aantrekken en bedienen van klanten met zich meebrengen, gereduceerd worden. Dit kan door het gebruik van nieuwe kanalen zoals bijvoorbeeld een online selfservice faciliteit.

### **4.3 Analytische doelstellingen**

#### **4.3.1 Klanten leren kennen en begrijpen**

Een andere doelstelling die een onderneming die CRM implementeert kan nastreven is het verwerven van klantenkennis. De onderneming kan de klant identificeren aan de hand van zijn contacten met het bedrijf. Doordat men de klant beter leert kennen en begrijpen, kan men beter inspelen op zijn behoeften: men kan het juiste product of de juiste dienst op het juiste moment via het juiste kanaal aanbieden aan de juiste klant (Swift, 2000; Dyché, 2002; Brown en Gravely, 2003; Sheikh, 2003).

Volgens Dorf et al. (1999) en Patton (2001) kan een bedrijf zijn klanten beter leren kennen door het bijhouden van het gedrag en behoeften in de tijd. Het gedrag van klanten kan ook door technieken zoals datamining voorspeld worden op basis van klanteninformatie uit het verleden (Clark, Morelli and Tesler, 2001; Dyché, 2002; Allotra, Fjermestad, Lloyd en Scullin, 2002). Datamining is het zoeken naar patronen in het klantengedrag door gebruik te maken van computertechnologie. Volgens Xu, et al (2002) kan de klantenkennis die men verwerft door middel van CRM gebruikt worden bij de verbetering van het productontwikkelingsproces.

#### **4.3.2 Identificatie van de waarde van klanten/Bepalen van topklanten**

Een volgende mogelijke doelstelling is inzicht krijgen in het klantenbestand. Aan de hand van een CRM-systeem kunnen bedrijven bepalen welke de waardevolle klanten zijn. Op basis van deze informatie kunnen zij hun marketingbudget dan alloceren over verschillende klanten. Het meest veelbelovende cliënteel zal het grootste gedeelte van dit budget krijgen toegewezen. De beste service zal

aangeboden worden aan de meest interessante klanten (Newell, 2000 ; Allotra et al., 2002; Xu et al., 2002; Brown en Gravelly, 2003; Sheikh, 2003).

Volgens Swift (2000) is het heel belangrijk voor een onderneming die succesvol wil zijn om winstgevende klanten binnen te halen en zich hierop te concentreren. Dyché (2002) zegt echter dat winstgevendheid niet de enige parameter is om de waarde van een klant in te schatten. Een klant kan niet-winstgevend zijn op korte termijn maar veel nieuwe winstgevende klanten aanbrengen. Dit is dus een waardevol cliënt voor de onderneming.

## **5 Hoe meten bedrijven performance?**

Om te controleren of de vooropgestelde doelstellingen daadwerkelijk gerealiseerd worden, maken ondernemingen gebruik van allerlei maatstaven. In dit onderdeel volgt een uiteenzetting van de verschillende manieren waarop ondernemingen performance van zowel het bedrijf in zijn geheel als van een project zoals CRM kunnen meten. Eén van de meest gebruikte indelingen bij prestatie maatstaven is financieel versus niet-financieel. Men spreekt ook wel van harde versus softe en van tastbare versus niet-tastbare maatstaven. Met financiële meting wordt boekhoudkundige registraties van financiële transacties van de onderneming bedoeld. Niet-financiële maatstaven meten niet-tastbare prestaties van het bedrijf (Kaplan en Norton, 1996; Hubbard, 2003).

### ***5.1 Financiële versus niet-financiële meting***

Traditioneel wordt de prestatie van een onderneming uitgedrukt in financiële cijfers. Financiële informatie is bijgevolg de meest beschikbare informatiebron over ondernemingen in de wereld (Van Den Berghe en Verweire, 2004). Omdat ze in grote mate geïstitutionaliseerd zijn, worden ze als vanzelfsprekend beschouwd. Ze zitten ingebakken in de informatie- en controlesystemen van ondernemingen en krijgen veel aandacht van beslissingsnemers (Huber, 2003).

Een recent onderzoek van Reinecke en Reibstein (2002) toonde aan dat managers financiële indicatoren als de belangrijkste beschouwen. Een studie uitgevoerd door Ambler, Kokkinaki en Puntoni (2002) in het Verenigd Koninkrijk bevestigt dit resultaat. De financiële maatstaven worden het meest verzameld. De belangrijkste reden voor het veelvuldig gebruik van deze indicatoren is het eenvoud van de meting in vergelijking met de niet-financiële indicatoren.

Het gebruik van financiële indicatoren heeft echter ook zijn beperkingen. Hier volgt een overzicht van enkele bedenkingen.

- Boekhoudkundige metingen hebben een korte termijn visie (Ambler, Kokkinaki and Putoni 2002; Hubbard, 2003).
- Ze zijn niet geschikt voor het beoordelen van investeringen waarvan de voordelen niet-tastbaar, indirect of strategisch zijn (Bukowitz and Petrash 1997; Grembergen en Amelinckx 2002; Hubbard 2003).
- Ze rapporteren enkel functionele processen (Ittner and Larcker 1998; Hubbard, 2003).
- Ze nemen de invloed van marketingbeslissingen niet in rekening bij variabelen zoals voorraadniveau, nodige werkkapitaal en financiële kosten die moeten gebeuren voor het welzijn van de onderneming (Srivastava, 2004).
- Ze kijken terug in het verleden naar historische data met als gevolg dat de voorspellingsmogelijkheid beperkt is (Chackravathy, 1986; Itner en Larcker, 1998; Recardo en Wade ,2001; Hubbard, 2003; Yenyurt 2003).
- Ze zijn niet geschikt voor strategische beslissingen (Kaplan and Norton, 1992).
- Ze meten de gecreëerde waarde niet (Lehn and Makhija, 1996)
- Ze linken de niet-financiële metingen niet aan financiële gegevens (Kaplan and Norton 1992)

Deze nadelen van financiële prestatie maatstaven hebben er toe geleid dat managers meer en meer gebruik gaan maken van niet-financiële maatstaven in combinatie met de klassiek gebruikte metingen. Het onderzoek van Reinecke en Reibstein (2002) geeft aan dat managers in toenemende mate aandacht schenken aan kwalitatieve indicatoren zoals klanttevredenheid en klantbehoud.

Hieronder volgt een overzicht van voordelen die niet-financiële indicatoren hebben ten opzichte van financiële.

- Ze hebben een sterkere link met de lange termijn strategieën van de onderneming. Deze maatstaven maken het mogelijk om doelstellingen op te stellen waardoor managers zich meer op de lange termijn strategie gaan richten (Eccles en Nohria, 1992; Ittner en Larcker, 2000; Kirkwood en Pangarkar, 2006). Door deze maatstaven begrijpen managers beter de

factoren die cruciaal zijn voor het lange termijn succes van de onderneming (Cross en Lynch, 1991; Maisel, 1992; Newing, 1995).

- Niet-financiële maatstaven zijn meer flexibel en dynamisch. (Kaplan en Norton, 1996).
- Niet-financiële data zijn betere indicatoren van de inspanningen van managers en zijn waardevol in het evalueren van managers (Barua, Kriebel, Mukhopadhyay, 1995).
- Niet-financiële data zorgen voor een indirecte, kwantitatieve meting van de niet-tastbare bezittingen van een bedrijf. Om goede beslissingen te nemen is het belangrijk dat ook rekening wordt gehouden met het niet-tastbare aspect want dit maakt ook een significant deel uit van de waarde van een onderneming (Sveiby, 1998; Ittner en Larcker, 2000).
- Niet-financiële maatstaven zijn betere indicators van de toekomstige financiële prestatie en de waarde van de onderneming (Eccles en Nohria, 1992; Bartov et al., 2002; Sliwka, 2001). Ittner en Larcker (2000) bevestigen dit. Zij geven aan dat niet-financiële maatstaven de missing link vormen tussen bepaalde activiteiten en financiële resultaten door te zorgen voor toekomstgerichte informatie over boekhoudkundige- en voorraadprestaties. Zo zullen successen in de R&D-afdeling pas na verloop van tijd te zien zijn in de verkoopcijfers. De kosten die gemaakt worden, verdient men later pas terug. Daarom is een toekomstgericht perspectief van belang.
- Een groot voordeel van niet-financiële indicatoren is de focus op acties die binnen de controle van de onderneming vallen (Pangarkar en Kirkwood 2006). Vele van deze maatstaven zijn minder onderhevig aan externe "noise" dan boekhoudkundige gegevens. Ruis refereert naar wijzigingen in de prestatiemeting die buiten de controle van de manager vallen zoals bijvoorbeeld veranderingen in de economie. Door het verminderen van deze ruis kunnen managers hun handelingen beter evalueren (Ittner en Larcker, 2000).

Over de nadelen van niet-financiële meting is in de literatuur weinig terug te vinden. Er is vooral veel geschreven over de voordelen ten opzichte van de financiële maatstaven. In een artikel van Ittner en Larcker (2000) worden echter vijf negatieve punten vermeld.

- Men moet gaan investeren in meetsystemen. De ontwikkeling kan veel geld en tijd kosten. Het evalueren van uiteenlopende maatstaven is ook tijdrovend.
- De niet-financiële maatstaven kunnen op verschillende manieren worden gemeten. Sommigen worden uitgedrukt in tijdseenheden, andere in hoeveelheden of percentages. Vergelijken en afwegen wordt in dit geval moeilijk. Vele ondernemingen proberen dit probleem op te lossen door elk van de maatstaven een score te geven op strategische belangrijkheid en dan de overall performance te bepalen op basis van de gewogen gemiddelden. Anderen kennen een arbitrair gewicht toe aan de verschillende doelstellingen.
- Er is bij niet-financiële metingen een gebrek aan causale verbanden. Als gevolg van de niet gekende verbanden ontstaan twee problemen bij de evaluatie van performance: niet correcte metingen focussen op de verkeerde objectieven en verbeteringen kunnen niet gekoppeld worden aan latere resultaten. Daarom wordt het moeilijk om beslissingen te nemen.
- Het gebrek aan statistische betrouwbaarheid is ook een probleem bij niet-financiële maatstaven. Is een bepaalde satisfactiemaatstaf werkelijk een goede voorstelling van de klantentevredenheid? Vele satisfactiemetingen zijn gebaseerd op enquêtes met weinig respondenten en weinig vragen.
- Door te veel performancemaatstaven op te nemen in de evaluatie kan "measurement disintegration" ontstaan. Managers proberen verschillende maatstaven te gelijk te behalen zonder dat dit veel oplevert voor de onderneming. Ze verliezen uit het oog wat echt belangrijk is.

## 5.2 Financiële performancemeting

Financiële maatstaven zijn belangrijk in een onderneming omdat zij de economische impact van diverse fysieke activiteiten weergeven op een manier die het voor managers mogelijk maakt om trade-offs te doen: het vermeerderen van de kosten van één fysieke activiteit om de kosten van een andere activiteit te verminderen (Horngren, 2003). Hieronder volgt een overzicht van financiële maatstaven.

- Return on investment
- Verkoopcijfers
- Terugverdientijd
- Aandeelhouderswaarde
- Uitgaven marketingactiviteiten
- Uitgaven verkoopsteam
- Kost per klant

Deze parameters worden hieronder verder besproken, behalve verkoopcijfers, uitgaven marketingactiviteiten en uitgaven verkoopsteam. Deze maatstaven spreken voor zich.

### 5.2.1 Return on Investement (ROI)

Eén van de financiële maatstaven die vaak door bedrijven gebruikt wordt voor het evalueren van projecten is ROI. De Return-on-investement maatstaf kan gebruikt worden om de effectiviteit te meten van alle activa van de onderneming en is vooral bruikbaar voor onroerend goed. Het geeft weer wat een investering oplevert voor de onderneming ten opzichte van de kosten die het project met zich meebrengt. (Berges, 2004). In de literatuur zijn verschillende formules terug te vinden voor de berekening. Maar de basis van elke berekening komt op het volgende neer.

$$\text{Return on Investement} = \frac{\text{Netto inkomsten van het project}}{\text{Totale investering project}}$$

(Cohen, 1996)

ROI is populair bij bedrijven omdat het rekening houdt met de verschillende onderdelen van winstgevendheid namelijk inkomsten, kosten en investering. Het is ook eenvoudig te berekenen. Omdat het als een percentage wordt uitgedrukt kan het bovendien vergeleken worden met andere projecten binnen en buiten de onderneming (Horngren, 2003).

Volgens Woods (2003) zijn de gevallen waar men ROI gemakkelijk kan berekenen echter schaars. Het is niet duidelijk wat men allemaal als kosten en opbrengsten moet opnemen. Het probleem met ROI is dat het op verschillende manieren kan berekend worden. Het hangt ervan af wat wordt opgenomen in de berekening. Managers kunnen deze berekening gaan manipuleren om resultaten mooier voor te stellen dan ze in werkelijkheid zijn.<sup>6</sup> Ook Horngren (2003) bevestigt dat het van onderneming tot onderneming afhangt wat wordt opgenomen in de berekening. Volgens Sikka (2004) is het voor een onderneming ook af te raden om de ROI-analyse van een ander bedrijf over te nemen omdat deze hoogstwaarschijnlijk niet toepasbaar is op de eigen onderneming. Hieronder volgt een bespreking van de kosten, inkomsten en termijn die voor de berekening van de return-on-investment moeten bepaald worden.

### *Kosten*

Tourniaire (2003) stelt dat het voor een CRM-implementerend bedrijf gemakkelijker is om de kosten van het project te bepalen dan de opbrengsten. Hij geeft een overzicht van wat een onderneming als kosten kan opnemen:

- Licentie voor software
- Onderhoud en ondersteuning
- Aankoopkost van uitbreiding van de software
- Implementatiekosten
- Training van de eindgebruikers van het CRM-systeem
- Interne staf die zich bezig houdt met het CRM-systeem

Buttle (2003) deelt de kosten van een CRM-project op in drie categorieën: IT, personeel en proces. Onder IT-kosten verstaat hij investeringen in informatie

---

<sup>6</sup> <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

technologie infrastructuur en hardware, databaseontwikkeling en software. Personeelskosten bevatten aanwerving van IT specialisten, werkherverdeling en trainingskosten. Onder proceskosten kunnen projectmanagement, change management en consultancykosten worden opgenomen.

### *Inkomsten*

Marcinko(2004) geeft een lijst van mogelijke factoren die het gevolg zijn van CRM en die een positief effect hebben op de inkomsten. Deze kunnen worden opgenomen in de ROI-berekening:

- Toegenomen response rate: reactie van klanten op campagne
- Toegenomen conversion rate: aantal nieuwe klanten ten opzichte van het aantal klanten die men benaderd heeft
- Toegenomen cross-sell ratio (zie 4.1.3)
- Toename van gemiddelde bedrag gependeed per klant
- Toename van gemiddeld aantal transacties

Dyché (2002) geeft aan dat CRM vaak ROI oplevert die zowel hard als soft is. Het soft-gedeelte is echter moeilijk te meten. Voorbeelden hiervan zijn toegenomen werknemerstevredenheid, technologisch leiderschap en verbeterde marktreputatie. Een CRM studie uitgevoerd door de META-groep in maart 2000 onthulde dat 90 procent van de vijftig grootste CRM-gebruikende ondernemingen toegaven dat ze niet in staat waren om de return op hun CRM-initiatieven te kwantificeren.

Vanuit het harde perspectief van de Return-on-investment analyse, kan CRM inkomsten genereren via de volgende kwantificeerbare maatstaven:

1. efficiëntere business processen die op de klant gericht zijn
2. verminderde wrijving met de klanten
3. toegenomen verkopen

(Dyché, 2002)

### *Termijn*

Buttle (2003) stelt dat ook de termijn waarover men de ROI berekend van belang is. Een CRM-project is een lange termijn investering die pas begint op te brengen na

vijf of meer jaar. Als het perspectief veranderd van strategisch naar operationeel naar analytisch, wordt het tijds kader waarover de performance gemeten wordt korter. Of een onderneming meer klantengericht wordt door het toepassen van CRM is echter een vraag die enkel op lange termijn kan beantwoord worden.

### 5.2.2 Terugverdientijd

De terugverdientijd is de tijd die een investering nodig heeft om het geïnvesteerde bedrag te recupereren. De formule voor de berekening is de volgende:

$$\text{Terugverdientijd} = \frac{\text{Geïnvesteed kapitaal}}{\text{Gemiddelde jaarlijks opbrengst}}$$

Voor de gemiddelde jaarlijkse opbrengst kan gebruik worden gemaakt van bruto of netto gegevens. Ook de jaarlijkse cash flow kan gehanteerd worden in de noemer. De terugverdientijd wordt uitgedrukt in jaren. Het voordeel van terugverdientijd is dat het heel snel en eenvoudig te berekenen is. Als de terugverdientijd duidelijk kleiner is dan geschatte levensduur van het project, ziet de investering er veelbelovend uit. Het belangrijkste nadeel van deze maatstaf is dat er geen rekening gehouden wordt met de tijds waarde van geld en ook niet met opbrengsten nadat de investering gerecupereerd is. Het is ook een harde methode voor het beoordelen van projecten die heel winstgevend of helemaal niet-winstgevend zijn in de eerste jaren. Voor CRM lijkt het dus geen geschikte maatstaf vermits dit pas na enkele jaren begint op te brengen (Ganic and Tyler, 2002; Brown, 2002; Milosevic, 2003).

### 5.2.3 Aandeelhouderswaarde

Aandeelhouderswaarde is de waarde gecreëerd door een bedrijf voor de aandeelhouder. Het bestaat uit twee componenten: kapitaalwinsten en dividenden. Naar de som hiervan wordt vaak verwezen door *total shareholder return (TSR)*. Het gebrek aan correlatie tussen aandeelhouderswaarde en boekhoudkundige maatstaven toont aan dat winst niet de enige drijfveer is van de prestatie van een aandeel. Het basisidee achter shareholder value is simpel: het meet de waarde die

de onderneming creëert of vernietigt door het aftrekken van het aangerekende kapitaal van de gegenereerde kasinkomsten op het geïnvesteerde kapitaal (Van Den Berghe en Verweire, 2004).

De shareholder value kan berekend worden door de huidige waarde van de geschatte toekomstige cashflows voor de planningsperiode op te tellen en te verdisconteren tegen de kapitaalkost van de onderneming. Hierbij worden de huidige waarde van de onderneming en niet-operationele activa opgeteld. Daarna worden de uitstaande schulden op lange termijn afgetrokken (Helfert, 2001).

Omdat aandeelhouderswaarde niet gebaseerd is op boekhoudkundige gegevens, maar op basis van cash flows bepaald wordt, wordt het een betrouwbaardere maatstaf van de financiële prestaties van het bedrijf bij het evalueren van de impact van marketing activiteiten en klantgerelateerde strategieën zoals CRM (Smith, 2005).

Srivastava et al. (1998) suggereren dat shareholder value geëvalueerd kan worden aan de hand van volgende aspecten:

- een acceleratie van de cashflows
- een toename in het niveau van de cashflows
- een vermindering van het risico verbonden met de cashflows: door de stabielere en trouwere klantenbasis neemt de zekerheid van de cashflows toe
- de toegevoegde waarde van de onderneming: omdat lange termijn klantentrouw er voor kan zorgen dat de kapitaalkost daalt en dat de toekomstige waarde van de onderneming toeneemt

Volgens Knox et al. (2002) en Petersen (2003b) is het cruciaal in de evaluatie van CRM om de drijfveren van aandeelhouderswaarde te bepalen en te begrijpen. Het creëren van waarde voor zowel de medewerkers als de klanten en het terugdringen van kosten om winstmarges te verhogen dragen bij tot de shareholder value. Brown en Graveley (2003) stellen dat een onderneming de aandeelhouderswaarde door

middel van CRM kan maximaliseren door het aantrekken en behouden van de juiste klanten.

#### **5.2.4 Kost per klant**

De kost per klant kan door een onderneming gehanteerd worden als parameter van succes. In de literatuur komen twee categorieën vaak voor: de kost per klantinteractie en de kost voor het aantrekken van een nieuwe klant. Beiden worden hieronder toegelicht.

##### *Kost per klantinteractie*

Elke keer dat de klant de onderneming contacteert of omgekeerd, kost dit geld aan de onderneming. Deze kosten worden *customer support costs* genoemd. Een onderneming kan voor elke klant apart de gemiddelde interactiekost bepalen. Hiervoor moet men de totale kost van de interacties met de klant delen door het aantal interacties tussen klant en bedrijf Kellen (2002).

Vele ondernemingen hebben echter moeite om deze individuele kost per klant te bepalen. Het gebeurt vaak dat ze de totale kost van klantencontact delen door het aantal klanten. Deze arbitraire benadering is OK voor algemene informatie en kan gebruikt worden voor de evaluatie van het CRM-project (Todman, 2000).

De project manager van het CRM-systeem dat werd geïmplementeerd bij de Bank of America geeft aan dat het systeem de kosten van klantencontact sterk heeft teruggedrongen van een gemiddelde van 10 naar 7 dollar (Bartlett, 2005). In dit voorbeeld wordt de algemene maatstaf gehanteerd en niet die per klant.

Aber (2003) geeft aan dat de vooruitgang die men boekt met CRM kan opgevolgd worden aan de hand van de verminderde kost per klantenbestelling. Volgens het Merchants Global Contact Centre Benchmarking Report 2006, dat de rol van contactcentra onderzoekt in het leveren van waarde aan de klant, slagen twee derde van de ondervraagde contactcentra erin om de kost per klantencontact per kanaal te meten.

*Customer acquisition cost:*

Dit is de kost die de onderneming maakt om een nieuwe klant aan te trekken (Kellen, 2002). Petersen (2003a) geeft aan dat deze maatstaf vaak gebruik wordt om de prestaties van een bedrijf te meten. In een artikel van Kiniken (2001) wordt omschreven hoe men deze kost kan schatten. Een ruwe manier hiervoor is het schatten van een percentage van de totale verkoop- en marketingkosten dat gespendeerd wordt aan het aantrekken van klanten. Dit bedrag wordt dan gedeeld door het aantal nieuwe klanten. Ondernemingen met betere verkoop- en marketingrapportering kunnen een verfijndere berekening toepassen. Acquisition costs variëren sterk van industrie tot industrie: van tientallen dollars in online retail tot duizenden dollars in business services. Kiniken (2001) voegt ook nog toe dat het interessant is voor een bedrijf om de acquisition cost te bepalen per klantsegment.

### **5.3 Niet-financiële performancemeting**

Naast de financiële prestatie maatstaven maken bedrijven ook gebruik van niet-financiële parameters. Zij meten prestaties van het bedrijf die niet tastbaar zijn. Ze worden ook meestal niet in geldeenheden uitgedrukt. De volgende concepten kunnen gebruikt worden voor de meting van performance. Hierna worden ze een voor een toegelicht.

- Klanttevredenheid
- Klantwaarde
- Nieuwe klanten
- Klantbinding

#### **5.3.1 Klanttevredenheid**

Voor klantgerichte bedrijven is klanttevredenheid zowel een doelstelling als een essentiële factor in hun succes. Deze bedrijven beseffen dat tevreden klanten verschillende voordelen opleveren. Zij zijn onder andere minder prijsgevoelig en blijven langer klant. Zij kopen mettertijd extra producten, wanneer het bedrijf

verwante producten of verbeteringen op de markt brengt. En zij laten zich tegenover anderen positief uit over het bedrijf en de producten. Bedrijven die de klant centraal stellen, streven naar een hoge klanttevredenheid ten opzichte van de concurrentie, maar niet naar maximale klanttevredenheid. Een bedrijf kan de satisfactie altijd verbeteren door de prijs te verlagen of de dienstverlening te verhogen, maar dit kan de winst drukken. Naast de klant heeft het bedrijf nog andere belangengroepen, zoals personeelleveranciers en aandeelhouders. Als het meer uitgeeft aan klanttevredenheid, kan het minder besteden aan de tevredenheid van deze andere 'partners'. Een bedrijf moet dus een hoge mate van klanttevredenheid bereiken en tegelijkertijd een acceptabel niveau van tevredenheid onder de andere belangengroepen (Kotler, 2003).

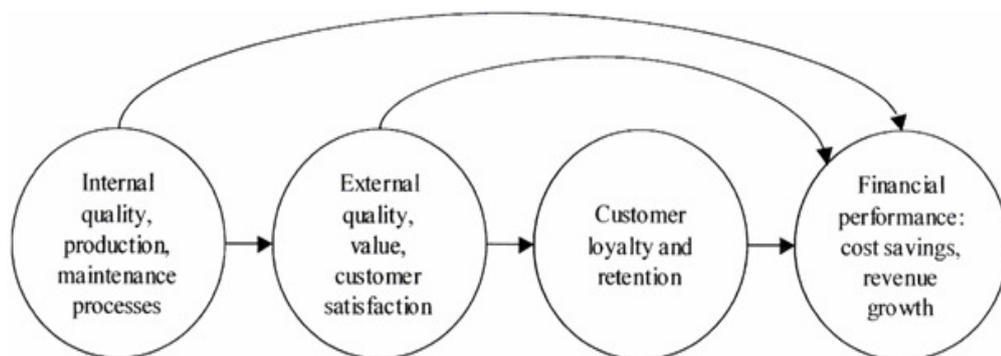
Klanttevredenheid is dus voor klantgerichte bedrijven een belangrijke maatstaf. De meest gebruikte manier om klanttevredenheid te meten is het vergelijken van de aankoopervaring (perceptie) van de klant met zijn verwachting. Er wordt verondersteld dat een klant tevreden is over een product of dienst indien aan zijn verwachtingen wordt voldaan. Wordt er echter niet voldaan aan wat hij verwachtte, dan is hij ontevreden. Als de prestatie de verwachtingen overtreft, is de klant zeer tevreden of verrukt. De verrukking van de klant schept een emotionele affiniteit met een product of dienst. Op deze manier wordt een sterke loyaliteit bij de klant gekweekt (Buttle, 2003).

Hieronder volgt een overzicht van factoren die kunnen gebruikt worden om een beeld te vormen van de klanttevredenheid van een bedrijf (Horngren, 2003; Kracklauer et al., 2003).

- Marktonderzoekinformatie over voorkeuren en tevredenheid over specifieke producteigenschappen
- Aantal defecte producten verzonden naar klanten als een percentage van totaal verzonden
- Aantal klachten van klanten
- Percentage van producten dat snel of dikwijls faalt
- Te late leveringen (verschil tussen de werkelijke leveringstermijn en degene gevraagd door de klant)

- Leveringen op tijd ten opzichte van het totaal
- Herhalingsaankopen
- Communicatief gedrag van de klant

Het zwakke punt van klantentevredenheid als maatstaf voor performance is dat er een zwakke link is tussen klantentevredenheid en financiële resultaten. Er zijn in het verleden al pogingen geweest om dit op te lossen door het linken van klantentevredenheid aan productkwaliteit, klantentrouw en behoud van klanten. De bedoeling was om op een onrechtstreekse manier een link te bekomen. Een model om dit te doen vindt men terug in figuur 5.3.1 (Kellen, 2002).



Figuur 5.3.1: model om satisfactie aan financiële performance te linken

Ook de implementatie van satisfactieonderzoek kan problemen opleveren. Vaak worden productattributen gemeten vanuit het ondernemingsperspectief. Er worden dan enkel attributen opgenomen die volgens het bedrijf belangrijk zijn en er wordt geen rekening gehouden met de mening van de klant. Er wordt in dat geval geen rekening gehouden met wat voor de klant echt belangrijk is. Het kan dus zijn dat een onderneming accurate data verzamelt maar dat ze het verkeerde meet (Kellen, 2002).

### 5.3.2 Klantwaarde

Uit studies blijkt dat vaak een klein percentage van de klanten bijdraagt tot een groot percentage van het operating income. Een vuistregel die hierbij vaak gebruikt

wordt is de "80-20 regel": 80 procent van de winst van een bedrijf is afkomstig van 20 procent van de klanten. Informatie over deze klanten kan het bedrijf helpen om zich te focussen op het behouden van goede relaties met die 20 procent en op het transformeren van die 80 procent in meer winstgevende klanten (Horngren, 2003).

Klanten worden beschouwd als een belangrijk element van de marketingactiva van de onderneming en effectief management van deze klanten heeft een directe impact op de winst. Managers zijn daarom meer en meer gefocust op het meten van de klantwaarde, het begrijpen van de impact van marketinguitgaven op deze maatstaven en het actief gebruiken van marketingacties om klantwaarde te maximaliseren (Venkatesan et al. 2005).

Er zijn geen grenzen aan wat een bedrijf zou kunnen uitgeven aan de verbetering van de kwaliteit of aan andere marketingactiviteiten om klanten binnen te halen en vast te houden. Daarom is het voor een bedrijf belangrijk om zich vooral te concentreren op winstgevende klanten en klanten die een groot potentieel hebben om in de toekomst winsten te genereren. Het bedrijf moet zich dus afvragen hoeveel elke klant waard is en op basis hiervan kunnen managers bepalen hoeveel te investeren in elk van deze klanten. Klanten met een hoge waarde voor de onderneming verdienen meer aandacht (Kotler, 2003).

De volgende factoren kunnen gebruikt worden in het bepalen van een waardeprofiel van de klanten (Horngren, 2003; Hirschowitz, 2001):

- Winstgevendheid van de klant: opbrengsten die de klant oplevert vermindert met de kosten nodig om de klant te bedienen en te behouden. Dit zijn historische gegevens.
- Potentieel voor groei: hoe groter de kans dat de industrie en de verkopen van een klant gaan uitbreiden, hoe waardevoller deze klant.
- Klantwinstgevendheid voor lang termijn: deze factor wordt beïnvloed door de twee bovenstaande factoren en door de bronnen die men nodig heeft om klanten te behouden.

- Waarschijnlijkheid dat de klant zal worden behouden: hoe groter de kans dat de klant blijft, hoe groter de waarde van de klant voor de onderneming.
- Bekendheid klant: sommige klanten met een gevestigde reputatie helpen om verkopen te genereren.
- Mogelijkheid om te leren van klanten: klanten die met ideeën voor nieuwe producten op de proppen komen of met manieren om bestaande producten te verbeteren zijn zeer waardevol.
- Welke producttypes de klant momenteel koopt en hoeveel winst/opbrengst gegenereerd wordt door deze producten.
- Wat de kans is dat de klant een additioneel producttype koopt en wat de verwachte winst/opbrengst hiervan is.
- Wat de voorspelde toekomstige kost is van service en behoud van de klant.

#### *Het meten van klantwaarde*

Om de waarde van klanten te meten kunnen verschillende meetinstrumenten gehanteerd worden. De traditionele maatstaven zijn Past Customer Value (PCV), Share of Wallet (SOW), Customer Lifetime Duration (CLD) en Recency, Frequency and Monetary value (RFM). Tegenwoordig krijgt vooral Customer Lifetime Value (CLV) veel aandacht (Venkatesan en al. 2005).

a) *Past Customer Value*: de assumptie aan de basis van dit model is dat de transacties van de klant in het verleden een indicatie zijn voor zijn toekomstige niveau van winstgevendheid en dus voor de waarde van de klant. De waarde van de klant wordt dan ook bepaald aan de hand van de totale contributie die de klant tot op de dag van vandaag opgeleverd heeft. Deze contributies worden aangepast in functie van de tijds waarde van geld. De cumulatieve contributie is de Past Customer Value. De volgende formule kan gehanteerd worden voor de berekening:

$$\text{Past Customer Value of a customer} = \sum_{n=1}^n GC_{in} * 1(+r)^n$$

Waarbij i = nummer dat klant voorstelt

$r$  = disconteringsvoet

$n$  = aantal periodes voorafgaande aan de huidige periode waarin aankoop werd gemaakt

$GC_{in}$  = Gross Contribution van de transactie van de  $i^{\text{de}}$  klant in de  $n^{\text{de}}$  periode

(Kumar, 2004)

*b) Share-of-wallet:* wordt gedefinieerd als het procentuele aandeel dat het bedrijf heeft in de aankopen van een klant in een bepaalde categorie. Het geeft een indicatie van in welke mate een klant zijn behoeften bevredigd ziet door een bepaald merk. De Share-of-wallet wordt berekend door het delen van de verkopen van het bedrijf aan een bepaalde klant in een bepaalde categorie door de totale aankopen die deze klant gedaan heeft in deze categorie over een bepaalde periode. Deze maatstaf kan ook worden berekend voor het volledige klantenbestand samen (Kumar, 2004).

*c) RFM-methode:* Deze methode wordt gebruikt om een profiel op te stellen van klanten om hun waarde voor de onderneming in te schatten. RFM staat voor Recency (recentheid), Frequency (frequentheid) en Monetary value (geldwaarde).

- “Recency” betekent het aantal dagen tussen de laatste transactie en het einde van de observatieperiode. Klanten die recent nog een product van het bedrijf aanschaffen, hebben een grotere waarschijnlijkheid om nog actief te zijn dan klanten die lange tijd geleden nog iets kochten. Hoe recenter de laatste aankoop, hoe groter de kans dat de klant trouw blijft.
- “Frequency” geeft weer hoeveel aankopen een klant doet binnen een tijdsperiode. Dit is een indicatie voor het toekomstige klantengedrag. Hoe frequenter men aankoopt, hoe groter de kans op een nieuwe aankoop.
- “Monetary value” is het gesommeerde geldbedrag dat een cliënt gespendeerd heeft aan de onderneming. Dit kan berekend worden voor een bepaalde tijdsperiode of voor de volledige duur dat de klant producten aankoopt bij het bedrijf. Hoe groter het gespendeerde bedrag, hoe interessanter de klant voor de onderneming.

(Buckinx en van den Poel, 2003)

d) *Customer lifetime value*: dit concept wordt meestal gedefinieerd als de contante waarde van alle toekomstige winststromen van een klant. Mathematisch wordt de CLV van klant  $i$  op tijdstip 0 als volgt weergegeven.

$$CLV_{i,0} = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{Winst_{i,t}}{(1+d)^t}$$

Waarbij  $CLV_{i,0}$  = Customer Lifetime Value van klant  $i$  op tijdstip 0

$Winst_{i,t}$  = winst van klant  $i$  op tijdstip  $t$

$d$  = disconteringsvoet

CLV kreeg de laatste jaren veel aandacht in literatuur. Er zijn hiervoor een aantal redenen. Ten eerste past CLV in de huidige nadruk op lange-termijn relaties. Door het meenemen van de winsten van klanten over langere tijdsperioden kan de waardering van klanten sterk veranderen waardoor de allocatie van marketinguitgaven dient aangepast te worden. Ten tweede gaat het CLV-concept verder dan reeds veel gebruikte maatstaven binnen relatiemarketing, zoals relatieduur en klantaandeel. Deze maatstaven kijken niet naar de verwachte winsten over de tijd terwijl Customer Lifetime Value dit wel doet. CLV kijkt naar de toekomst terwijl de meer traditionele methoden gebaseerd zijn op historische gegevens. Ten derde wordt door het gebruik van CLV benadrukt, dat de klant ook gezien kan worden als een investeringsobject. Men spreekt dan van een klant als "asset" (Verhoef, 2004).

Naast het begrip Customer Lifetime Value wordt ook het begrip Customer Equity gebruikt. Customer Equity wordt gedefinieerd als de som van de CLV's van alle klanten van een onderneming. Het geeft dus de waarde van het totale klantenbestand weer, dit is in feite de waarde van de onderneming (Verhoef, 2004).

### 5.3.3 Nieuwe klanten

Voor een onderneming die wil groeien is het uitbreiden van de klantenbasis een belangrijke doelstelling. De customer acquisition maatstaf meet, in absolute of relatieve cijfers, de snelheid waarmee de onderneming nieuwe klanten aantrekt. Klantbinding kan uitgedrukt worden in het aantal nieuwe klanten ofwel in de verkopen die deze nieuwe klanten realiseren. Ook de conversion rate kan als maatstaf gebruikt worden. Dit is het aantal nieuwe klanten gedeeld door het aantal klanten die men benaderd heeft (Kaplan en Norton, 1996).

De nieuwe klanten kunnen personen zijn die niet afwisten van het product, nog geen kandidaat waren om het product aan te kopen of het bij de concurrentie kochten. Om potentiële klanten in te delen in verschillende segmenten wordt vaak de techniek van datamining gebruikt. Er wordt getracht om patronen in klantgegevens te ontdekken en op basis daarvan worden de potentiële klanten dan ingedeeld in verschillende groepen. Het bedrijf kan zich dan richten op een bepaald segment waardoor de response rates van mailingcampagnes verbeterd kunnen worden. Bij de evaluatie van zulke campagne is het belangrijk om de verschillende mogelijke reacties van klanten in overweging te nemen (Berson et al., 2000).

Het algemene klantengedrag kan worden opgedeeld in de volgende rubrieken (Berson et al., 2000):

- De klant vraagt naar informatie: Er is duidelijk interesse vanwege de klant. Dit kan het begin zijn van een klantenrelatie.
- Aankoop van aangeboden product of dienst: dit is de gebruikelijke barometer van succes.
- Aankoop van een ander product dan hetgeen aangeboden: ondanks de aankoop van een product was het niet hetgeen dat werd aangeboden. Misschien werd een luxeartikel aangeboden en werd het standaardmodel gekocht. Dit is waardevolle informatie voor de onderneming.

- Non-response: is niet hetzelfde als het weigeren van een aanbod. Er kunnen verschillende redenen zijn voor het niet antwoorden. De brief of e-mail kan bijvoorbeeld naar het verkeerd adres gestuurd zijn.
- Weigering: de klant wenst het product niet aan te schaffen.

### **5.3.4 Klantenbinding**

Volgens Echols (2003) is klantretentie de enige echte maatstaf voor een CRM-project. De bedoeling van Customer Relationship Management is het verstevigen van klantenrelaties door individuele betekenisvolle interacties. Wanneer de klant de interactie met het bedrijf als positief ervaart, is de kans zeer groot dat de relatie blijft bestaan.

Bedrijven moeten veel aandacht besteden aan het verlooppercentage van hun klanten en stappen ondernemen om dit te reduceren. Om te beginnen moet het bedrijf het retentiepercentage definiëren en meten. Voor een tijdschrift is dit percentage verlenging van abonnementen. Voor een aanbieder van levensmiddelen het percentage herhalingsaankopen (Kotler, 2003). Het meten van klantretentie kan gebeuren door middel van een informatiesysteem dat gekoppeld is aan klantenkaarten. Aan de hand hiervan kan het bedrijf het koopgedrag van de klant volgen en kijken wanneer zijn laatste aankoop gebeurd is (Kumar, 2006).

Wanneer de onderneming over een website beschikt, kan het koop- en surfgedrag van klanten gevolgd en geregistreerd worden aan de hand van websiteparameters. Voorbeelden hiervan zijn page hits, de tijd die een bezoeker spendeert op de site, de frequentie van bezoek, aantal geregistreerde gebruikers, de laatste bestelling van een klant, enzovoort. Op basis hiervan kan bepaald worden in welke mate een klant trouw is aan de onderneming (Kellen, 2002).

Bedrijven kunnen een benchmark hanteren om de klantretentie te beoordelen. Veel bedrijven maken gebruik van de prestaties uit het verleden (introvert perspectief) bij de evaluatie. Anderen vergelijken de resultaten met die van de concurrentie (extern perspectief) (Foss en Stone, 2002).

## **5.4 *Balanced Scorecard***

De Balanced Scorecard (BSC) is een zeer bekend model voor prestatiemeting dat werd opgesteld door Kaplan en Norton (1992). Het maakt gebruik van zowel financiële als niet-financiële maatstaven. Volgens Kaplan en Norton kan een bedrijf geen duidelijk doel stellen op basis van één enkele maatstaf. Er is nood aan een gebalanceerde presentatie van zowel financiële als operationele maatstaven. Financiële maatstaven geven een beeld van de reeds genomen beslissingen terwijl de operationele maatstaven de sleutel van het toekomstig financieel succes zijn. De Balanced Scorecard geeft een duidelijk en begrijpelijk overzicht van de onderneming. Het is voor strategische doeleinden ontwikkeld en richt zich op de tevredenheid met een organisatie als geheel. De kwaliteit van een organisatie wordt bepaald aan de hand van de volgende vier perspectieven, die gemeten worden:

- Klanten: Op welke kritische factoren beoordelen de klanten de organisatie?
- Interne bedrijfsprocessen: Wat is essentieel in de bedrijfsprocessen van de organisatie?
- Lerend vermogen: Is de organisatie in staat om continue te innoveren, te veranderen en te verbeteren?
- Financiën: Hoe zien de aandeelhouders de organisatie? Wat bepaalt het succes voor de aandeelhouders?

Terwijl managers informatie krijgen van verschillende perspectieven van de onderneming, minimaliseert de BSC een teveel aan informatie door het gebruik van een gelimiteerd aantal kritische maatstaven.

## 6 Praktijkstudie

De praktijkstudie bestond uit een enquête bij Vlaamse ondernemingen. De vragenlijsten werden via e-mail verstuurd naar bedrijven uit uiteenlopende sectoren. De bedoeling was om een beeld te krijgen van het CRM-gebruik over de verschillende branches heen. Er werd voor een onlinebevraging gekozen omdat er vanuit gegaan werd dat bedrijven, en zeker degen die aan CRM doen, te bereiken zijn via e-mail. Ook de verwerking van zo een online-enquête spaart veel kostbare tijd uit omdat de gegevens niet meer moeten ingegeven worden maar meteen geanalyseerd kunnen worden. Voor het versturen en ontvangen van de enquêtes werd gebruikgemaakt van het softwarepakket Snap. De analyse gebeurde grotendeels door middel van SPSS en Excel.

In totaal werden 2235 berichten verstuurd. Honderdtweeëntachtig bedrijven beantwoordden de enquête. Dit levert een responsrate van 8.1 procent op. Volgens een vertegenwoordiger van Snap ligt de normale responsrate bij onlinebevraging rond tien procent. Ook dient gezegd te worden dat een bepaald percentage van de berichten die naar bedrijven verstuurd werden niet ontvangen werden door deze bedrijven omdat zij reeds een ander e-mail adres in gebruik hebben of zelfs helemaal geen. Er zijn tegenwoordig bedrijven die gebruik maken van een invulformulier via het internet waar men terecht kan met vragen. Zij gebruiken dit in plaats van een e-mailaccount. Deze invulformulieren heb ik niet ingevuld omdat deze vooral gericht zijn op klantenvragen en het vermelden van klachten.

Dit onderzoek gaat in de eerste plaats over bedrijven die CRM toepassen of dit in de toekomst van plan zijn. 42 respondenten van de 182 geven aan CRM reeds geïmplementeerd te hebben. Hierbij komen nog 17 bevestigden die het in de toekomst van plan zijn. Door het lage aantal respondenten in deze categorie (in totaal slecht 59) kunnen uit de analyses geen conclusies getrokken worden. Het onderzoek in dit verdere hoofdstuk is dan ook van beschrijvende aard. Uit dit beschrijvende onderzoek kunnen hypothesen gegenereerd worden die verder onderzocht kunnen worden.

Hieronder volgt een toelichting bij de vragen en resultaten van het praktijkonderzoek

## **6.1 Eigenschappen van een CRM-bedrijf**

Het eerste gedeelte van de vragenlijst bestond uit algemene vragen over het bedrijf. De bedoeling hiervan was om de eigenschappen van CRM-implementerend bedrijven te schetsen. De volgende variabelen werden hiervoor gebruikt en deze zullen een voor een verder besproken worden:

- Sector
- Type bedrijf: B2B, B2C of beiden
- Aantal werknemers
- Aantal klanten en winstmarge
- Grootte van de relatiekosten en –opbrengsten

### **6.1.1 Sector**

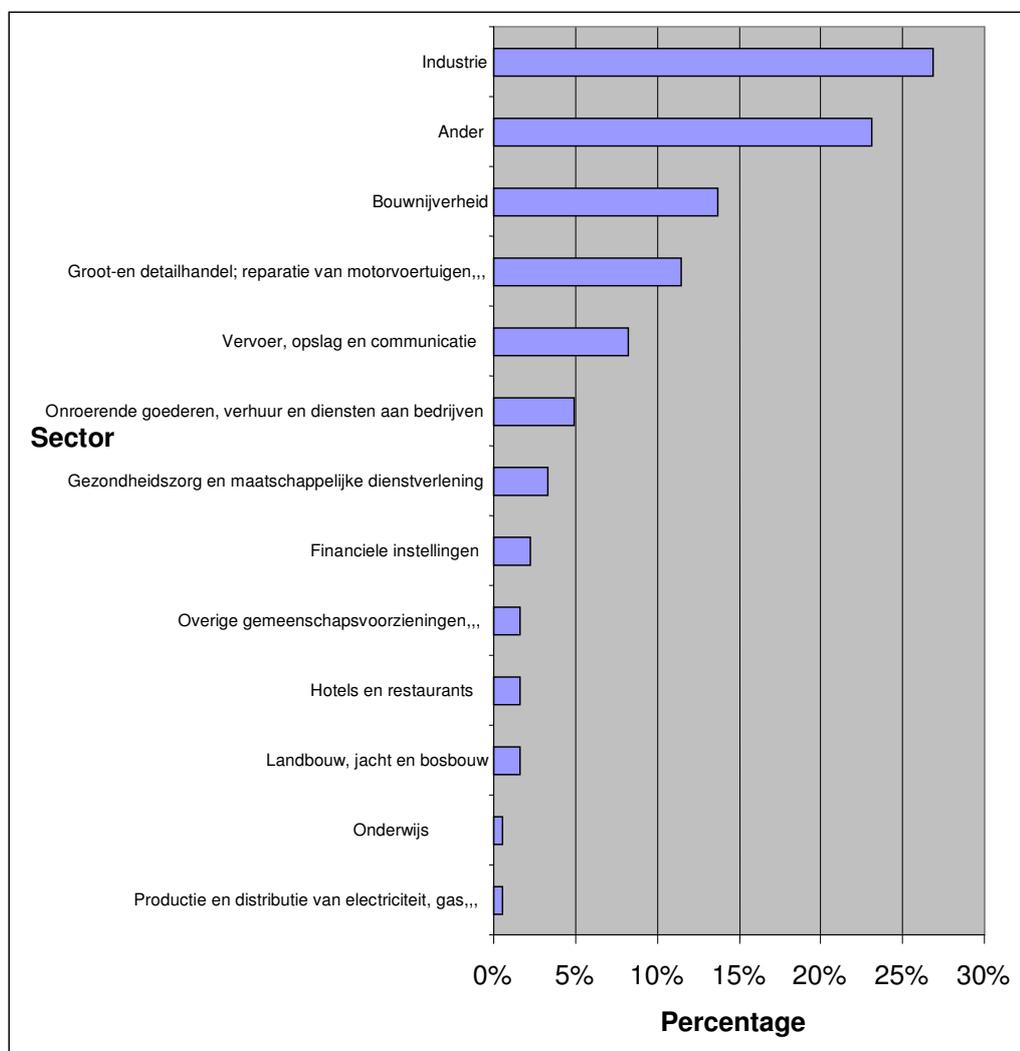
De indeling van bedrijven in een beperkt aantal sectoren is niet simpel. In de literatuur werd gezocht naar een goede classificatie. Uiteindelijk werd gebruikgemaakt van de Bel-first indeling. Hieronder volgt een overzicht:

- Landbouw, jacht en bosbouw
- Visserij
- Wining van delfstoffen
- Industrie
- Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en warm water
- Bouwnijverheid
- Groot- en detailhandel; reparatie van motorvoertuigen, motorrijwielen en consumentenartikelen
- Hotels en restaurants
- Vervoer, opslag en communicatie
- Financiële instellingen
- Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven
- Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen

- Onderwijs
- Overige gemeenschapsvoorzieningen, sociaal culturele en persoonlijke diensten
- Huishoudens
- Extraterritoriale organisaties en lichamen
- Ander

'Ander' werd toegevoegd om respondenten de mogelijkheid te laten om hiervoor te kiezen wanneer ze zich niet konden vinden in een van de opgegeven sectoren.

Hieronder volgen een grafiek en tabel die aangeven in welke mate de sectoren vertegenwoordigd zijn in de steekproef van 182 respondenten.



Grafiek 6.1.1.1: Aandeel van elke sector

Sector	Frequentie	Percentage
Industrie	49	26,90%
Ander	42	23,10%
Bouwnijverheid	25	13,70%
Groot- en detailhandel; reparatie van motorvoertuigen, motorrijwielen en consumentenartikelen	21	11,50%
Vervoer, opslag en communicatie	15	8,20%
Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven	9	4,90%
Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	6	3,30%
Financiële instellingen	4	2,20%
Landbouw, jacht en bosbouw	3	1,60%
Hotels en restaurants	3	1,60%
Overige gemeenschapsvoorzieningen, sociaal culturele en persoonlijke diensten	3	1,60%
Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en warm water	1	0,50%
Onderwijs	1	0,50%
<b>TOTAAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

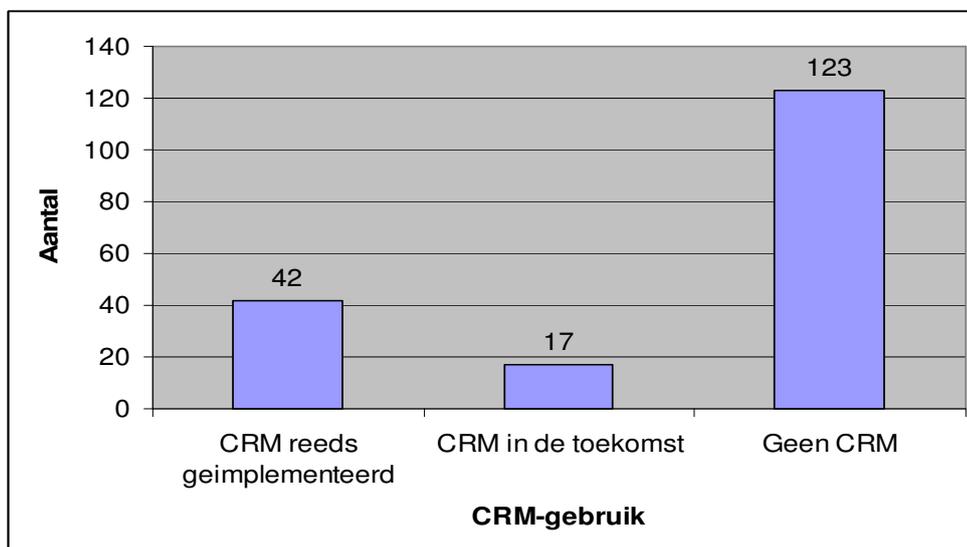
Tabel 6.1.1.1: Aandeel van elke sector

Het grootste percentage van respondenten is afkomstig uit de industriesector. Het gaat om negenenveertig van de honderd tweeëntachtig respondenten of te wel 26,9 procent. Op de tweede plaats komt 'andere'. Dit duidt erop dat heel wat respondenten hun sector niet terugvonden tussen de Bel-firstsectoren. Dit betekent dat deze indeling dus niet zo optimaal was om de bedrijven in sectoren op te delen. Op plaats drie vinden we de bouwnijverheid terug met vijftwintig bevroagden, wat gelijk staat aan 13,7 procent. Ook een aanzienlijk deel van de respondenten (11,5%) is werkzaam in de groot- en detailhandel of de reparatie van motorvoertuigen, motorrijwielen en consumentenartikelen. De sector vervoer, opslag en communicatie wordt vertegenwoordigd door 15 respondenten (8,2%).

De sectoren waaruit geen enkel bedrijf gereageerd heeft zijn de volgenden: visserij, winning van delfstoffen, openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen, huishoudens, extraterritoriale organisaties en lichamen. Mogelijke redenen hiervoor zijn dat bedrijven uit deze sectoren niet voorkwamen op de lijst met bedrijven die ter beschikking werd gesteld of dat deze bedrijven niet gereageerd hebben op het bericht.

In de enquête werd de vraag gesteld of het bedrijf CRM reeds toepast, dit in de toekomst gebeurt of dit niet van plan is. Deze vraag kan gekoppeld worden aan de vraag in welke sector het bedrijf actief is. Eerst wordt een grafiek en tabel getoond

die weergeven in welke mate de 182 bedrijven CRM toepassen. Daarna wordt dit per sector getoond.



Grafiek 6.1.1.2: CRM-gebruik alle bedrijven

CRM-gebruik	Frequentie	Percentage
CRM reeds geïmplementeerd	42	23%
CRM in de toekomst	17	9%
Geen CRM	123	68%
<b>TOTAAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Tabel 6.1.1.2: CRM-gebruik alle bedrijven

In totaal zijn er 42 van de 182 respondenten die al reeds een operationeel CRM-systeem hebben. Dit maakt drieëntwintig procent uit. Als we hierbij de bedrijven optellen die van plan zijn in de toekomst CRM toe te passen (17) komt men aan 32% van de ondervraagde bedrijven.

In volgende tabel worden de ratio's en percentages van het CRM-gebruik getoond. Per sector wordt weergegeven hoeveel bedrijven van deze sector CRM gebruiken en hoeveel dit in de toekomst van plan zijn ten opzichte van het totaal aantal respondenten uit die sector. In de laatste kolom wordt het totaal (CRM geïmplementeerd + in de toekomst) weergegeven.

Sector	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	%	Ratio	%	Ratio	%
Industrie	11/49	22%	5/49	10%	16/49	33%
Ander	10/42	24%	3/42	7%	13/42	31%
Bouwnijverheid	5/25	20%	3/25	12%	8/25	32%
Groot-en detailhandel; reparatie van ...	3/21	14%	2/21	10%	5/21	24%
Vervoer, opslag en communicatie	5/15	33%	1/15	7%	6/15	40%
Onroerende goederen, verhuur ...	2/9	22%	2/9	22%	4/9	44%
Gezondheidszorg en maatschappelijke ...	0/6	0%	1/6	16%	1/6	16%
Financiële instellingen	3/4	75%	0/4	0%	3/4	75%
Landbouw, jacht en bosbouw	1/3	33%	0/3	0%	1/3	33%
Hotels en restaurants	1/3	33%	0/3	0%	1/3	33%
Overige gemeenschapsvoorzieningen, ...	1/3	33%	0/3	0%	1/3	33%
Productie en distributie van electriciteit, ...	0/1	0%	0/1	0%	0/1	0%
Onderwijs	0/1	0%	0/1	0%	0/1	0%
<b>TOTAAL</b>	<b>42/182</b>	<b>23%</b>	<b>17/182</b>	<b>9%</b>	<b>59/182</b>	<b>32%</b>

Tabel 6.1.1.3: CRM-gebruik per sector

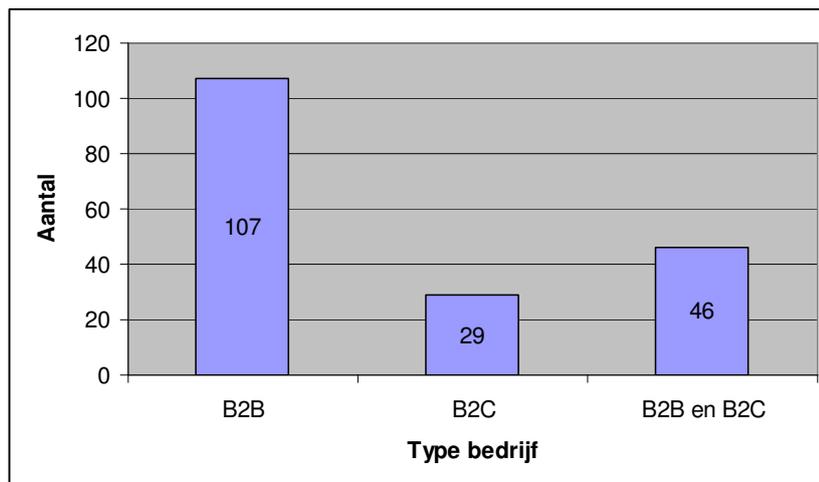
Het CRM-gebruik kan eens onder de loep genomen worden voor de sectoren met een relatief groot aantal respondenten (meer dan 20 respondenten). Het gaat om de volgende sectoren: Industrie; Ander; Bouwnijverheid; Groot- en detailhandel, reparatie van motorvoertuigen, motorrijwielen en consumentenartikelen. We zien dat er in deze bedrijfstakken ongeveer 1 op 3 bedrijven CRM gebruikt of dit in de toekomst van plan is. Door het kleine aantal respondenten kan hier echter geen conclusie uit getrokken worden.

## 6.1.2 Type bedrijf

Nog een parameter om bedrijven onder te verdelen is het type bedrijf. De respondenten hadden de keuze uit drie categorieën namelijk

- Business-to-business (B2B): sector van bedrijven die goederen en diensten aanbieden aan andere bedrijven
- Business-to-Consumer (B2C): sector van bedrijven die hun producten en diensten aanbieden aan particulieren
- Business-to-business (B2B) en Business-to-Customer (B2C)

De volgende grafiek geeft een overzicht van het aantal bedrijven dat in elke categorie thuis hoort.



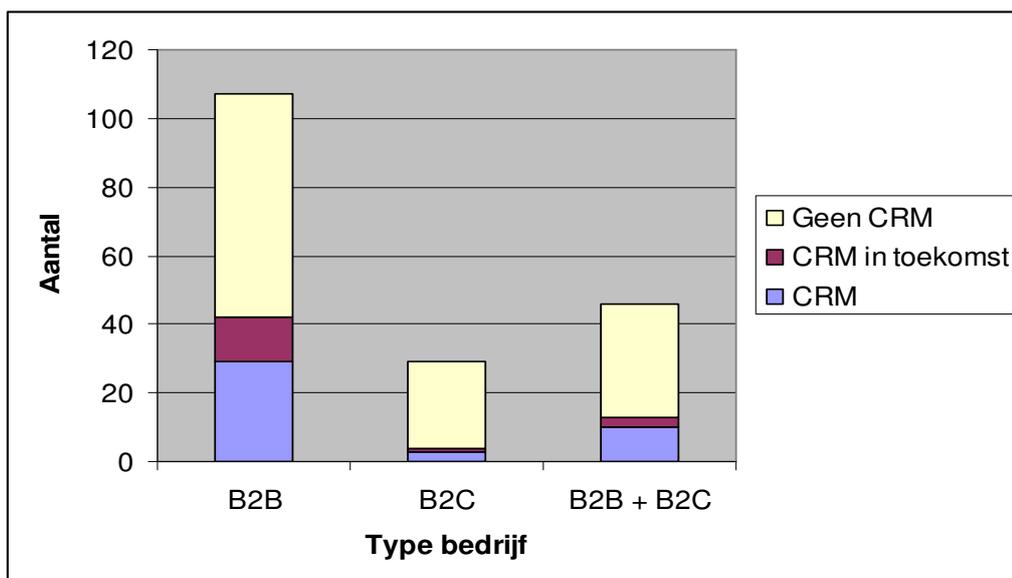
Grafiek 6.1.2.1: Aandeel van elk type bedrijf

De grootste groep van de respondenten is werkzaam in een B2B-sector (58,8%), gevolgd door de bedrijven die hun producten zowel aan particulieren als bedrijven aanbieden (25,2%). De B2C-sector is het minst vertegenwoordigd met 16% van de ondervraagden.

In de theorie wordt aangegeven dat CRM eerder gebruikt wordt door B2B dan door B2C organisaties. Vercaeye (2006), Managing Director van TNS-Dimarsio, stelt dat B2B organisaties minder geneigd zijn om hun merk via brede kanalen te ondersteunen dan B2C bedrijven. Ze focussen meer op CRM-technieken die een direct contact en waardevolle dialoog met de klant mogelijk maken.<sup>7</sup>

Als het CRM-gebruik van de 182 respondenten wordt gekoppeld aan het type bedrijf, bekomt men volgende grafiek.

<sup>7</sup> <http://www.stichtingmarketing.be/nl/congres/b2b/>



Grafiek 6.1.2.1: CRM-gebruik per type bedrijf

In volgende tabel worden de ratio's en percentages van het CRM-gebruik getoond. Per bedrijfstype wordt weergegeven hoeveel bedrijven van dit type CRM gebruiken en hoeveel dit in de toekomst van plan zijn ten opzichte van het totaal aantal respondenten uit die sector. In de laatste kolom wordt het totaal (CRM geïmplementeerd + in de toekomst) weergegeven.

Bedrijfstype	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
B2B	29/107	27%	13/107	12%	42/107	39%
B2C	3/29	10%	1/29	3%	4/29	13%
B2B + B2C	10/46	22%	3/46	6%	13/46	28%
<b>TOTAAL</b>	<b>42/182</b>	<b>23%</b>	<b>17/182</b>	<b>9%</b>	<b>57/182</b>	<b>32%</b>

Tabel 6.1.2.2: CRM-gebruik per bedrijfstype

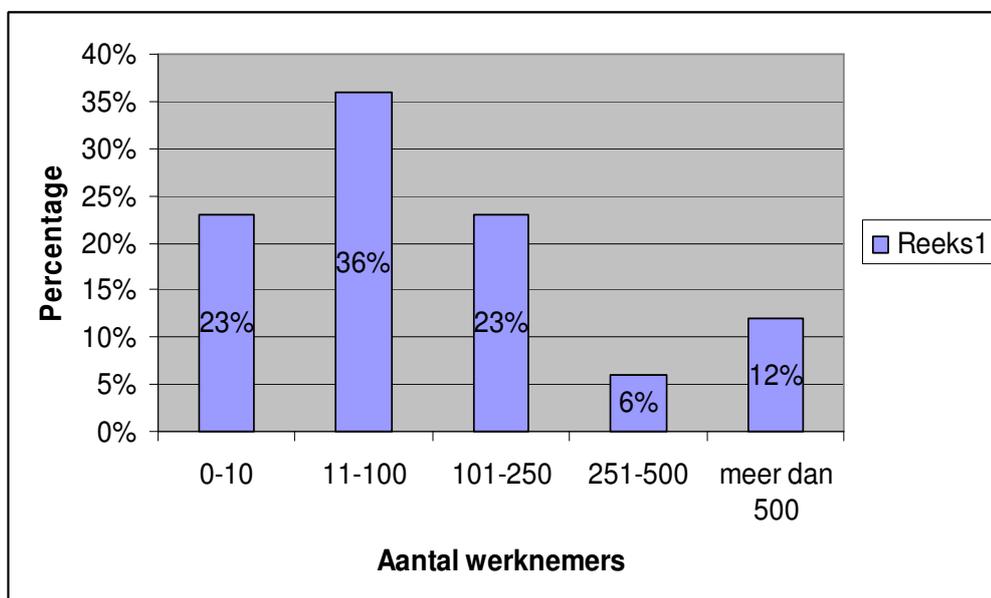
We kunnen zien dat in de B2B categorie een groter percentage (39%) aan CRM doet of dit van plan is dan in de B2C categorie (13%). De bedrijven die zowel aan bedrijven als particulieren verkopen, liggen hier tussenin (28%). Door het kleine aantal respondenten kunnen hier geen conclusies uit getrokken worden. Toch zien we dat de resultaten aansluiten bij de theorie.

### 6.1.3 Aantal werknemers

Het aantal werknemers kan gebruikt worden als een parameter voor de grootte van het bedrijf. De respondent had bij deze vraag de mogelijkheid tussen 5 categorieën:

- 0-10
- 11-100
- 101-250
- 251-500
- Meer dan 500

In volgende grafiek wordt een overzicht van de gegeven antwoorden.



Grafiek 6.1.3.1: Percentage respondententen per categorie

Als we de grafiek analyseren zien we dat de meeste van de bevroagde bedrijven tussen de tien en 100 werknemers in dienst hebben (36%) Daarna volgen de bedrijven met een aantal tewerkgestelden tussen 100 en 250 (23%) en degene die tot 10 mensen in dienst hebben (23%). De categorie met meer dan 500 werknemers vertegenwoordigt 12%. Degene met tussen de 250 en 500 werknemers heeft een aandeel van 6%.

In volgende tabel wordt het CRM-gebruik gekoppeld aan het aantal werknemers

Aantal werknemers	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
0-10	2/41	5%	0/41	0%	2/41	5%
11-100	13/66	20%	6/66	9%	19/66	29%
101-250	13/42	31%	5/42	12%	18/42	43%
251-500	1/11	9%	3/11	27%	4/11	36%
meer dan 500	13/22	59%	3/22	14%	16/22	73%
<b>TOTAAL</b>	<b>42/182</b>	<b>23%</b>	<b>17/182</b>	<b>9%</b>	<b>59/182</b>	<b>32%</b>

Tabel 6.1.3.1: CRM-gebruik ten opzichte van aantal werknemers

Als we het CRM-gebruik voor de verschillende groepen bekijken valt meteen op dat vooral de grootste bedrijven (meer dan 500 werknemers) veel aan CRM doen. 73% uit dit segment heeft CRM al reeds geïmplementeerd of is dit in de toekomst van plan. Bij de kleinste bedrijven is dit slechts vijf procent. Voor de tussenliggende groepen gelden respectievelijk volgende percentages: 29%, 43% en 36%. We zien dus een stijgend CRM-gebruik naarmate het aantal werknemers toeneemt. Alleen voor de voorlaatste categorie is dit niet het geval. De reden hier kan zijn dat er slechts een klein aantal respondenten (11) deze groep vertegenwoordigen.

#### 6.1.4 Winstmarge en aantal klanten

Nog een manier om bedrijven op te delen in segmenten is volgens het niveau van de relatie die een bedrijf heeft met zijn klanten. Kotler (2003) geeft aan dat deze indeling kan gebeuren op basis van de dimensies winstmarge en aantal klanten. Hij onderscheidt vijf verschillende niveaus van relaties die gevormd kunnen worden met klanten:

- Elementair: de verkoper verkoopt het product en dit wordt achteraf niet opgevolgd.
- Reactief: de verkoper verkoopt het product en vraagt aan de cliënt om te bellen indien er zich problemen voordoen of wanneer hij vragen heeft.
- Verantwoordelijk: De verkoper belt zelf de klant op enige tijd na de verkoop om te controleren of het product aan zijn verwachtingen voldoet. De verkoper probeert de klant ook tips voor productverbetering en punten waarover hij teleurgesteld is te ontlocken.

Deze informatie helpt de onderneming bij de voortdurende verbetering van zijn aanbod.

- Proactief: De verkoper of anderen in het bedrijf bellen de klant van tijd tot tijd met tips over verbeterd gebruik van het product of handige nieuwe producten.
- Partnership: samen met alle klanten probeert het bedrijf steeds nieuwe manieren te vinden om de klanten meer toegevoegde waarde te bieden.

In figuur 6.1.4.1 kan men zien dat de relatiemarketingstrategie afhangt van het aantal klanten en hun winstgevendheid. In het roze gedeelte is eerder relatiemarketing aangewezen. In het gele gedeelte zou transactiemarketing moeten volstaan.

		Winstmarges		
		Hoog	Middelmatig	Laag
Aantal klanten	Veel	Verantwoordelijk	Reactief	Elementair
	Middelmatig	Proactief	Verantwoordelijk	Elementair
	Weinig	Partnerschap	Verantwoordelijk	Reactief

Figuur 6.1.4.1: Relatieniveaus als functie van winstmarge en aantal klanten

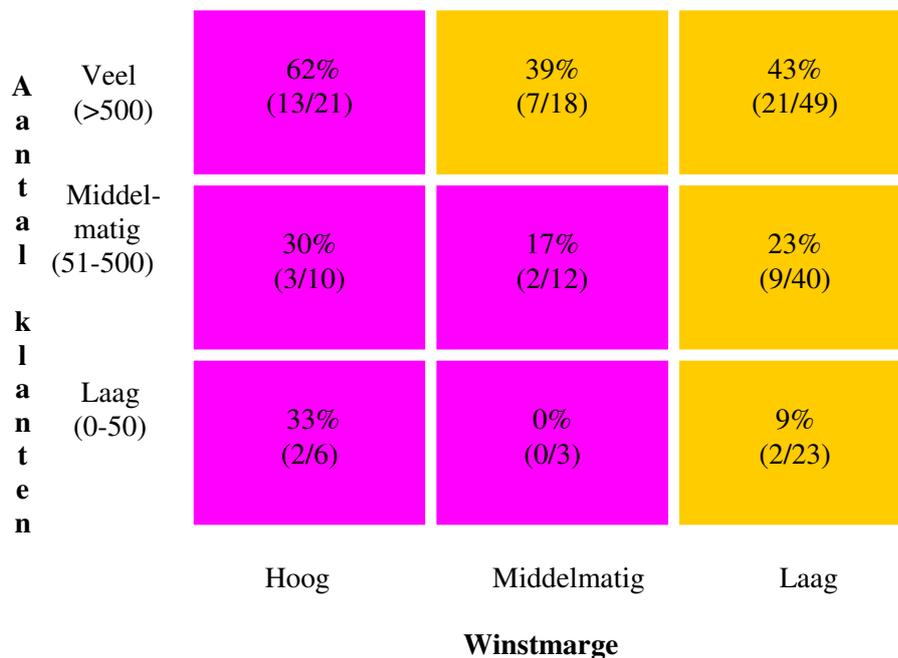
Om de bedrijven in deze categorieën in te kunnen delen werd in de enquête ten eerste gevraagd of de sector waarin het bedrijf actief is, beschouwd wordt als een sector met een hoge winstmarge. Hierbij werd gebruik gemaakt van een 5-puntenschaal. 'Niet akkoord' en 'Eerder niet akkoord' worden gelijkgesteld aan een lage winstmarge, 'Geen mening' sluit aan bij een middelmatige winstmarge. En 'Eerder akkoord' en 'Akkoord' geven een hoge winst marge weer.

Voor het bepalen van de tweede dimensie werd gevraagd naar het aantal klanten dat het bedrijf telt. De respondent kon een keuze maken uit de volgende categorieën:

- 0 tot 50
- 51 tot 200
- 201 tot 500
- 501 tot 1000
- 1001 tot 5000
- Meer dan 5000

Van 0 tot 50 klanten wordt gelijkgesteld aan een klein aantal klanten, van 51 tot 500 aan een middelmatig aantal klanten en meer dan 500 klanten komt overeen met een groot aantal klanten.

In de volgende figuur worden de respondenten verdeeld over de 9 segmenten. Ten eerste wordt het percentage CRM-gebruik weergegeven. Daaronder wordt de ratio (CRM geïmplementeerd + in de toekomst van plan ten opzichte van het totaal) vermeld.



Figuur 6.1.4.2: De respondenten verdeeld volgens de dimensies 'Aantal klanten' – 'Winstmarges'

We zien dat het segment met veel klanten en een hoge winstmarge het hoogste percentage (62%) CRM-gebruik heeft. Op de tweede plaats komt het segment met een groot aantal klanten en een lage winstmarge. Voor dit segment zou nochtans volgens de theorie van Kotler transactiemarketing de beste oplossing moeten zijn. Als het percentage geïmplementeerde CRM wordt berekend voor het roze gedeelte (relatiemarketing eerder aangewezen), bekomt men 26%. Voor het gele gedeelte (transactiemarketing eerder aangewezen) is dit percentage gelijk aan 22%. Hier is geen duidelijk verschil merkbaar. Wat wel opvalt in de figuur is dat naarmate het aantal klanten toeneemt, Het percentage CRM-gebruik stijgt. In de volgende tabel wordt het verband tussen aantal klanten en het gebruik van CRM duidelijker weergegeven.

Aantal klanten	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
0-50	3/32	9%	1/32	3%	4/32	12%
51-500	12/62	19%	2/62	3%	14/62	23%
meer dan 500	27/88	31%	14/88	16%	41/88	47%
<b>TOTAAL</b>	<b>42/182</b>	<b>23%</b>	<b>17/182</b>	<b>9%</b>	<b>59/182</b>	<b>32%</b>

Tabel 6.1.4.1: CRM-gebruik ten opzichte van aantal klanten

Bij de bedrijven met een klein aantal klanten is er 12% die CRM toepassen of dit in de toekomst van plan zijn. Bedrijven die een middelmatig aantal klanten hebben, passen in 23% van de gevallen CRM toe. Als we de bedrijven met veel klanten bekijken, zien we dat deze in 47% van de gevallen CRM gebruiken of dit in de toekomst van plan zijn.

In de volgende tabel wordt het CRM-gebruik ten opzichte van grootte van de winstmarge getoond:

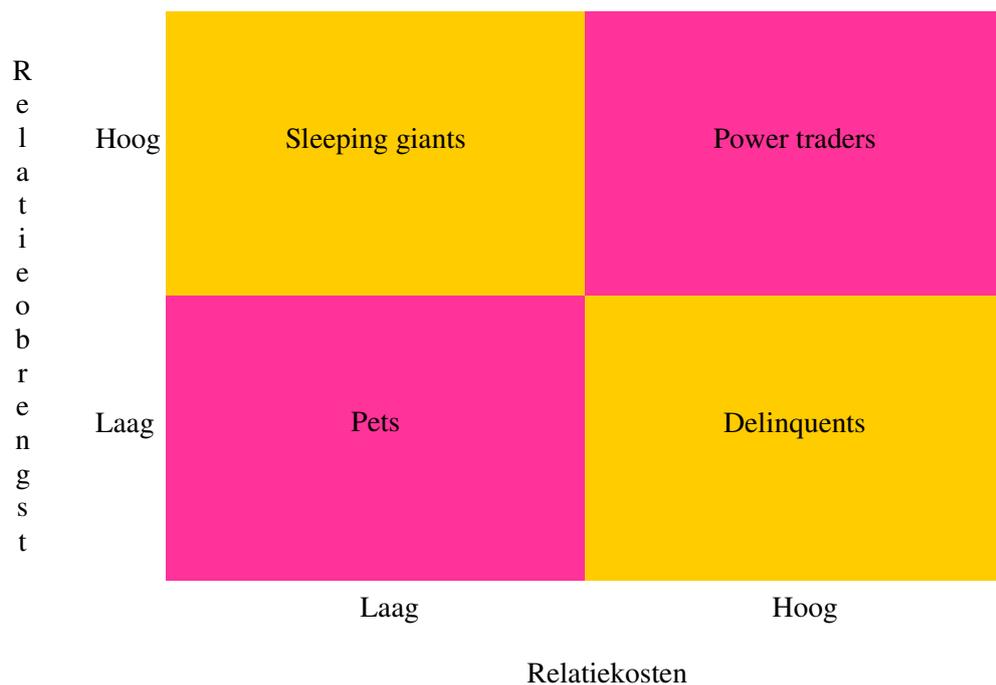
Winstmarge	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
klein	24/112	21%	8/112	7%	32/112	29%
middelmatig	5/33	15%	4/33	12%	9/33	27%
groot	13/37	35%	5/37	14%	18/37	48%
<b>TOTAAL</b>	<b>42/182</b>	<b>23%</b>	<b>17/182</b>	<b>9%</b>	<b>59/182</b>	<b>32%</b>

Tabel 6.1.4.1: CRM-gebruik ten opzichte van winstmarge

De grootste groep (62%) respondenten gaf aan dat de sector waarin zij actief zijn beschouwd wordt als een sector met een kleine winstmarge. 29% van deze groep past CRM toe of is dit in de toekomst van plan. Als we dit vergelijken met de respondenten die sectoren met een grote winstmarge vertegenwoordigen, zien we dat er bij deze laatste een groter aandeel CRMers is, namelijk 48%.

### 6.1.5 Grootte van relatiekosten en relatieopbrengsten

Kotler (2003) maakt nog een andere indeling van bedrijven. Hij doet dit op basis van de relatiekosten en -opbrengsten. Volgens hem is relatiemarketing niet altijd de beste aanpak voor een onderneming. Het is alleen de moeite waard wanneer de opbrengst van de relatie groter dan of minstens gelijk is aan de kost van de relatie. Hij deelt klanten van bedrijven op in vier segmenten aan de hand van de dimensies relatiekost en relatieopbrengst. Dit wordt weergegeven in volgende figuur.



Figuur 6.1.5.1: vergelijking tussen de relatieopbrengst en de relatiekosten

- Sleeping giants: zijn klanten die voor een flink deel van de omzet zorgen, en winstgevend zijn terwijl ze relatief niet veeleisend zijn.
- Power traders: zijn klanten die voor een behoorlijke opbrengst zorgen maar ook veeleisend zijn.
- Pets: deze klanten zijn weinig veeleisend en brengen weinig op voor de onderneming.
- Delinquents: dit zijn klanten die veeleisend maar tegelijkertijd weinig opleveren. Dit is de moeilijkste groep voor de onderneming.

Volgens Kotler (2003) zijn de eerste twee categorieën, Sleeping Giants en Power Traders, eerder geschikt voor relatiemarketing. In de andere twee gevallen zou transactiemarketing moeten volstaan.

In de enquête werd aan de bedrijven gevraagd hoe zij de relatiekosten en – opbrengsten van hun klanten inschatten. Dit dienden zij te beoordelen op een 5-puntenschaal gaande van ‘laag’ naar ‘hoog’. Een score van 1 of 2 wordt gelijkgesteld aan ‘laag’, 3 aan ‘middelmatic’ en 4 of 5 aan ‘hoog’. In de volgende figuur wordt het CRM-gebruik weergegeven aan de hand van ratios en percentages. Het gaat hier om de bedrijven die CRM reeds geïmplementeerd hebben.

R e l a t i e o p b r e n g s t e n	Hoog	7/20 (35%)	11/22 (50%)	10/19 (53%)
	Middel- matig	5/20 (25%)	16/59 (27%)	6/17 (35%)
	Laag	3/16 (19%)	0/8 (0%)	1/1 (100%)
		Laag	Middelmatig	Hoog
		<b>Relatiekosten</b>		

Figuur 6.1.5.2: De respondenten ingedeeld volgens de parameters 'Relatieopbrengsten' – 'Relatieopbrengsten'

We zien dat in de bovenste categorieën het aandeel van CRM-gebruikers het grootst is. Dit sluit aan met wat in Kotler hieromtrent vertelt. Deze bedrijven halen aanzienlijke opbrengsten uit de relaties die ze aangaan met hun klanten en doen daarom in grotere mate aan relatiemarketing. Het segment met hoge relatiekosten en lage relatieopbrengsten (rechtsonder) geeft een CRM-gebruik van 100% aan. Dit is echter verwaarloosbaar vermits het slechts om één respondent gaat. Er zijn 7 respondenten die CRM gebruiken en die aangeven dat de relatiekosten groter zijn dan de relatieopbrengsten (zie oranje segmenten figuur 6.1.5.3). Dit is in strijd met de theorie van Kotler die zegt dat relatiemarketing best gebruikt wordt wanneer de opbrengsten van de relatie zeker de kosten dekken. Bij het analyseren van deze bedrijven werden geen opvallende gelijkaardige eigenschappen gevonden.

<b>R e l a t i e o p b r e n g s t e n</b>	Hoog	7/20 (35%)	11/22 (50%)	10/19 (53%)
	Middel- matig	5/20 (25%)	16/59 (27%)	6/17 (35%)
	Laag	3/16 (19%)	0/8 (0%)	1/1 (100%)
		Laag	Middelmatig	Hoog
		<b>Relatiekosten</b>		

Figuur 6.1.5.3: Respondenten waar relatiekosten > relatieopbrengsten (oranje gedeelte)

De volgende tabel geeft de grootte van de relatiekosten weer ten opzichte van het CRM-gebruik. Hierbij worden ratio en percentage vermeld.

Relatiekosten	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
laag	11/56	20%	4/56	7%	15/56	27%
gemiddeld	20/89	22%	7/89	8%	27/89	30%
hoog	11/37	30%	6/37	16%	17/37	46%
<b>TOTAAL</b>	<b>42/182</b>	<b>23%</b>	<b>17/182</b>	<b>9%</b>	<b>59/182</b>	<b>32%</b>

Tabel 6.1.5.1: CRM-gebruik ten opzichte relatiekosten

Als we de tabel bekijken, zien we dat bij de ondervraagde bedrijven met hoge relatiekosten er een groep van 46% aangeeft dat ze aan CRM doen of dit in de toekomst van plan zijn. Bij de respondenten met lage relatiekosten maakt de CRM-groep slechts 27% uit. Het lijkt er dus op dat het CRM-gebruik stijgt naarmate de relatiekosten toenemen. Maar door het kleine aantal respondenten kunnen hier geen conclusies uit getrokken worden.

Ook voor de relatieopbrengsten werd een gelijkaardige tabel opgesteld:

Relatieopbrengsten	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
laag	3/25	12%	1/25	4%	4/25	16%
gemiddeld	18/96	19%	9/96	9%	27/96	28%
hoog	21/61	34%	7/61	11%	28/61	46%
<b>TOTAAL</b>	<b>42/182</b>	<b>23%</b>	<b>17/182</b>	<b>9%</b>	<b>59/182</b>	<b>32%</b>

Tabel 6.1.5.2: CRM-gebruik ten opzichte van relatieopbrengsten

Als we de laatste kolom bekijken zien we een stijgend gebruik van CRM naarmate de relatieopbrengsten toenemen. Bij de respondenten met hoge relatieopbrengsten vertegenwoordigen de CRMers 46% van de totale groep. Bij lage relatieopbrengsten is dit slechts 16%.

## 6.2 Vragen over Customer Relationship Management

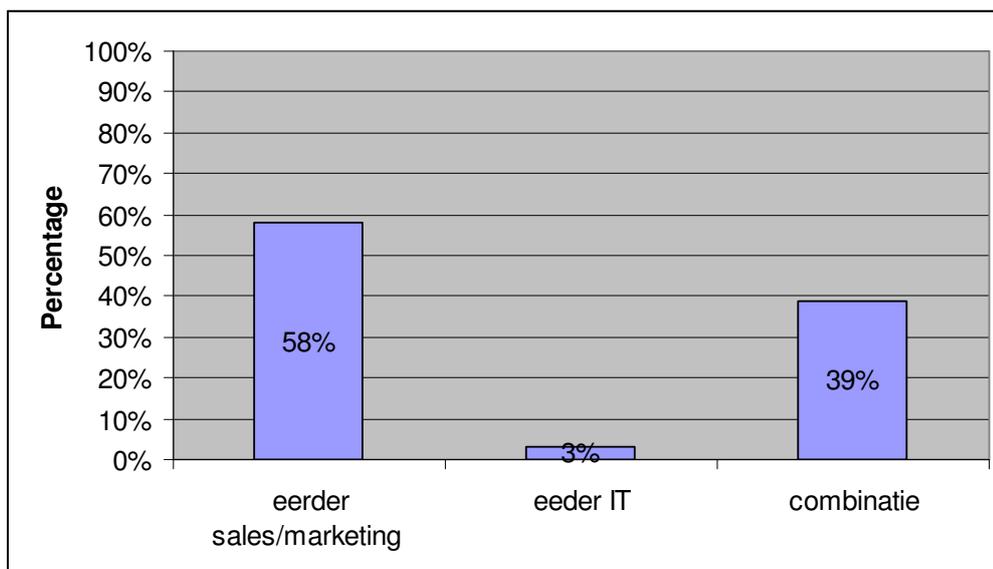
In het vervolg van de tekst wordt enkel nog rekening gehouden met de 59 respondenten die CRM reeds hebben toegepast of dit in de toekomst van plan zijn.

### 6.2.1 Wat betekent CRM voor het bedrijf?

Aan de respondenten werd de vraag gesteld wat CRM voor hen inhoudt. Ze kregen de keuze uit drie mogelijkheden:

- Eerder een sales/marketing aangelegenheid
- Eerder een IT aangelegenheid
- Een combinatie van bovenstaande

De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in volgende figuur.



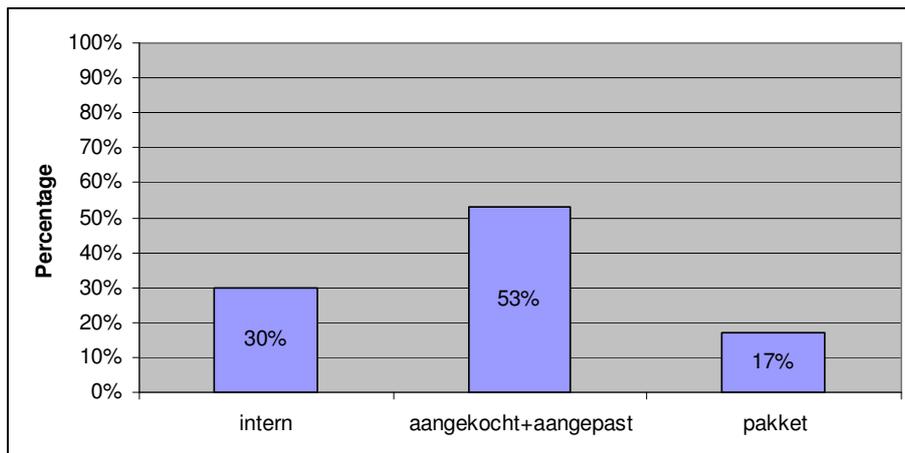
Grafiek 6.2.1.1: Wat betekent CRM voor het bedrijf?

Deze resultaten sluiten aan bij de literatuur. Daar wordt gesteld dat CRM niet langer wordt bekeken als een soort van softwarepakket maar meer en meer als een strategie waar technologie een belangrijk onderdeel van uitmaakt. We zien dat slechts 3% (= twee respondenten) van de CRM-bedrijven CRM eerder beschouwd als een IT-aangelegenheid. De grootste groep (58%) ziet het als een sales/marketing aangelegenheid. De overige groep beschouwd CRM als een combinatie van IT en sales/marketing.

## 6.2.2 De implementatie van CRM

Aan de bedrijven waar het CRM-systeem reeds operationeel was, werd gevraagd hoe zij het systeem hadden geïmplementeerd. De respondenten die in de toekomst CRM gaan toepassen werd gevraagd hoe zij van plan waren om dit te doen. Ze kregen de mogelijkheid om te kiezen uit drie antwoorden:

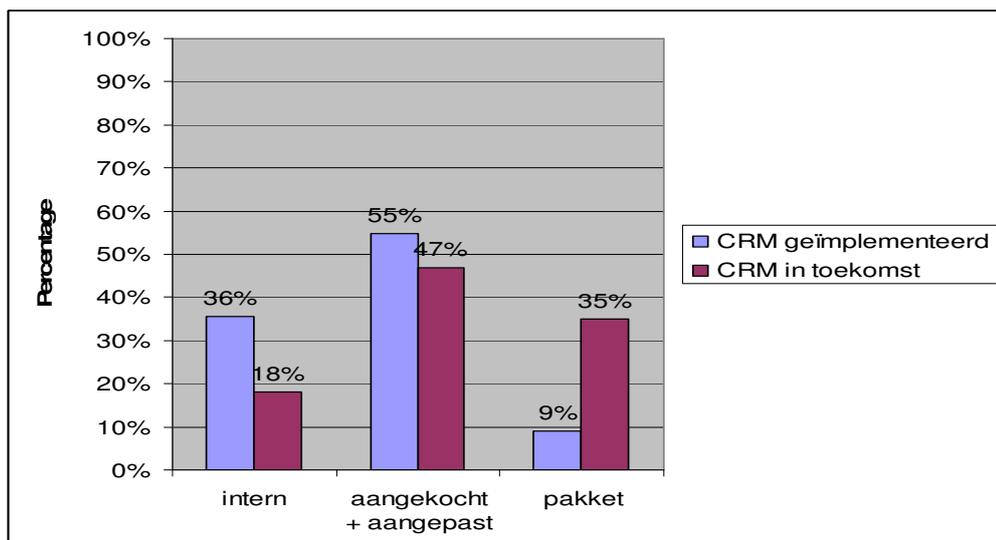
- Intern ontwikkeld
- Aangekocht en vervolgens aangepast aan de behoeften van het bedrijf
- Als pakket aangekocht



**Grafiek 6.2.2.1:** Hoe werd/wordt CRM geïmplementeerd?

We zien dat de grootste groep van ondervraagde CRM-bedrijven een CRM-systeem aankoopt en achteraf aanpast aan de noden van het bedrijf. Op de tweede plaats komen de bedrijven die intern het systeem op poten hebben gezet. Degenen die CRM als een pakket aankopen dat niet is aangepast aan de behoeften van het bedrijf, komen op plaats drie.

Als de resultaten worden opgesplitst voor de groepen "CRM-systeem reeds in gebruik" (42 respondenten) en "CRM in de toekomst" (17 respondenten) krijgen we volgende grafiek en tabel.



**Grafiek 6.2.2.2:** Hoe werd/wordt CRM geïmplementeerd? Opsplitsing voor CRM reeds geïmplementeerd en CRM in de toekomst

implementatie	CRM geïmplementeerd		CRM in toekomst		Totaal geïmpl. + toekomst	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
intern	15/42	36%	3/17	18%	18/59	30%
aangekocht + aangepast pakket	23/42	55%	8/17	47%	31/59	53%
	4/42	9%	6/17	35%	10/59	17%

Tabel 6.2.2.1: Hoe werd/wordt CRM geïmplementeerd? Opsplitsing voor CRM reeds geïmplementeerd en CRM in de toekomst

Bij het bekijken van de grafiek en tabel valt op dat 35% van de bedrijven die CRM nog moeten implementeren van plan zijn om het CRM-systeem als een pakket aan te kopen. Bij de bedrijven die CRM reeds hebben geïmplementeerd is er slechts 9% die aangeeft CRM als een pakket te hebben aangekocht. Mogelijk zullen de bedrijven die nog moeten implementeren en het systeem als een pakket aankopen na verloop van tijd ook overgaan tot aanpassingen. Maar hier hebben zij nog geen zicht op.

Ook zien we dat bedrijven die reeds over een operationeel CRM-systeem beschikken in 36% van de gevallen CRM intern ontwikkelen. Bij de 17 respondenten die CRM in de toekomst gaan toepassen, is er 18% die zeggen dat ze intern gaan ontwikkelen.

Het is ook interessant om eens te kijken of er een verband is tussen de manier van implementatie en eigenschappen van het bedrijf zoals bijvoorbeeld de grootte van het bedrijf.

Het verband tussen de manier van implementatie en de grootte van het bedrijf wordt getoond in volgende tabellen:

Aantal werknemers	Intern		Aangekocht + aangepast		Pakket	
	Ratio	%	Ratio	%	Ratio	%
0-10	1/18	5%	1/31	3%	0/10	0%
			11/3			
11-100	3/18	17%	1	35%	5/10	50%
101-250	7/18	39%	8/31	26%	3/10	30%
251-500	0/18	0%	3/31	10%	1/10	10%
Meer dan 500	7/18	39%	8/31	26%	1/10	10%

Tabel 6.2.2.2: Verband tussen manier van implementatie en grootte van het bedrijf

(6 categorieën 'aantal werknemers')

Het aantal werknemers kan ook worden ingedeeld in de twee volgende categorieën: tot en met 100 werknemers en meer dan 100 werknemers. Dat geeft een duidelijker beeld.

Aantal werknemers	Intern		Aangekocht + aangepast		Pakket	
	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage	Ratio	Percentage
0-100	4/18	22%	12/31	38%	5/10	50%
Meer dan 100	14/18	78%	19/31	61%	5/10	50%

**Tabel 6.2.2.3:** Verband tussen manier van implementatie en grootte van het bedrijf (2 categorieën ‘aantal werknemers’)

We zien in tabel 6.2.2.3 dat 78% van de bedrijven die intern gaan ontwikkelen of dit in de toekomst gaan doen, meer dan 100 werknemers te werkstellen. De helft van deze groep (39%) geeft zelfs aan meer dan 500 werknemers te werk te stellen. De rest (22%) van de respondenten die intern ontwikkeld of gaat ontwikkelen, zijn eerder kleine bedrijven (minder dan 100 werknemers). Bij de respondenten die CRM als een pakket aankochten of gaan aankopen, is er een groep van 50% die aangeeft over minder dan 100 werknemers te beschikken. We zien ook in tabel 6.2.2.2 dat slechts 10% (wat overeenkomt met 1 respondent) aangeeft meer dan 500 werknemers te werk te stellen. Wat de bedrijven die aankochten/aankopen en aanpassen/aanpassen betreft, kunnen we zien dat 61% meer dan 100 arbeiders ter beschikking heeft. Het lijkt er dus op dat grote bedrijven eerder CRM intern ontwikkelen of aanpassen aan de noden van het bedrijf dan dat ze het aankopen als een pakket. Een verklaring hiervoor kan zijn dat grote bedrijven meer financiële slagkracht hebben om CRM aan te passen aan de behoeften van het bedrijf.

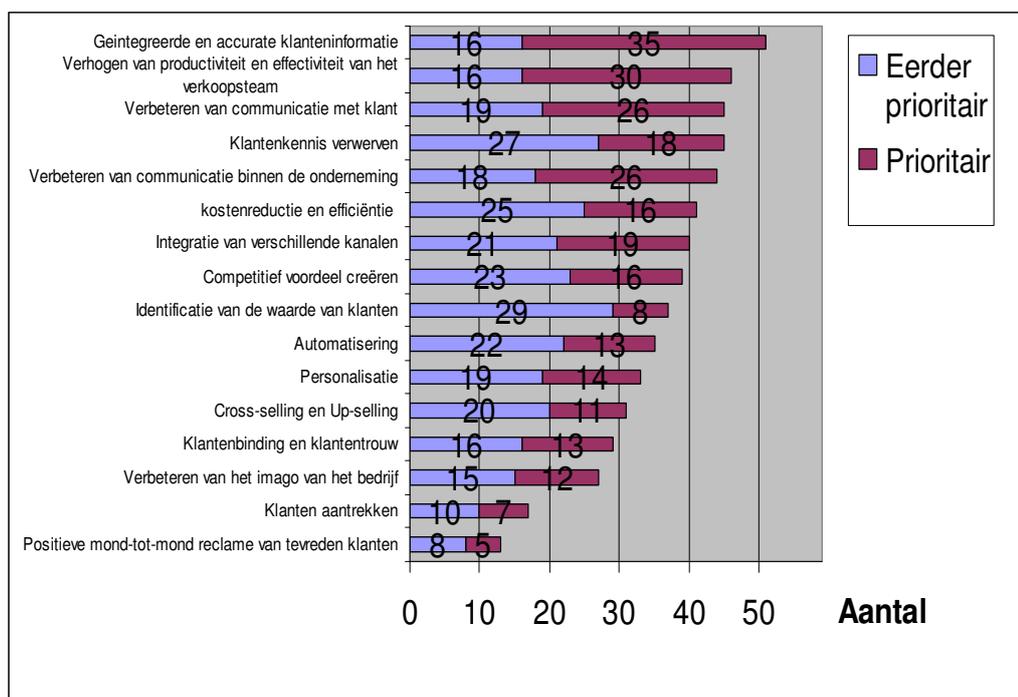
## **6.3 Doelstellingen van Customer Relationship Management**

### **6.3.1 Welke doelstellingen werden vooropgesteld?**

Een volgend onderdeel van de vragenlijst handelt over de doelstellingen die bedrijven die CRM implementeren vooropstellen. Er werd aan de 59 respondenten gevraagd om de doelstellingen uit de literatuur op een 5-puntenschaal te

beoordelen. Deze schaal gaat van niet-prioritair(1) naar prioritair(5). Hieronder volgt een overzicht van de resultaten.

In de grafiek wordt een overzicht gegeven van de doelstellingen die door de respondenten als belangrijk (score 4 of 5) beschouwd worden.



Grafiek 6.3.1.1: Prioriteit van de doelstellingen

Bij het analyseren van de grafiek zien we dat twee doelstellingen door dertig of meer respondenten als prioritair (=score 5) zijn aangeduid. Het gaat om 'Geïntegreerde en accurate klanteninformatie' (35 keer) en 'Verhogen van productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam' (30 keer). Wanneer het aantal respondenten dat een score 4 of 5 gaf, wordt opgeteld zijn er zeven doelstellingen die de kaap van veertig respondenten halen. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de meest voorkomende doelstellingen:

(tussen haakjes het percentage van de 59 respondenten dat een score 4 of 5 gaf)

1. Geïntegreerde en accurate klanteninformatie (86%)
2. Verhogen van productiviteit en effectiviteit van verkoopsteam (78%)
3. Verbeteren van communicatie met klant (76%)
4. Klantenkennis verwerven (76%)

5. Verbeteren van communicatie binnen de onderneming (75%)
6. Kostenreductie en efficiëntie (69%)
7. Integratie van verschillende kanalen (68%)

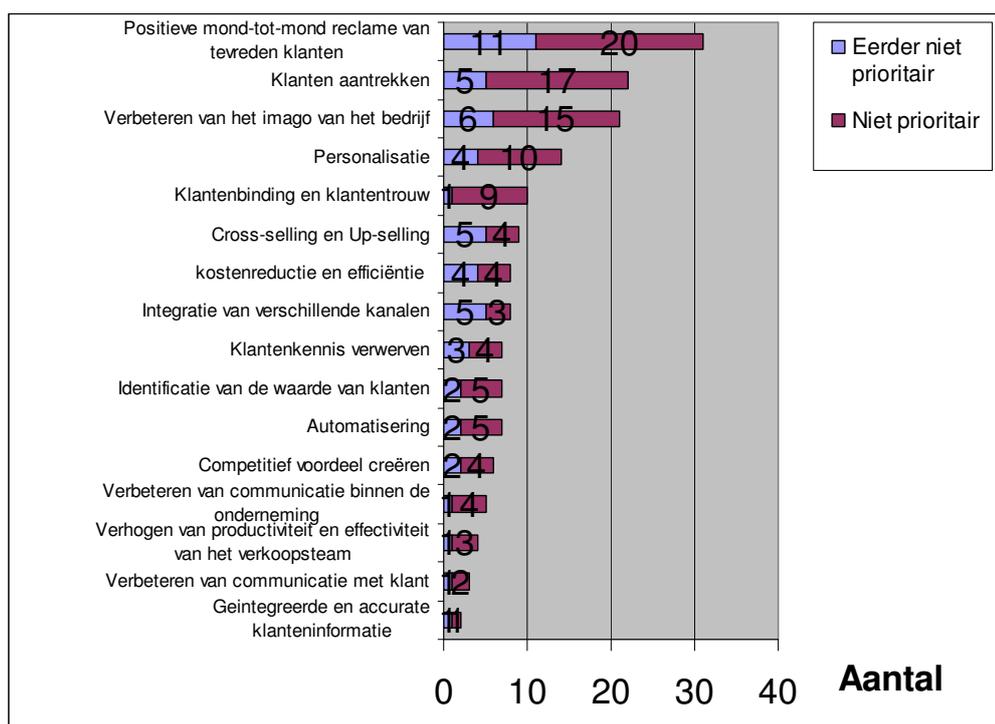
Als we dit lijstje bekijken, valt op dat 6 van deze 7 doelstellingen die bedrijven beogen met CRM van operationele aard zijn. Enkel klantenkennis verwerven is eerder van analytische aard. Operationele CRM is gefocust op de automatisering en het vlotter laten verlopen van bedrijfsprocessen. Analytische CRM daarentegen tracht klanteninformatie aan te wenden om klanten beter te leren kennen. Het lijkt er dus op dat de meeste bedrijven CRM in de eerste plaats implementeren om de bedrijfsprocessen vlotter te laten verlopen. In de top 10 van prioritaire doelstellingen komt slechts één strategisch objectief voor, namelijk competitief voordeel creëren. Het gemiddelde aantal respondenten voor elke doelstellingscategorie wordt gegeven in volgende tabel.

Doelstellingscategorie	Gemiddeld aantal respondenten		
	Vaak	Altijd	Vaak + Altijd
Strategisch	17,85	10,5	<b>28,35</b>
Operationeel	19,7	23,5	<b>43,2</b>
Analytisch	28	13	<b>41</b>
<b>Totaal</b>	<b>21,85</b>	<b>15,7</b>	<b>37,51</b>

Tabel 6.3.1.1: Gemiddeld aantal respondenten per doelstellingscategorie

We zien dat er gemiddeld meer respondenten een operationele of analytische doelstelling vooropstellen. Als we Operationele en Analytische doelstellingen dan nog verder vergelijken, zien we dat Operationele doelstellingen door een grotere groep respondenten altijd gebruikt wordt.

Ook kan er een analyse gemaakt worden van de doelstellingen op basis van het aantal respondenten dat een score 1 of 2 toegekend heeft. Dit wil zeggen de doelstellingen die als niet belangrijk gezien worden. De resultaten volgen in de onderstaande grafiek.



Grafiek 6.3.1.2: Doelstellingen die niet prioritair zijn

In de grafiek is te zien dat er vijf doelstellingen zijn die door tien of meer respondenten aangeduid werden als niet prioritair:

(tussen haakjes het percentage van de 59 respondenten dat een score 1 of 2 gaf)

1. Positieve mond-tot-mond reclame van tevreden klanten (53%)
2. Klanten aantrekken (37%)
3. Verbeteren van het imago van het bedrijf (36%)
4. Personalisatie (24%)
5. Klantenbinding en klantentrouw (17%)

Als we dit lijstje van doelstellingen bekijken zien we dat deze van strategische aard zijn. Strategische doelstellingen voor CRM zijn objectieven die eerder gericht zijn op de klant en het beter bedienen van de klant. Het zijn doelstellingen die pas na verloop van tijd gerealiseerd worden. Het ziet er dus naar uit dat ondernemingen in mindere mate strategische objectieven vooropstellen. Uit grafiek 6.3.1.1 bleek dat operationele doelstellingen wel vaak vooropgesteld worden. Deze bevindingen

wijzen er op dat de bevroagde ondernemingen in de eerste plaats het korte termijn (operationele) perspectief voor ogen houden.

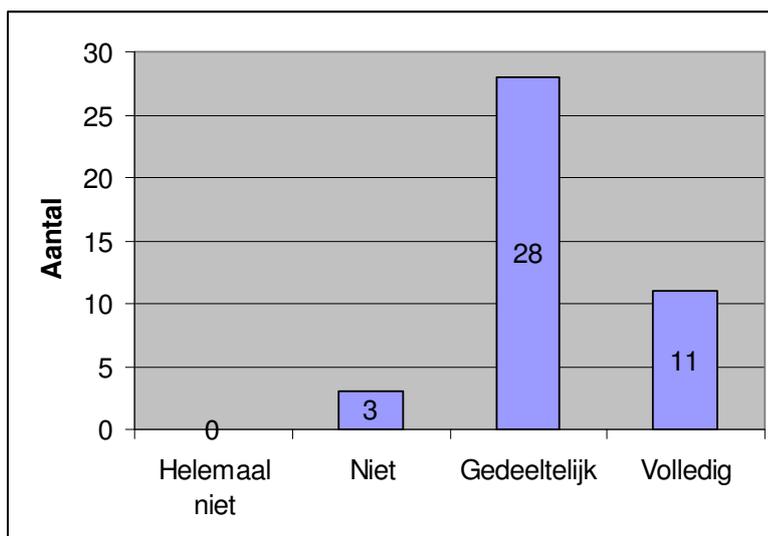
### 6.3.2 Werden de vooropgestelde doelstellingen gehaald?

Aan de bedrijven die reeds een geïmplementeerd CRM-systeem hadden (42 respondenten), werd gevraagd om aan te geven in welke mate de vooropgestelde doelstellingen gehaald werden. Ze kregen de mogelijkheid om te kiezen uit vier antwoorden:

- Ja, de doelstellingen werden volledig gehaald
- Ja, ze werden gedeeltelijk gehaald
- Nee, het project loste de verwachtingen niet in
- Nee, helemaal niet

Achteraf gezien was het beter geweest om de laatste categorie weg te laten. Bedoeling was om twee tussencategorieën te hebben om een fijnere indeling van de antwoorden te verkrijgen. Maar dit was niet nodig. Volledig, gedeeltelijk en niet waren voldoende geweest. Geen enkele respondent koos ook voor de laatste categorie.

In volgende grafiek volgt een illustratie van de antwoorden.



Grafiek 6.3.2.1: Werden de vooropgestelde doelstellingen gehaald?

Hieruit kunnen we opmaken dat de grootste groep van de bevroegde CRM-bedrijven aangeeft dat de vooropgestelde doelstellingen gedeeltelijk werden ingelost. Het gaat om 66,7 procent van de respondenten. 26,2 procent duidde aan dat het project de verwachtingen volledig inlost. Bij drie ondervraagden werden de verwachtingen niet ingelost (7,1%). Geen enkele respondent gaf aan dat de doelstellingen totaal niet bereikt werden.

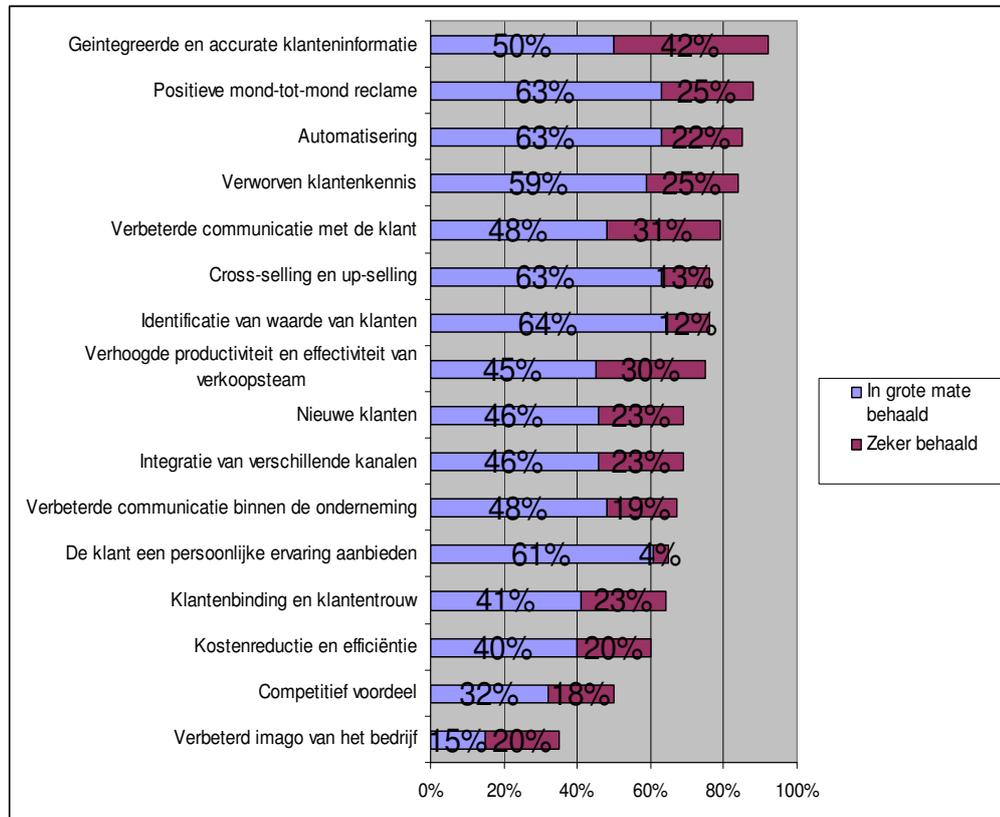
Als de drie bedrijven geanalyseerd worden die aangeven dat de doelstellingen niet gehaald worden, valt het volgende op. Ze geven alle drie aan dat ze in grote mate moeite hebben met het meten van de prestaties van CRM. Ook zeggen ze dat het huidige CRM-systeem nog beter kan worden aangepast aan de specifieke bedrijfsprocessen van het bedrijf. 2 op 3 gaf aan dat er nog geen eindbeoordeling van het CRM-systeem geweest was.

Van de 11 bedrijven die aangeven dat de doelstellingen volledig gehaald worden, zijn er negen (82%) die aangeven dat er een eindbeoordeling van het systeem was. Slechts twee respondenten (18%) zeggen dat ze het meten van CRM-prestaties moeilijk vinden.

Het lijkt er dus op dat bedrijven die aangeven dat de doelstellingen niet gehaald worden grotere moeite hebben met het meten van de prestaties van CRM en een minder duidelijke kijk hebben op de prestaties van CRM. Door het kleine aantal respondenten kunnen hier echter geen conclusies uit getrokken worden.

In de enquête werd aan de bedrijven die reeds een CRM-systeem gebruiken (42 respondenten) ook de vraag gesteld welke voordelen het CRM-systeem tot nu toe reeds had opgeleverd. De respondent diende bij deze vraag de 16 voordelen uit de praktijkstudie te beoordelen op een 5-puntenschaal. Door deze vraag te koppelen aan de prioritaire doelstellingen uit 6.3.1, kan men een overzicht krijgen van de doelstellingen die gehaald worden en degene waar de bedrijven tekort schieten. Hieronder volgt een grafiek die aangeeft in welke mate bedrijven die bepaalde doelstellingen vooropstellen (score 4 of 5; zie 6.3.1) deze ook werkelijk

gerealiseerd zien (score 4 of 5). De percentages geven aan hoeveel procent van de respondenten die een bepaalde doelstelling vooropstelden ook zien dat deze doelstelling gehaald wordt.



Grafiek 6.3.2.2: de mate waarin doelstellingen gehaald worden

Doelstellingen	In grote mate behaald		Zeker behaald	
	Ratio	%	Ratio	%
Geïntegreerde en accurate klanteninformatie	18/36	50%	15/36	42%
Positieve mond-tot-mond reclame van tevreden klanten	5/8	63%	2/8	25%
Automatisering	17/27	63%	6/27	22%
Klantenkennis verwerven	19/32	59%	8/32	25%
Verbeteren van communicatie met klant	14/29	48%	9/29	31%
Cross-selling en Up-selling	15/24	63%	3/24	13%
Identificatie van de waarde van klanten	16/25	64%	3/25	12%
Verhogen van productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam	15/33	46%	10/33	30%
Klanten aantrekken	6/13	46%	3/13	23%
Integratie van verschillende kanalen	12/26	46%	6/26	23%
Verbeteren van communicatie binnen de onderneming	15/31	48%	6/31	19%
Personalisatie	14/23	61%	1/23	4%
Klantenbinding en klantentrouw	9/22	41%	5/22	23%
kostenreductie en efficiëntie	12/30	40%	6/30	20%
Competitief voordeel creëren	9/28	32%	5/28	18%
Verbeteren van het imago van het bedrijf	3/20	15%	4/20	20%

Tabel 6.3.2.1: de mate waarin doelstellingen gehaald worden

In de bovenstaande tabel wordt ook voor elke doelstelling de ratio (aantal dat doelstelling behaald/aantal dat doelstelling vooropgesteld) weergegeven.

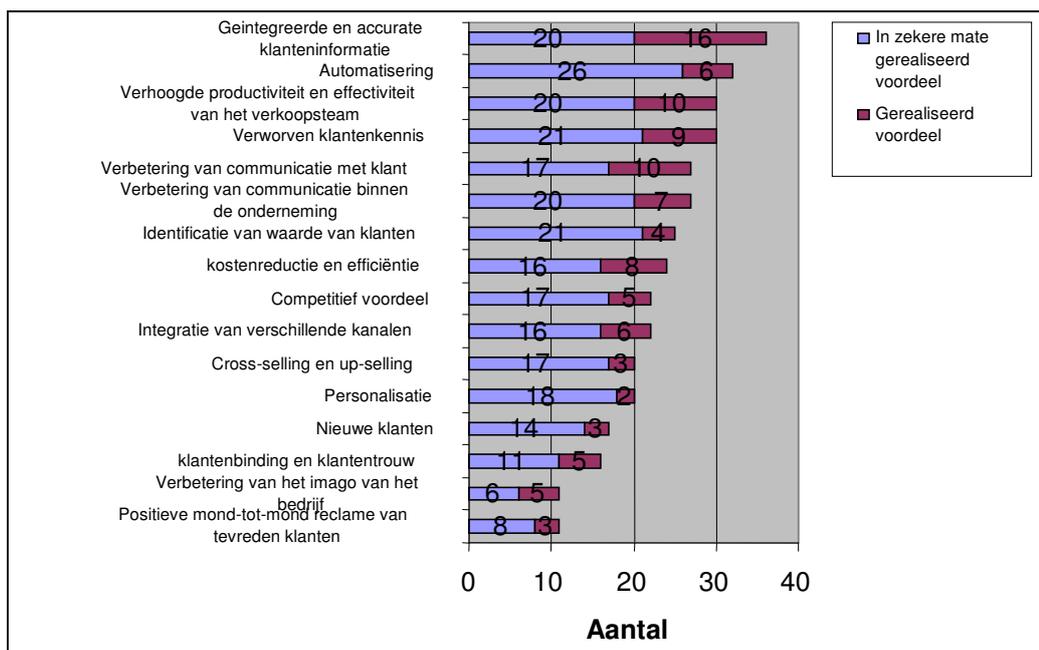
Als men de grafiek en tabel analyseert, ziet men dat 'Geïntegreerde en accurate klanteninformatie' door het grootste percentage (92%) aangeduid wordt als een doelstelling die in grote mate of zeker behaald wordt. Ook CRM-bedrijven die 'positieve mond-tot-mond reclame', 'automatisering' en 'verworven klantenkennis' als belangrijke doelstellingen beschouwen, zien in meer dan 80% van de gevallen dit voordeel gerealiseerd. Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat slechts 8 respondenten 'positieve mond tot mond reclame' vooropstellen als doelstelling.

Er is één doelstelling die door minder dan 50% wordt aangeduid als gerealiseerd. Het gaat om 'verbeterd imago van het bedrijf'. Hierbij geeft slechts 35% aan dat verbeterd imago ook werkelijk een voordeel is dat bereikt werd. Ook competitief voordeel haalt slechts 50%. Deze twee objectieven zijn van strategische aard. Als we de top 5 bekijken van doelstellingen die in mindere mate gerealiseerd worden,

zien we dat er 4 hiervan van strategische aard zijn. Een mogelijke reden hiervoor is dat deze doelstellingen meer tijd nodig hebben om verwezenlijkt te worden dan de operationele en analytische. Dit is een mogelijke reden waarom deze doelstellingen in mindere mate gerealiseerd zijn.

## 6.4 Voordelen van Customer Relationship Management

In de vragenlijst werd aan de respondent gevraagd om aan te geven welke voordelen CRM reeds had opgeleverd. De respondenten dienden een score toe te kennen van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor 'CRM heeft dit voordeel niet echt opgeleverd' en 5 staat voor 'CRM heeft dit voordeel heel zeker opgeleverd'. Deze vraag werd in het 6.3.2 ook al gebruikt om te analyseren in welke mate de verschillende doelstellingen bereikt werden. De voordelen kunnen ook op zichzelf onderzocht worden.



Grafiek 6.4.1: de voordelen die CRM oplevert voor de bedrijven

Als we de grafiek analyseren, zien we dat geïntegreerde en accurate klanteninformatie op de eerste plaats komt. 36 van de 42 CRM bedrijven, oftewel 85,7%, beschouwen dit als een belangrijk voordeel dat zij bekomen hebben door

CRM. Ook bij de doelstellingen vond men geïntegreerde en accurate klanteninformatie op plaats één.

Automatisering (76,2%) komt op plaats 2. Bij de prioritaire doelstellingen kwam het nog op de tiende plaats, maar het wordt door een groot aantal van de CRM-gebruikende bedrijven als een merkbaar voordeel beschouwd. 'Verhoogde productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam' en 'verworven klantenkennis' delen de derde stek. Ook bij de prioritaire doelstellingen kwamen zij voor in de top vier.

Als we naar het andere uiteinde van de grafiek kijken, zien we de volgende twee voordelen onderaan bengelen: 'verbetering van het imago van het bedrijf' en 'positieve mond-tot-mond reclame' met ieder 26 procent. Zij worden in mindere mate waargenomen als voordelen die CRM met zich meebrengt. Het gaat hier opnieuw om strategische voordelen.

We zien dat eerder operationele en analytische voordelen worden gehaald. Strategische voordelen worden in mindere mate bekomen. Dit kan verklaard worden door het feit dat de ondervraagde bedrijven in grotere mate operationele en analytische doelstellingen vooropstellen. Hierbij komt nog dat de bedrijven aangeven dat deze doelstellingen in grote mate worden behaald.

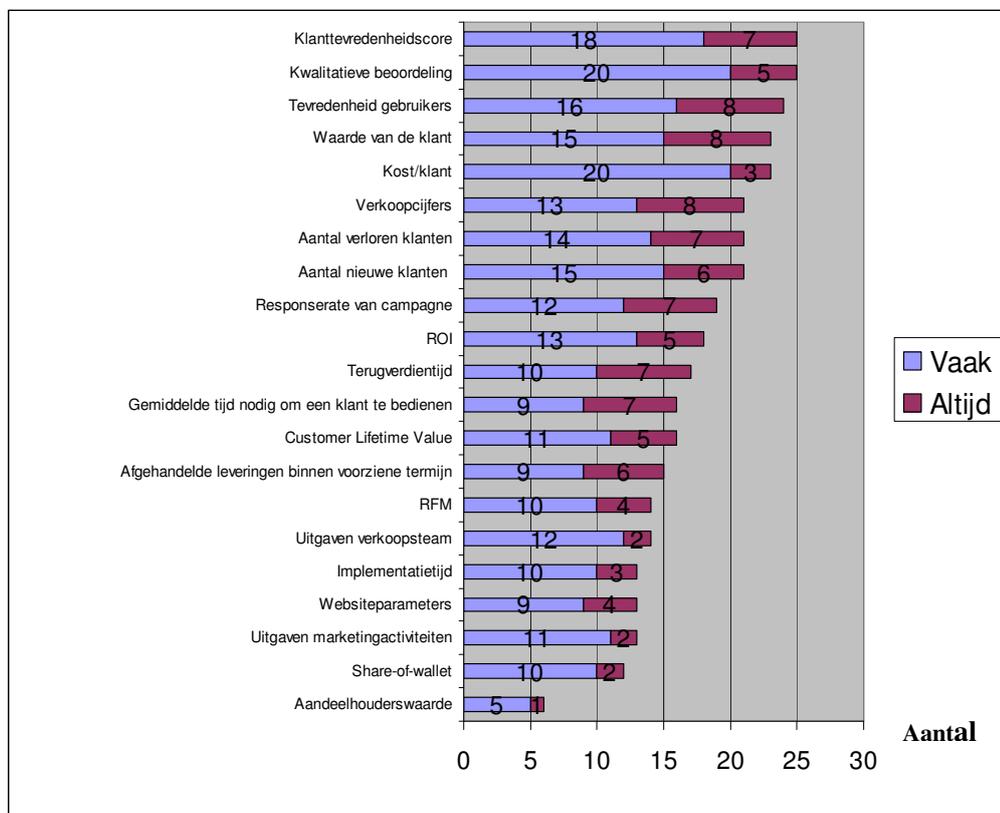
## ***6.5 Maatstaven voor de evaluatie van CRM***

### **6.5.1 Welke maatstaven worden gebruikt?**

Bepalen welke maatstaven door CRM-bedrijven gebruikt worden bij de evaluatie van het CRM-systeem is ook een belangrijk objectief van dit onderzoek. In de enquête werd daarom de vraag opgenomen in welke mate een reeks maatstaven hiervoor door de onderneming gehanteerd wordt. De opgenomen maatstaven werden besproken in de literatuurstudie. 'Kwalitatieve beoordeling door het management',

‘tevredenheid van gebruikers’, ‘implementatietijd’ en ‘gemiddelde tijd nodig om een klant te bedienen’ werden ter volledigheid nog aan de lijst toegevoegd. De CRM-bedrijven dienden voor elke parameter aan te geven of die ‘nooit’, ‘soms’, ‘vaak’ of ‘altijd’ gebruikt wordt bij de beoordeling van het project. Enkel de bedrijven met een reeds geïmplementeerd CRM-systeem diende deze vraag te beantwoorden. Het gaat bijgevolg om 42 respondenten. Hieronder volgen de resultaten.

De eerste grafiek geeft weer welke maatstaven vaak of altijd door de ondernemingen gebruikt worden. Voor elke maatstaf wordt het aantal respondenten weergegeven dat zegt deze maatstaf vaak of altijd te gebruiken.



Grafiek 6.5.1.1: Maatstaven gehanteerd bij evaluatie CRM

Als we de grafiek analyseren zien we dat klanttevredenheid door ondernemingen in grote mate gebruikt wordt: 16,6% (7 respondenten) zeggen dat ze het altijd aanwenden bij de evaluatie. Hierbij komt dan nog eens 42,8% van de bevrageden, oftewel 18 respondenten die aangeven klanttevredenheid vaak te gebruiken bij de beoordeling van CRM. Dit geeft een totaal van bijna 60%. Ook ‘kwalitatieve

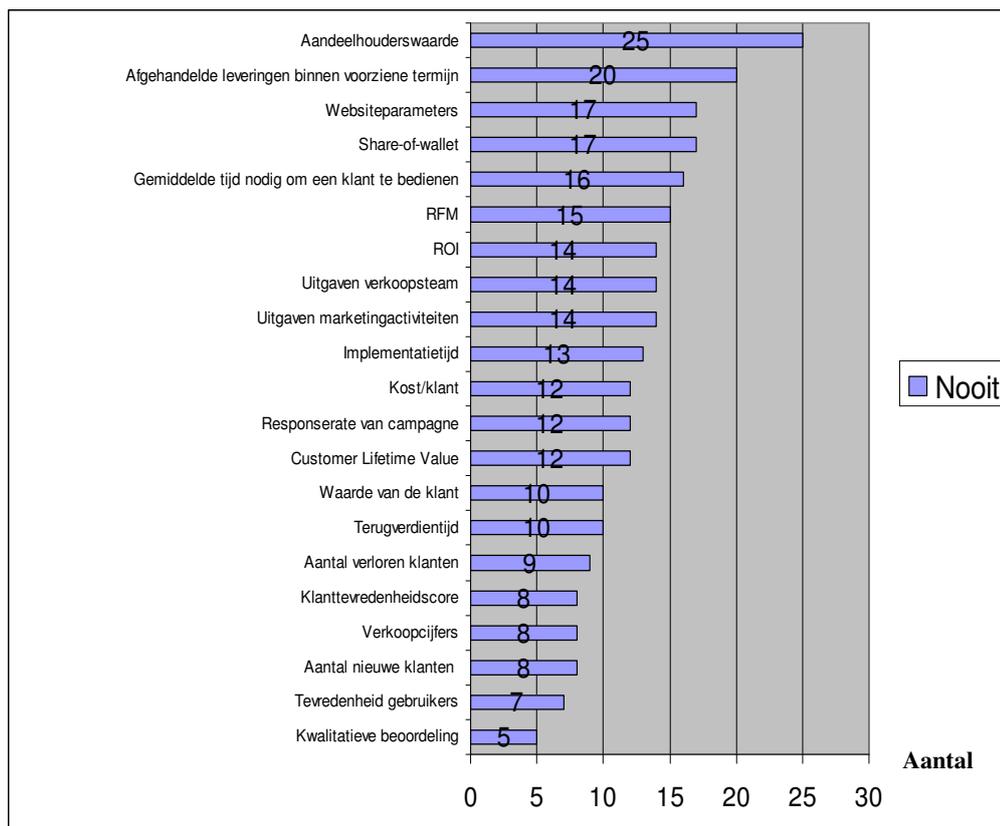
beoordeling' komt op dit percentage uit, alleen werd bij deze parameter slechts vijf maal 'altijd' geantwoord en twintig maal 'vaak'.

Het lijstje van maatstaven die door 50 of meer procent van de ondervraagde CRM-bedrijven vaak of altijd gebruikt worden, ziet er als volgt uit:

1. Klanttevredensscore (59,5 %)
2. Kwalitatieve beoordeling (59,5%)
3. Tevredenheid gebruikers (57%)
4. Waarde van de klant (54,8%)
5. Kost per klant (54,8%)
6. Verkoopcijfers (50%)
7. Aantal verloren klanten (50%)
8. Aantal nieuwe klanten (50%)

We zien dat dit vooral niet-financiële maatstaven zijn. Enkel 'kost per klant' en 'verkoopcijfers' zijn financiële parameters. Deze bevinding spreekt de literatuur tegen waar gezegd wordt dat bedrijven in de eerste plaats financiële maatstaven hanteren. De ondervraagde bedrijven gebruiken echter eerder niet-financiële parameters voor de evaluatie van CRM.

De onderstaande grafiek geeft een overzicht van de maatstaven die nooit gebruikt worden bij de evaluatie. Voor elke maatstaf wordt het aantal respondenten weergegeven dat zegt deze maatstaf nooit te gebruiken.



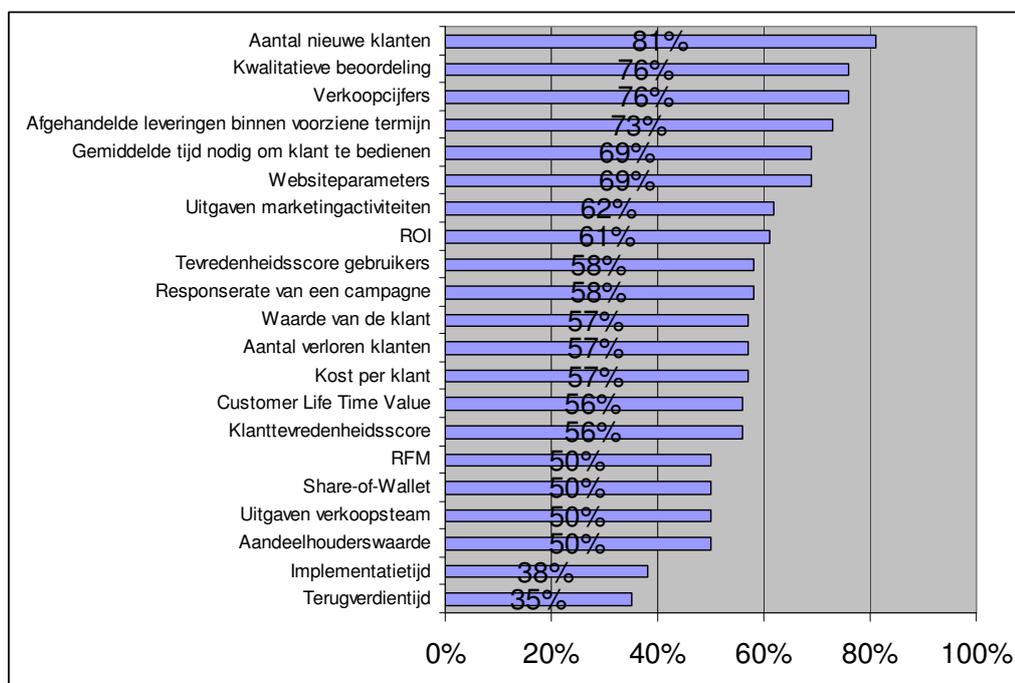
**Grafiek 6.5.1.2:** Maatstaven die nooit gebruikt worden bij evaluatie CRM

Aandeelhouderswaarde blijkt de maatstaf te zijn die door de CRM-bedrijven het minst wordt gebruikt. 59,5% geeft aan deze financiële parameter nooit te gebruiken. Ook afgehandelde leveringen binnen voorziene termijn wordt door een grote groep bedrijven (47,6%) nooit gebruikt.

### 6.5.2 Is het CRM-project succesvol volgens de gebruikte maatstaven?

Aan de respondenten die aangaven dat ze een maatstaf vaak of altijd gebruiken, werd de vraag gesteld in welke mate het CRM-project succesvol is volgens deze maatstaf. Voor deze vraag werd gebruik gemaakt van een 5-puntenschaal. Hierbij werd een score 1 toegekend indien het CRM-systeem helemaal niet als succesvol werd beoordeeld door de aangegeven parameter. Een score van 5 gaf aan dat het CRM-project heel succesvol is volgens de gebruikte maatstaf. Hieronder volgt een

overzicht van de resultaten. In de grafiek wordt aangegeven hoeveel procent van de respondenten die een bepaalde maatstaf vaak of altijd gebruikt een score van 4 of 5 toekende bij deze vraag. Dit betekent dus dat het CRM-project succesvol is volgens deze parameter.



**Grafiek 6.5.2.1:** Succes van CRM volgens maatstaven

In de volgende tabel worden naast de percentages ook telkens de ratio (aantal dat zegt dat CRM succesvol is volgens deze maatstaf/ aantal dat deze maatstaf vaak of altijd gebruikt) weergegeven.

Maatstaven	CRM is succesvol	
	Ratio	%
Aantal nieuwe klanten	17/21	81%
Verkoopcijfers	16/21	76%
Kwalitatieve beoordeling	19/25	76%
Afgehandelde leveringen binnen voorziene termijn	11/15	73%
Gemiddelde tijd nodig om klant te bedienen	11/16	69%
Websiteparameters	9/13	69%
Uitgaven marketingactiviteiten	8/13	62%
ROI	11/18	61%
Tevredenheidsscore gebruikers	14/24	58%
Responserate van een campagne	11/19	58%
Aantal verloren klanten	12/21	57%
Waarde van de klant	13/23	57%
Kost per klant	13/23	57%
Klanttevredenheidsscore	14/25	56%

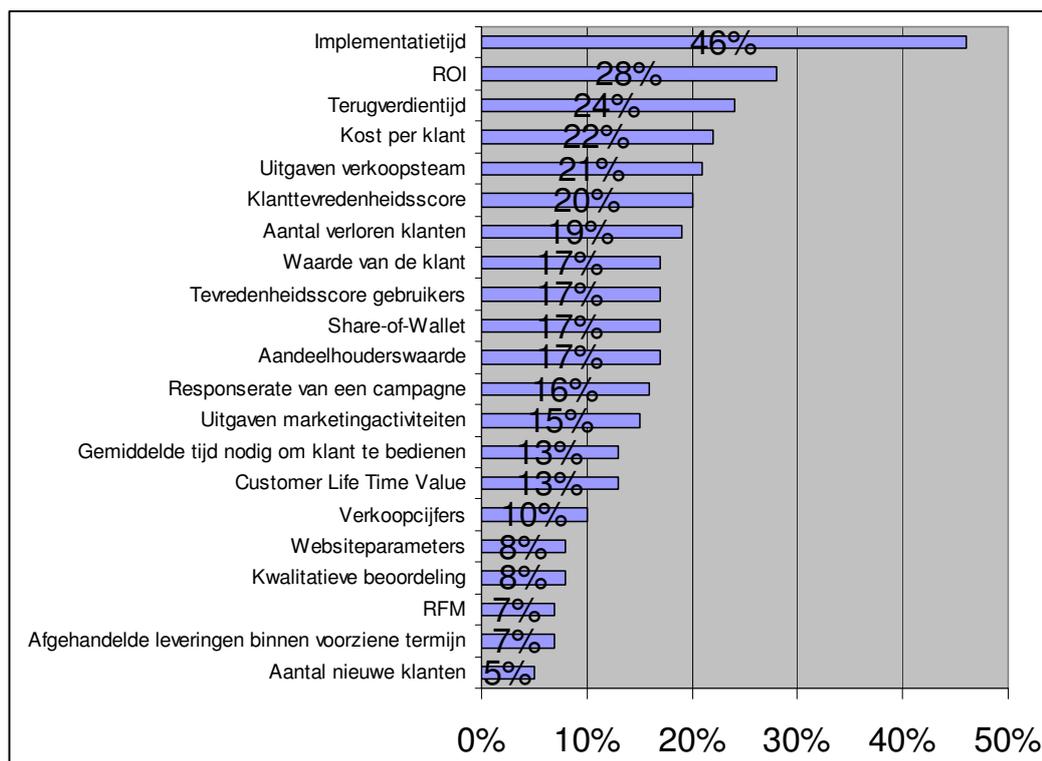
Customer Life Time Value	9/16	56%
RFM	7/14	50%
Share-of-Wallet	6/12	50%
Uitgaven verkoopsteam	7/14	50%
Aandeelhouderswaarde	3/6	50%
Implementatietijd	5/13	<b>38%</b>
Terugverdientijd	6/17	35%

Tabel 6.5.2.1: Succes van CRM volgens maatstaven

In de grafiek en de tabel zien we dat bedrijven die 'Aantal nieuwe klanten' als parameter gebruiken, in 81% van de gevallen vaststellen dat het CRM-systeem als succesvol of heel succesvol wordt beoordeeld door deze parameter. 'Aantal nieuwe klanten' is een maatstaf die door 50% van de 42 ondervraagde CRM-bedrijven wordt gebruikt. Ook 'kwalitatieve beoordeling' en 'verkoopcijfers' scoren hoog, beiden 76%. 'Kwalitatieve beoordeling' wordt samen met 'klanttevredenheid' door de meeste bedrijven gebruikt. Als we kijken naar deze laatste parameter zien we dat 56% van de respondenten die het vaak of altijd gebruiken, het CRM-project als succesvol beschouwen op deze maatstaf. Er zijn twee parameters die in minder dan 50% aangeven dat het CRM systeem succesvol is. Het gaat om 'terugverdientijd' (35%) en 'implementatietijd' (38%).

Over de ROI van CRM is in de literatuur veel geschreven. In 8 op de 10 gevallen zouden de vooropgestelde doelstellingen niet gehaald worden. Hier zien we voor deze maatstaf, die door 43% van de ondervraagde CRM-bedrijven gebruikt wordt, in 61% van de gevallen CRM als succesvol of heel succesvol beoordeeld wordt.

In de volgende grafiek en tabel wordt weergegeven hoeveel procent van de bedrijven die een bepaalde maatstaf gebruiken, het CRM-systeem helemaal niet of niet succesvol vinden volgens de gebruikte maatstaf. In de tabel worden de ratios ook telkens aangegeven.



**Grafiek 6.5.2.2:** Geen succes van CRM volgens maatstaven

Maatstaven	CRM is niet succesvol	
	Ratio	%
Implementatietijd	6/13	46%
ROI	5/18	28%
Terugverdiëntijd	4/17	24%
Kost per klant	5/23	22%
Uitgaven verkoopsteam	3/14	21%
Klanttevredenheidsscore	5/25	20%
Aantal verloren klanten	4/21	19%
Tevredenheidsscore gebruikers	4/24	17%
Waarde van de klant	4/23	17%
Share-of-Wallet	2/12	17%
Aandeelhouderswaarde	1/6	17%
Responserate van een campagne	3/19	16%
Uitgaven marketingactiviteiten	2/13	15%
Gemiddelde tijd nodig om klant te bedienen	2/16	13%
Customer Life Time Value	2/16	13%
Verkoopcijfers	2/21	10%
Kwalitatieve beoordeling	2/25	8%
Websiteparameters	1/13	8%
Afgehandelde leveringen binnen voorziene termijn	1/15	7%
RFM	1/14	7%
Aantal nieuwe klanten	1/21	5%

**Tabel 6.5.2.2:** Geen succes van CRM volgens maatstaven

Als we deze grafiek vergelijken met grafiek 6.5.2.1, valt op dat enkel de parameter implementatietijd in een groter aantal gevallen een negatieve beoordeling krijgt dan een positieve (46% ten opzichte van 38%). Voor alle andere maatstaven geldt dat in een groter aantal gevallen het CRM-project positief beoordeeld werd.

Uit een onderzoek naar klantstrategie en de inzet van CRM binnen Nederlandse organisaties (2003), bleek dat implementatietijd één van de grootste pijnpunten is van CRM.<sup>8</sup> De bevinding uit dit onderzoek sluit zich hierbij aan.

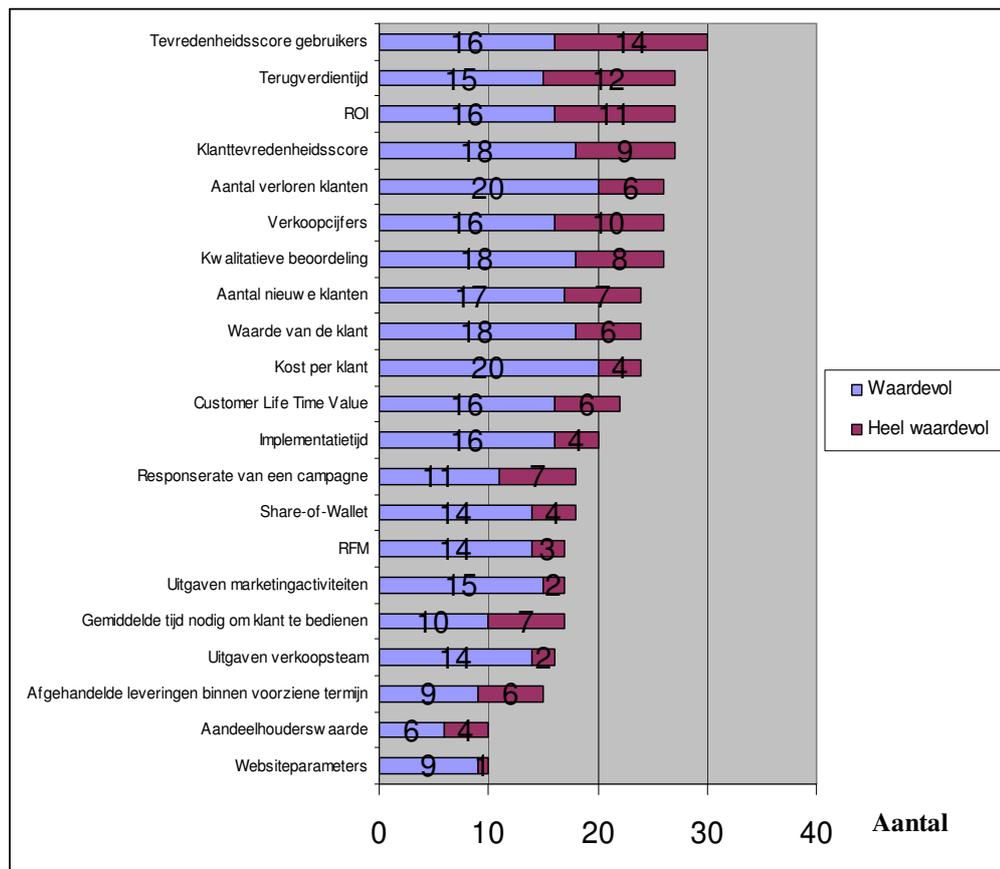
### **6.5.3 Welke maatstaven zijn zinvol voor de evaluatie van CRM?**

In de enquête werd ook een vraag opgenomen die polste naar de zinvolheid van de maatstaven bij de beoordeling van het CRM-systeem. De vraag werd opgesteld op basis van een 5-puntenschaal. Een score 1 werd aangeduid als de parameter helemaal niet zinvol wordt geacht, een score van 5 in het geval van heel waardevol. Score 3 staat voor 'geen mening'. In onderstaande tabel wordt per maatstaf het aantal respondenten getoond dat de maatstaf in kwestie waardevol of heel waardevol acht.

---

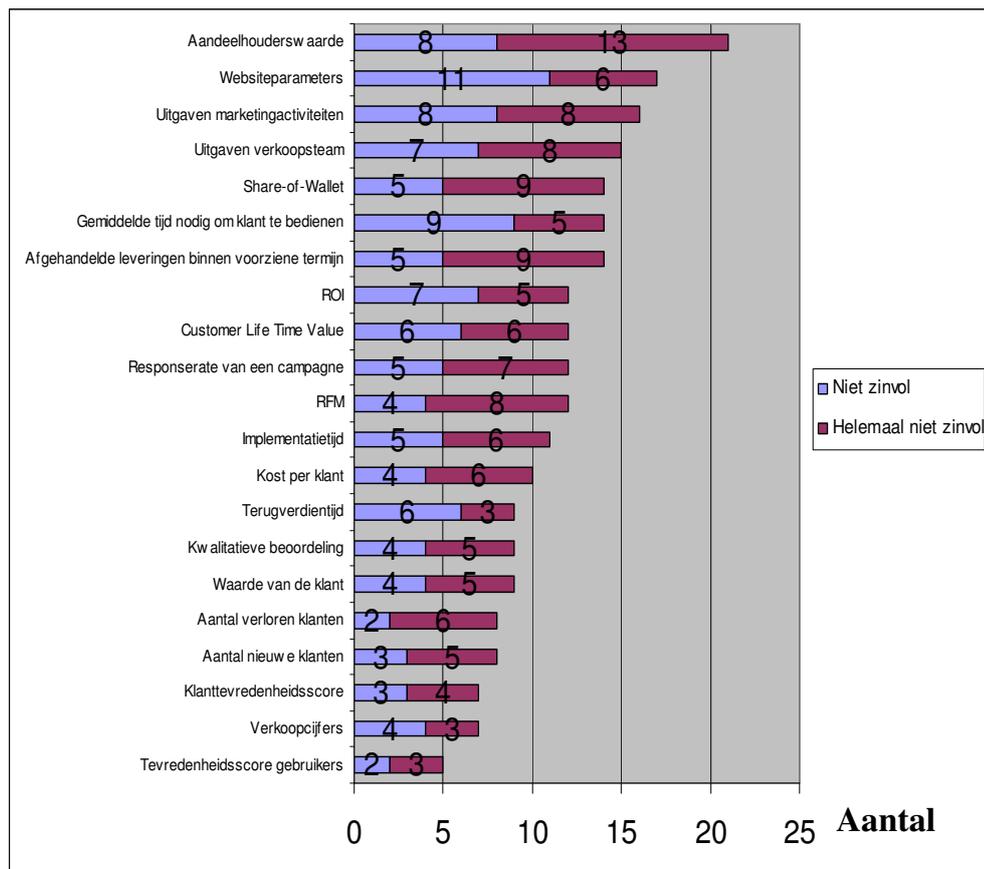
8

<http://www.indora.nl/mambo/images/stories/Downloads/crm%20onderzoek%20crm%20novell%20en%20ctp.pdf>



Grafiek 6.5.3.1: Waarde van maatstaven voor beoordeling CRM

Tevredenheid van de gebruikers is de parameter die door het grootste aantal van de 42 CRM-bedrijven (71%) aangegeven werd als waardevol of heel waardevol bij de evaluatie. Gebruikers hebben een goede kijk op de werking van het systeem en zij kunnen dit dan ook goed beoordelen. Terugverdiëntijd, ROI en klanttevredenheid worden door 64% als zinvol beschouwd. In volgende grafiek wordt een overzicht gegeven van de parameters die als niet zinvol of helemaal niet zinvol worden beschouwd.



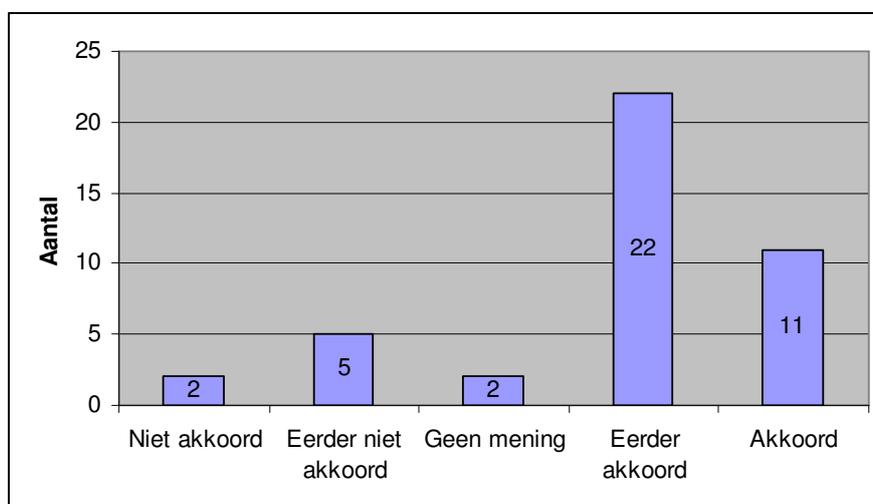
Grafiek 6.5.3.2: Mate waarin maatstaven niet waardevol zijn voor evaluatie van CRM

We zien dat 21 respondenten (50% van de CRM-bedrijven) aandeelhouderswaarde beschouwd als een parameter die niet zinvol is voor de evaluatie van CRM. Websiteparameters komen op de tweede plaats met 40%. Wanneer we deze grafiek met de grafiek 6.5.3.1 vergelijken zien we dat aandeelhouderswaarde en websiteparameters de enige parameters zijn die in groter aantal gevallen beschouwd worden als niet zinvol dan dat ze als wel zinvol beschouwd worden. Bij de andere parameters is er een groter aantal respondenten dat deze maatstaven als waardevol beschouwd.

## 6.6 Evaluatie van CRM

### 6.6.1 Succes van CRM

De respondenten die reeds over een CRM-systeem beschikken kregen ook de vraag voorgeschoteld of CRM in hun bedrijf een succes was. Deze vraag werd gesteld aan de hand van een 5-puntenschaal gaande van 'Niet akkoord' (1) tot 'Akkoord'(5). In de volgende grafiek wordt een overzicht getoond van de antwoorden.



Grafiek 6.6.1.1: het CRM-project in ons bedrijf is een succes

We zien dat de grootste groep CRM als relatief succesvol beschouwd. 33 van de 42 CRM-gebruikers (79%) gaan akkoord of eerder akkoord met de stelling "Het CRM-project in ons bedrijf is een succes". 17% (7 respondenten) zijn van mening dat het project niet zo succesvol is. Als deze vraag gekoppeld wordt aan de vraag of de vooropgestelde doelstellingen worden gehaald, zien we dat er een positief verband is tussen het behalen van doelstellingen en succes. In tabel 6.6.1.1 is dit te zien.

Doelstellingen behaald?	CRM is een succes				
	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Geen mening	Eerder akkoord	Akkoord
nee	1	2	0	0	0
ja, gedeeltelijk	1	3	2	18	4
ja, volledig	0	0	0	4	7

Tabel 6.6.1.1 het CRM-project in ons bedrijf is een succes

De samenhang tussen deze twee vragen kan ook aangetoond worden aan de hand van correlatiecoëfficiënten. In volgende tabel worden drie verschillende coëfficiënten gegeven.

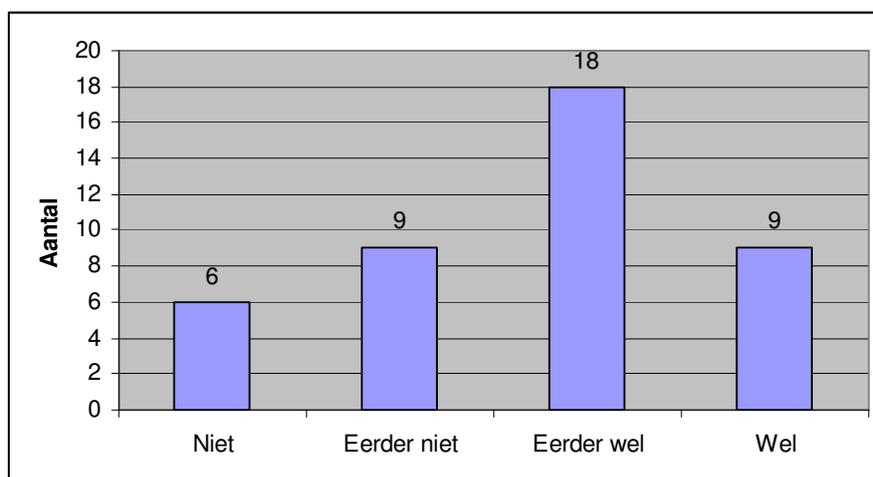
Correlatiecoëfficiënt	Correlatie
Pearson	0,615
Kendall' tau B	0,577
Spearman's rho	0,612

Tabel 6.6.1.2 Samenhang tussen realisatie doelstellingen en succes van CRM

De drie methodes geven aan dat er een sterke positieve samenhang is tussen gerealiseerde doelstellingen en succes van CRM. De correlaties zijn significant op het 0,001 niveau.

## 6.6.2 Eindbeoordeling CRM

Aan de bedrijven die CRM implementeerden werd gevraagd of ze reeds een evalueatie van het CRM-systeem hadden uitgevoerd. Ze konden hierbij kiezen uit de volgende antwoordcategorieën: 'Niet', 'Eerder niet', 'Eerder wel' en 'Wel'. In grafiek 6.6.2.1 worden de resultaten getoond.

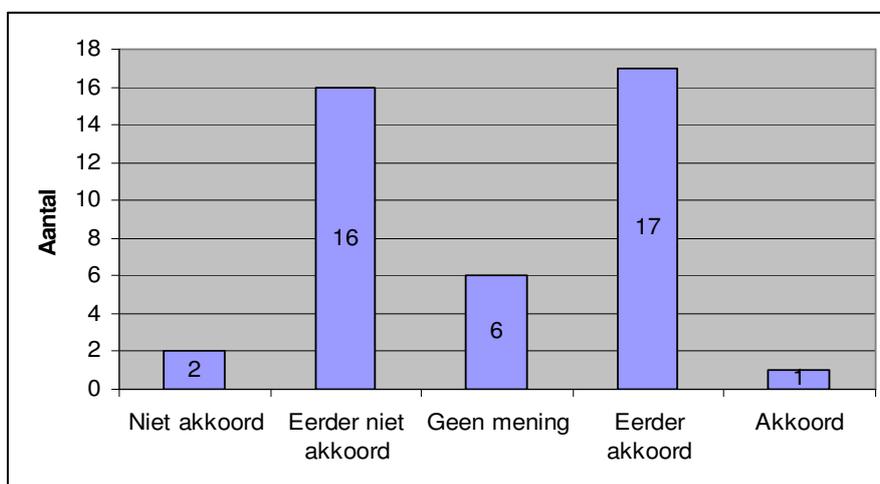


Grafiek 6.6.2.1: Was er een nabeschuwing/eindbeoordeling van het systeem?

In de grafiek kunnen we zien dat bij 27 respondenten (64%) eerder wel of wel reeds een nabeschuwing plaatsvond. De overige 15 respondenten (36%) geven aan dat er nog eerder geen of geen eindbeoordeling was.

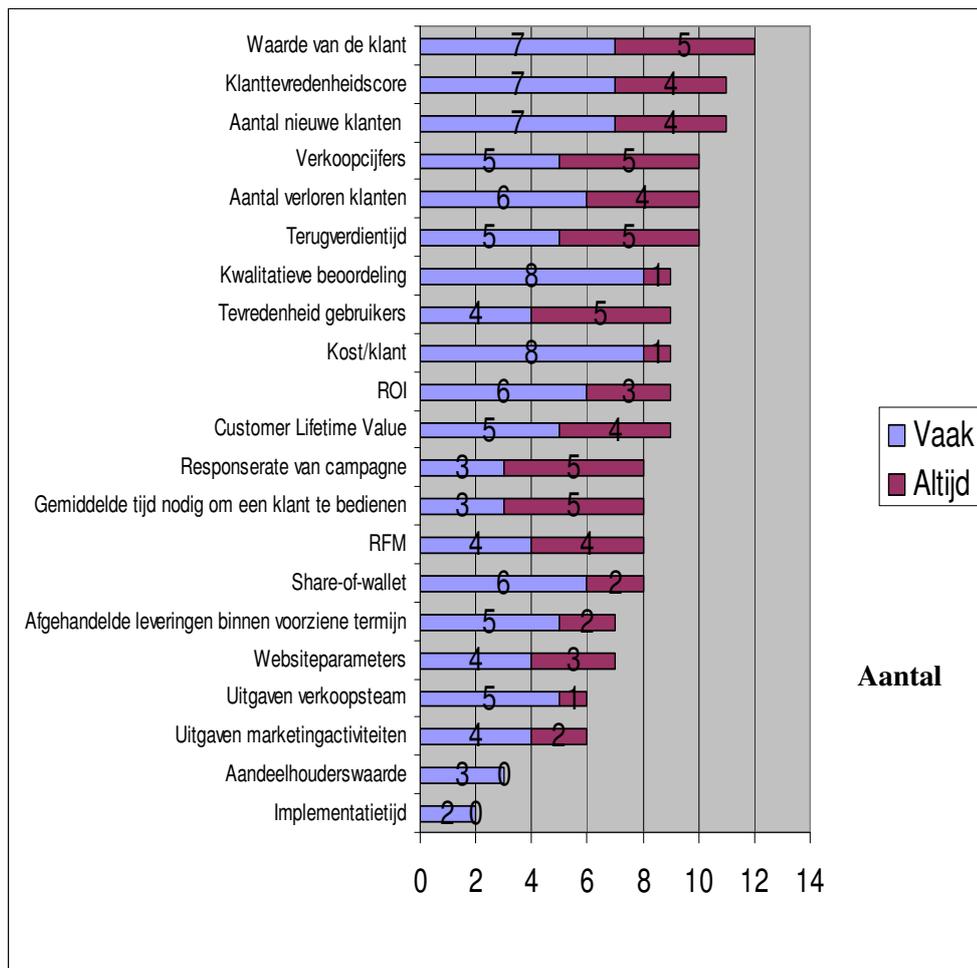
### 6.6.3 Moeilijkheid van het meten van de CRM-prestaties

In de vragenlijst moesten de respondenten beoordelen op een 5-puntenschaal of zij moeite ondervinden bij het meten van CRM-prestaties. In de tabel zien we dat de respondenten gelijkmatig verdeeld zijn over de verschillende antwoordcategorieën. De categorieën 'Niet akkoord' en 'Eerder niet akkoord' worden beschouwd als de respondenten die geen moeite hebben met de meting. 'Eerder akkoord' en 'Eerder niet akkoord' stellen degene voor die wel moeite ondervinden. Beide groepen zijn even groot, namelijk 43% van de 42 respondenten.



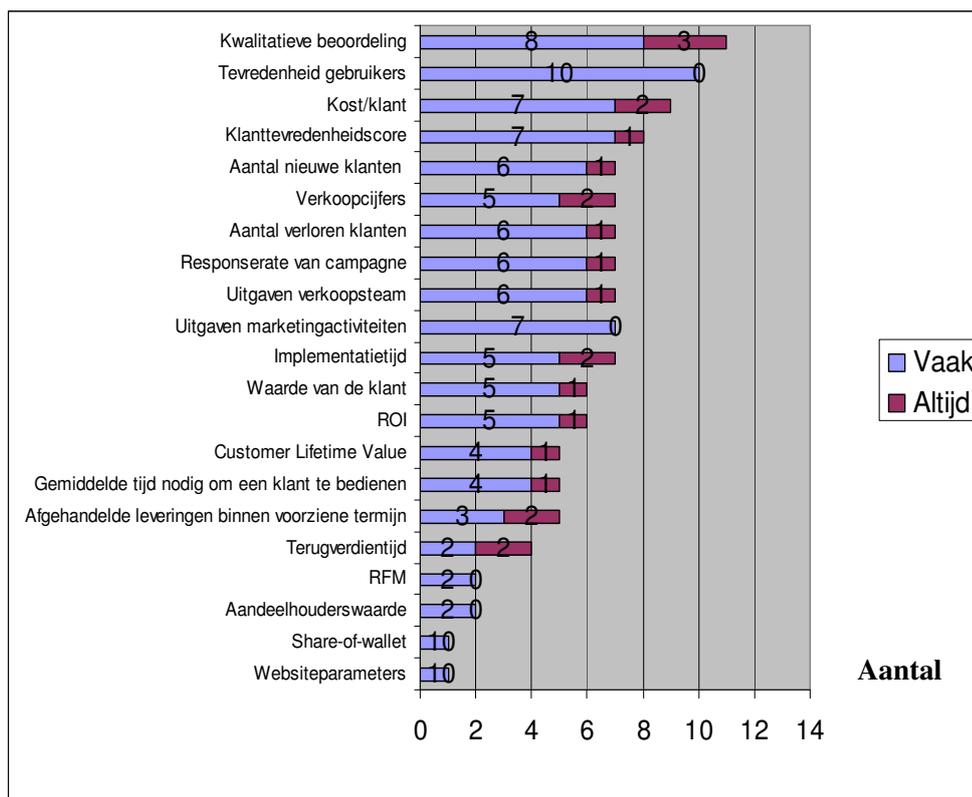
Grafiek 6.6.3.1 Het bedrijf heeft moeite met het meten van de prestaties van CRM

Het kan interessant zijn om beide groepen eens apart te analyseren. Er kan bijvoorbeeld eens gekeken worden welke en hoeveel maatstaven deze groepen hanteren. In tabel 6.6.2.2 wordt een overzicht gegeven van de maatstaven die gebruikt worden door bedrijven die geen moeite hebben met de meting van de prestaties van CRM.



**Grafiek 6.6.3.2:** Maatstaven gehanteerd door bedrijven die geen moeite hebben met meting

De volgende grafiek toont aan welke maatstaven gehanteerd worden door bedrijven die moeite hebben met het meten van CRM-prestaties.

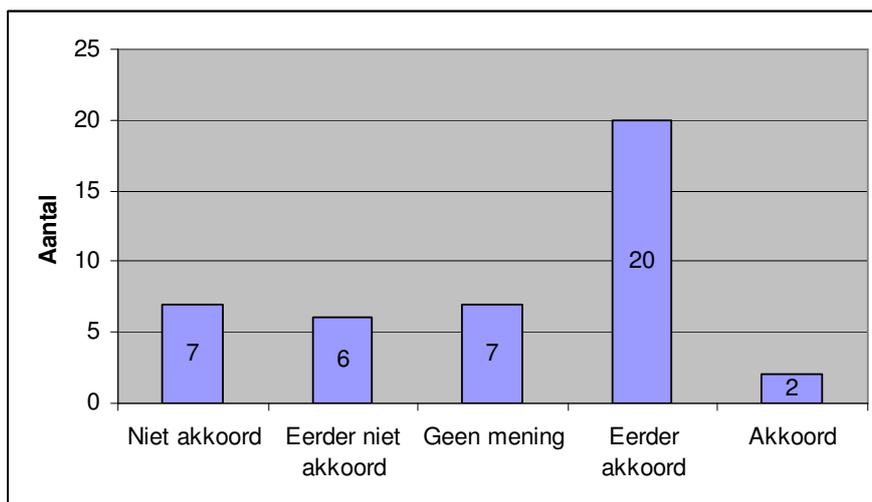


Grafiek 6.6.3.3: Maatstaven gehanteerd door bedrijven die moeite hebben met meting

Als we de twee grafieken vergelijken, valt meteen op dat de bedrijven die geen of minder moeite met de meting hebben, in grotere mate altijd een bepaalde maatstaf gebruiken. Door deze groep bestaande uit 18 respondenten werd in totaal 65 maal aangegeven dat een parameter altijd gebruikt wordt voor de evaluatie van CRM. Dit geeft een gemiddelde van 3,6 maatstaven per respondent. Als we naar de CRM-bedrijven kijken die het moeilijker hebben met de meting(ook 18 respondenten), komen we op 22 maal uit. Dit geeft een gemiddelde van 1,2. Het lijkt er dus op dat bedrijven die minder problemen hebben met het meten van prestaties een groter aantal maatstaven altijd gebruiken dan bedrijven die wel moeite hebben. Als we kijken naar de maatstaven die vaak gebruikt worden zien we bij respondenten die moeite hebben en degene die geen moeite hebben ongeveer eenzelfde gemiddelde, respectievelijk 5,7 en 5,9.

### 6.6.4 Eigen model voor het meten van prestaties

Aan de respondenten met een CRM-systeem werd ook gevraagd of zij zelf een model/framework hebben uitgewerkt op basis waarvan de prestaties van CRM geëvalueerd worden. Ook hier werd gebruik gemaakt van een 5-puntenschaal. Een overzicht van de antwoorden wordt gegeven in de volgende tabel.



Grafiek 6.6.4.1 Het bedrijf heeft zelf een model uitgewerkt voor de meting van CRM-prestaties

We zien dat 22 respondenten eerder akkoord of akkoord gaan met de stelling. Dit komt overeen met 52% van de CRM-bedrijven. 31% zegt dan weer dat ze geen eigen model hebben gehanteerd. Zeven respondenten (17%) hadden geen mening bij deze vraag.

Het is interessant om eens te controleren of bedrijven die een eigen framework hebben uitgewerkt, minder moeite ondervinden bij het meten van de prestaties van het CRM-systeem. De samenhang kan berekend worden aan de hand van correlatiecoëfficiënten.

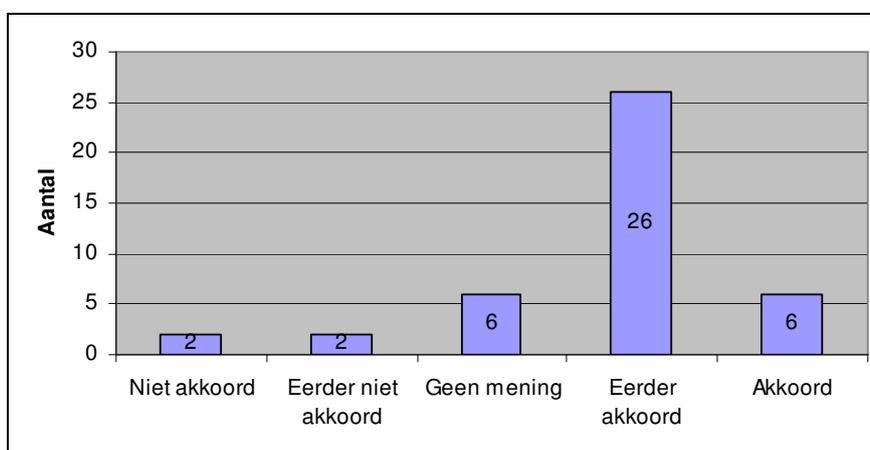
Correlatiecoëfficiënt	Correlatie	Significantie
Pearson	-0,378	0,014
Kendall' tau B	-0,349	0,009
Spearman's rho	-0,388	0,012

Tabel 6.6.4.1 Samenhang tussen moeite meting CRM en gebruik van eigen meetmodel

Er blijkt een negatief verband te bestaan tussen moeite van meting van CRM-prestaties en het gebruik van een eigen framework. De correlatie is echter niet erg groot, maar toch significant op het 0,05 niveau. Het lijkt er dus op dat bedrijven die een eigen model hanteren, minder moeite zullen hebben met het meten van succes dan bedrijven zonder zo een model.

### 6.6.5 Evolutie van de CRM-prestaties in de tijd

In de vragenlijst werd aan de respondenten die reeds CRM gebruikten gevraagd hoe de prestaties van het systeem evolueerden in de tijd. De volgende vraag diende geëvalueerd te worden op een 5-puntenschaal: 'De prestaties van CRM verbeterden aanzienlijk in de tijd'. Het resultaat is te zien in grafiek 6.6.4.1.



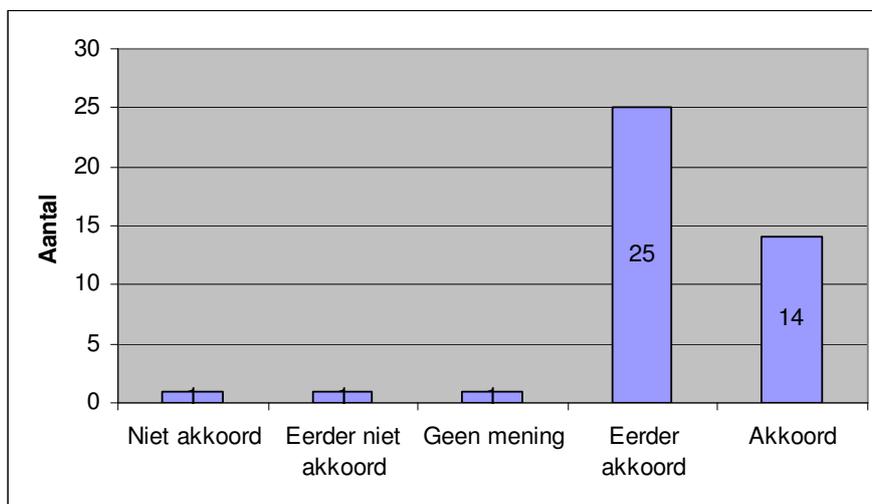
Grafiek 6.6.5.1 de prestaties van CRM verbeterden aanzienlijk in de tijd

De grootste groep van de 42 bedrijven sluit zich eerder of volledig aan bij deze stelling. Het gaat om 32 respondenten of 76%. 4 respondenten zagen geen merkbare vooruitgang in de prestaties van CRM. De twee respondenten die

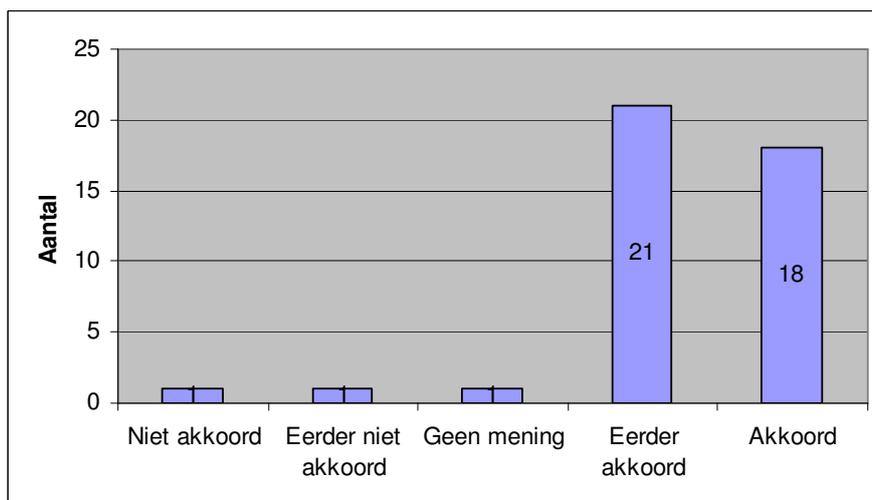
helemaal niet akkoord gaan met de stelling , gaven ook aan dat CRM voor hen helemaal niet succesvol is.

### 6.6.6 Toekomst van CRM

Aan de bedrijven werd de vraag gesteld hoe zij denken dat hun CRM-systeem zal evolueren in de toekomst. Ten eerste werd gevraagd of het bedrijf het nodig vindt dat de CRM-prestaties verbeteren en ten tweede werd gepolst of de prestaties van het huidige systeem nog zouden kunnen verbeteren. De resultaten zijn te zien in volgende tabellen.



Grafiek 6.6.6.1 Het bedrijf vindt het nodig dat de prestaties nog verbeteren

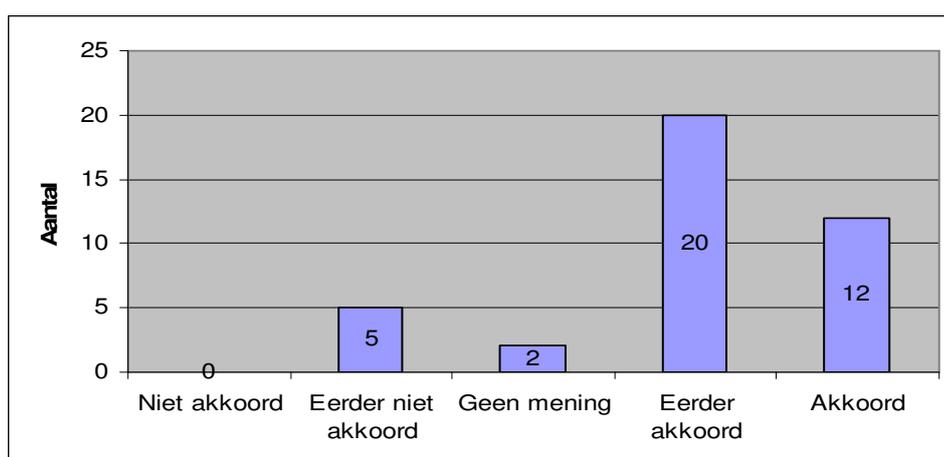


Grafiek 6.6.6.2 De prestaties van het huidige CRM-systeem kunnen nog verbeteren

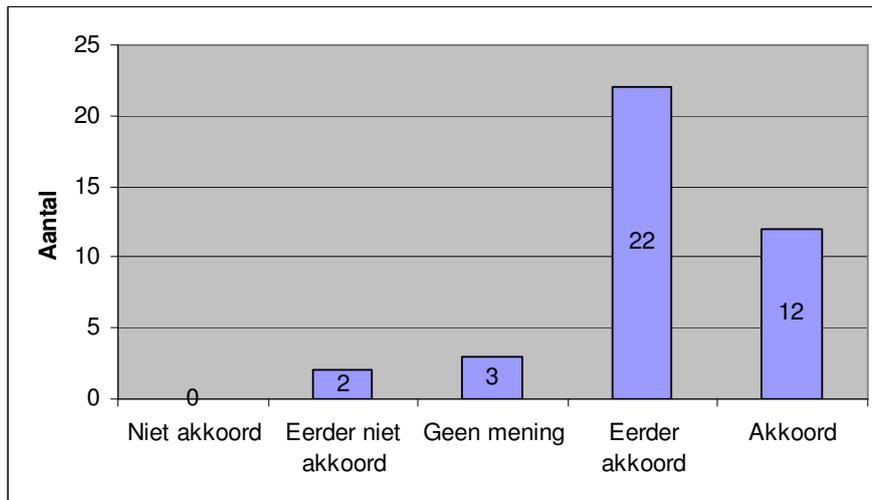
We zien dat voor beide vragen de grootste groep (92%) zich eerder of volledig aansluit bij de stelling. Vele van de ondervraagde bedrijven vinden het nodig dat CRM nog verbeterd en ze achten dit mogelijk met het huidige systeem. Eén bedrijf geeft aan dat het niet nodig is om nog te verbeteren en dat dit ook niet mogelijk is met het huidige systeem. CRM is in dit bedrijf ook helemaal geen succes. Voor deze respondent is CRM eerder een IT aangelegenheid. Uit de enquête blijkt ook dat dit bedrijf een indirecte interactie heeft met zijn klanten. Dit terwijl 95% van de CRM-respondenten, wat gelijk staat aan 40 respondenten, aangeven direct contact te hebben met de klanten.

Aan de bedrijven die vonden dat de prestaties van CRM nog zouden kunnen verbeteren (eerder akkoord of akkoord met stelling 6.6.6.2), werd gevraagd op welke manier dit zou kunnen gebeuren. Het gaat om 39 respondenten. De volgende drie stellingen dienden te worden beoordeeld op een 5-puntenschaal.

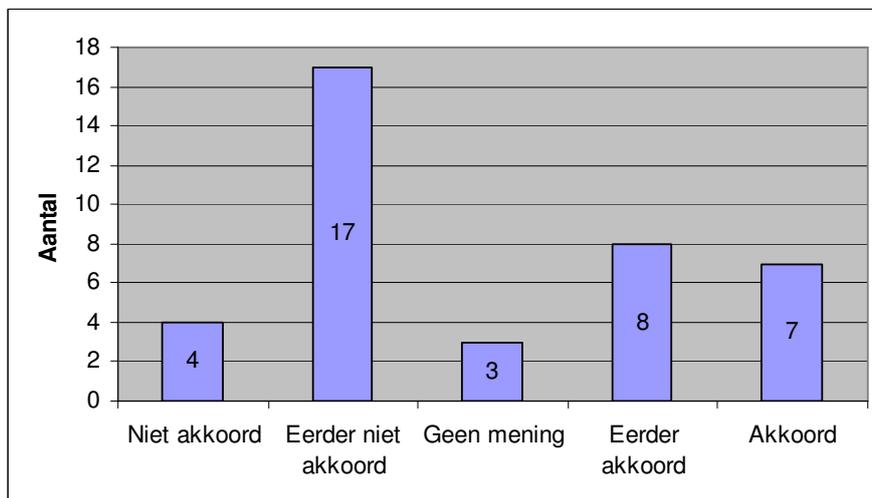
- Het huidige CRM-systeem kan nog beter worden aangepast aan de specifieke bedrijfsprocessen (grafiek 6.6.6.3).
- De gebruikers van het systeem kunnen nog meer of op een andere manier beter aangespoord worden om het systeem meer te gebruiken (grafiek 6.6.6.4).
- Ik ben ervan overtuigd dat na verloop van tijd de prestaties van het systeem van zelf zullen verbeteren (grafiek 6.6.6.5).



Grafiek 6.6.6.3 verbetering CRM-prestaties door betere aanpassing aan bedrijfsprocessen



Grafiek 6.6.6.4 verbetering CRM-prestaties door beter gebruik van het systeem



Grafiek 6.6.6.5 De CRM-prestaties zullen vanzelf verbeteren

Op het eerste zicht zien we dat de grootste groep respondenten akkoord of eerder akkoord gaat met de twee eerste stellingen. Wat de laatste stelling betreft, is er een grotere groep die hier niet of eerder niet mee akkoord gaat. In volgende tabel wordt de antwoorden in groter detail weergegeven. Er wordt een overzicht gegeven van het aantal respondenten dat akkoord of eerder akkoord ging met één of meer van de drie stellingen.

<b>Manier van verbetering CRM</b>	<b>Aantal respondenten</b>	<b>Percentage</b>
Aanpassing v systeem, aanpassing van gebruikers en vanzelf (3)	11	28%
Aanpassing van systeem en aanpassing van gebruikers (2)	16	41%
Aanpassing van systeem en vanzelf (2)	0	0%
Aanpassing van gebruikers en vanzelf (2)	4	10%
Aanpassing van systeem (1)	5	13%
Aanpassing van gebruikers (1)	3	8%
Vanzelf (1)	0	0%
<b>Totaal</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Tabel 6.6.6.1 het aantal respondenten dat akkoord of eerder akkoord ging met één of meer stellingen

Het grootste aantal respondenten (41%) zegt dat de prestaties van CRM verbeterd kunnen worden door aanpassing van zowel het systeem als door een aanpassing van het gebruik. In totaal zijn er 32 respondenten (82%) die akkoord of eerder akkoord gaan met stelling 1 en 34 (87%) die akkoord of eerder akkoord gaan met stelling 2. Wat stelling 3 betreft zeggen in totaal 15 respondenten oftewel 38% dat ze ervan overtuigd zijn dat de prestaties van CRM vanzelf zullen verbeteren. De meeste ondervraagde bedrijven zijn dus van mening dat de CRM-prestaties niet vanzelf verbeteren.

## 7 Besluit

In dit onderdeel worden de antwoorden op de deelvragen, die bij het begin van het onderzoek werden gesteld, nog eens toegelicht. Ten eerste werd de vraag gesteld wat Customer Relationship Management inhoudt. CRM moet gesitueerd worden in de overgang van transactiemarketing naar relatiemarketing. De nadruk van bedrijven ligt nu meer op het onderhouden en verstevigen van relaties. Customer Relationship Management is een manier om dit te bewerkstelligen. CRM heeft drie belangrijke bouwstenen: mensen, processen en technologie. Vroeger lag de nadruk in de eerste plaats op de technologie, maar nu is dit minder het geval. Dat blijkt ook uit de resultaten van de enquête.

Er zijn drie verschillende niveaus waarop CRM kan worden bekeken namelijk het strategische, operationele en analytische niveau. Bij het strategische niveau gaat men er vanuit dat CRM een klantgerichte business strategie is die als doel het aantrekken en behouden van winstgevende klanten heeft. Het operationele perspectief focust op de automatisering en het vlotter laten verlopen van processen binnen de onderneming. Het analytische perspectief legt de nadruk dan weer op het intelligent uitdiepen van klantgegevens en het verwerven van klanteninformatie.

De volgende deelvraag luidt als volgt: "Wat zijn de doelstellingen en voordelen van bedrijven die CRM implementeren?". Met de doelstellingen van een CRM-project wordt bedoeld de objectieven die een bedrijf bij de implementatie vooropstelt en tracht te realiseren. De voordelen daarentegen verwijzen naar wat werkelijk gerealiseerd is door het project. Als in een bedrijf dus doelstellingen en voordelen overeenkomen, mag men spreken van gerealiseerde doelstellingen. Deze doelstellingen en voordelen kunnen opgedeeld worden volgens de drie hierboven besproken niveaus: strategisch, operationeel en analytisch. Als het perspectief verandert van strategisch naar operationeel naar analytisch, wordt de termijn van de doelstellingen korter.

Uit het praktijkonderzoek bleek dat de ondervraagde Vlaamse CRM-bedrijven (42 respondenten) vooral operationele en analytische doelstellingen vooropstellen. Hierbij moet wel vermeld worden dat het praktijkonderzoek van beschrijvende aard is en hier dus geen conclusies uit getrokken kunnen worden voor de volledige Vlaamse bedrijvenpopulatie. De doelstelling die door de meeste respondenten werd aangegeven als prioritair was het bekomen van geïntegreerde en accurate klanteninformatie. Het bekomen van positieve mond-tot-mond reclame van klanten werd door het minst aantal klanten vooropgesteld.

Wat de voordelen betreft, is in de resultaten van de enquête te zien dat operationele en analytische voordelen in grotere mate bekomen worden dan strategische voordelen. Reden hiervoor is dat deze voordelen in grote mate als doelstelling werden vooropgesteld en werden gerealiseerd. Nog een mogelijke reden waarom strategische voordelen in mindere mate bereikt worden, is dat er een langere termijn nodig is om deze te bekomen.

Deelvraag drie stelt de vraag wanneer een CRM-systeem succesvol is. Uit de enquête blijkt dat 78% van de ondervraagde CRM bedrijven aangeeft dat CRM voor hun eerder of helemaal een succes is. Het succes van CRM hangt sterk samen met het verwezenlijken van de vooropgestelde doelstellingen. De meeste bedrijven geven wel aan dat ze het nodig achten dat de prestaties van CRM nog verbeteren in de toekomst. De meeste bedrijven verwachten dat dit mogelijk is met het huidige CRM-systeem.

De laatste deelvraag luidt als volgt: "Hoe wordt CRM-performance gemeten? Welke prestatie maatstaven worden gebruikt?" Wat de maatstaven betreft kan de indeling gemaakt worden tussen financiële en niet-financiële maatstaven. Met financiële meting wordt boekhoudkundige registraties van financiële transacties van de onderneming bedoeld. Niet-financiële maatstaven meten prestaties van het bedrijf die niet tastbaar zijn. Ze worden ook meestal niet in geldeenheden uitgedrukt. In de literatuur wordt aangegeven dat bedrijven in de eerste plaats financiële parameters hanteren maar dat het gebruik van niet-financiële parameters de laatste jaren sterk is toegenomen. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de

ondervraagde bedrijven voor de evaluatie van CRM in de eerste plaats niet-financiële maatstaven gebruiken. Klanttevredenheid, kwalitatieve beoordeling van het management en tevredenheid van de gebruikers worden door de meeste respondenten vaak of altijd gebruikt bij de evaluatie. De financiële maatstaf aandeelhouderswaarde daarentegen wordt het minst gebruikt.

De ondervraagde bedrijven geven in grote mate aan dat CRM positief beoordeeld wordt door de gebruikte maatstaven. Alleen wat de implementatietijd van het CRM-project betreft zijn er meer bedrijven die een negatieve dan een positieve beoordeling geven. In de literatuur werd ook veel geschreven over ROI. Slechts 20% van de CRM bedrijven zou de vooropgestelde ROI bereiken. Uit de enquête blijkt dat 61% van de bedrijven die de ROI-maatstaf gebruiken (43% van de ondervraagde bedrijven), aangeeft dat CRM succesvol of heel succesvol beoordeeld wordt door deze maatstaf. Hierbij moet echter vermeld worden dat hier geen conclusies uit getrokken dienen te worden vanwege de beperkte omvang van het aantal CRM-bedrijven in de steekproef.

Van de ondervraagde CRM-bedrijven bleek ongeveer de helft moeite te ondervinden met de meting van de prestaties van CRM. Uit de enquête bleek dat de bedrijven die geen of minder moeite ondervinden met de meting in grotere mate altijd een bepaalde maatstaf gebruiken.

## Referenties

- Aber, R. (2003) 'Improving Customer relationships: Send customers a positive message about your company by implementing a good CRM application' (online) (geraadpleegd op 29 maart 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL:[http://www.cisco.com/warp/public/779/smbiz/community/ent\\_improve\\_customer\\_rel.html](http://www.cisco.com/warp/public/779/smbiz/community/ent_improve_customer_rel.html)>
- Alder, H. (2001) *Mind to Mind Marketing: Communicating with 21<sup>st</sup> –century customers*. Londen ,Kogan Page limited.
- Allotra, J., Fjermestad, J., Lloyd, G.O., Scullin, S. (2002) *Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls and Trends; Proceedings of the IS One World Conference*. Conferentie vond plaats in Las Vegas op 4 april 2002l
- Ambler, T., Kokkinaki, F., Putoni, S. (2002) *Assessing Market Performance: the current state of metrics*. Centre of Marketing, London Business School
- Bartlett, P. (2005) *The Computer Science Résumés and Job-Finding Guide*. New York, Barron's Educational Series
- Barlow, R.G. (1992), 'Relationship Marketing: The Ultimate in Customer Services' *Retail Control*, p. 29-97.
- Bartov E., Fairfield, P., Hirst E., Iannaconi, T.A., Maines, L.A., Mallett, R., Schrand, C.M., Skinner, D.J., Vincent L. (2002) 'American Accounting Association Financial Accounting Standards Committee: Response to the FASB's Recent Initiatives Regarding the Disclosure of Information About Intangibles' (online) (geraadpleegd op 29 maart)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://aaahq.org/about/committee/fasc/intangibleassets2.pdf> >
- Barua, A. Kriebel, C.H., Mukhopadhyay, T. (1995) 'Information Technologies and Business Value: an Analytical and Empirical Investigastion' *Information Systems Research*. p.3-23
- Bauer, R.H., Bayon, T., Gutsche, J. (2002) 'Customer Equity Marketing: Touching the Intangible.' *European Management Journal*. Vol 20, p. 213-222
- Berger, R. (2002) 'Europees CRM-onderzoek toont grote ontevredenheid aan' *Tijdschrift voor Marketing Online* (online) (geraadpleegd op 1 april 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.marketing-online.nl/nieuws/index2002-49.html>>

- Berges, S. (2004) *The Complete Guide to Real Estate Finance for Investment Properties*. New Jersey, John Wiley and Sons
- Berson, A., Smith S., Thearling, K (2000) 'Customer acquisition and data Mining' (online)(geraadpleegd op 2 december 2005)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL:<http://www.thearling.com/text/chapter10/chapter10.htm>>
- Brown, L., Gravely, J. (2003) *Special Edition using Microsoft CRM: The Only Microsoft CRM Book You Need*. Spec. ed.,Que
- Brown, R.E. (2002) *Electric Power Distribution Reliability*. New York, Marcel Dekker
- Buckinx, W., Van Den Poel, D. (2003) *Customer Base Analysis: Partial Defection of Behaviorally-Loyal Clients in a Non-Contractual FMCG Retail Setting*. Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent
- Bukowitz, W.R., Petrash, G.P. (1997), 'Vizualizing, Measuring and Managing Knowledge' , *Research and Technology Management*, Vol. 40, p.24-31
- Burnett, K. (2001)*Handbook of Key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing Key Account Business*. New Jersey, Prentice Hall PTR
- Buttle, F. (2003) *Customer Relationship Management*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann
- Chakravarthy, B.S. (1986) 'Measuring Strategic Performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 437-458
- Chen, I.J., Popovich, K. (2003) 'Understanding Customer Relationship Management: People, Process and Technology.' *Business Process Management Journal*, Volume 9, Nummer 5, p. 672-688
- Clark, G., Morelli, W., Tesler, S. (2001) 'Up Close and Personal.' *Best Review*, Vol. 101, p. 99
- Cohen, W.A. (1996) *Building a Mail Order Business: a Complete Manual for Succes*. 4<sup>e</sup> ed. New York, John Wiley and Sons
- Crosby, L.A. (2002) 'Exploring Some Myths about Customer Relationship Management.' *Managing Service Quality*, Vol 12, p.271-277
- Cross, K.F., Lynch, R.L. (1991) *Measure Up!* Cambridge, Blackwell Publishers
- Daniel, E., Wilson, H., Mc Donald, M. (2002) 'Factors for succes in CRM Systems.' *Journal of Marketing Management*. Vol 18. p. 139-219

Deck, S. (2001) 'Understanding Your Customers: Customer Management Research Center'

Diemont, C. (2006) 'Contact Centres now on Boardroom Agenda: Merchants Global Contact Centre Benchmarking Report 2006 looks at the role of the contact centre in delivering customer value.' (online)

(geraadpleegd op 1 april 2006)

Dit document is consulterbaar op het volgende webadres

< URL: <http://www.crm2day.com/news/crm/117528.php>>

Dorf, B., Peppers, D., Rogers D.M. (1999) 'Is your Company Ready for One-to-One Marketing?' *Harvard Business Review*

Dyché, J. (2002) *The CRM Handbook: A business Guide to Customer Relationship Management*. USA, Addison-Wesley Professional

Eccles, R., Nohria, N. (1992) *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston, Harvard Business School

Echols, S. (2003) 'Customer Retention : the Only Real Measurement for a CRM Solution', *National Underwriter-Property & Casualty/Risk & Benefits Management Edition*, 27 jan, p. 12-14

Foss, B., Stone, M. (2002) *Crm in Financial Services*. Londen, Kogen Page Limited

Foss, B., Stone, M., Woodcock, N. (2003) *The Customer Management Scorecard: managing CRM for Profit*. London, Kogan page

Fournier, S. (1998) 'Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research' *Journal of Consumer Research: An Interdisciplinary Quarterly*, University of Chicago Press, vol. 24, p. 343-73

Ganic, E.N., Tyler, J.H. (2002) *McGraw-Hill's Engineering Companion*. New York, McGraw-Hill Professional

Gasós, J., Thoben, K-D. (2003) *E-Business Applications: Technologies for Tomorrow's Solutions*. Berlijn, Springer

Goldenberg, B.J. (2002) *CRM Automation*. 5<sup>e</sup> ed. New Jersey, Prentice Hall PTR

Gosney, J.W. (2000) *Web Enable Your Small Business: in a Weekend*. California, Prima Publishing

Greenberg, P. (2001) *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Berkeley:Osborne, McGrawHill

- Grembergen, W.V., Amelinckx, I. (2002) 'Measuring and Managing E-business Projects through The Balanced Scorecard. Proceedings of the 35<sup>th</sup> Hawaii international Conference on System Science, Big Island (Hawaii), Organizational Systems and Technologies track, p.1-9 IEE Computer Society Press
- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*. 2<sup>e</sup> ed. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann
- Hair, J.F., Lamb, C.W., Mc Daniel, C. (2005) *Marketing*. Ohio, Thomson South-Western
- Helfert, E.A. (2001) *Financial Analysis Tools and Techniques*. New York, McGraw-Hill Professional
- Hirschowitz, A. (2001) 'Closing the CRM-loop: the 21st Century Marketer's Challenge: transforming Customer Insight into Customer Value' *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, nr.2, p. 168-178
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G.F. (2003) *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 11<sup>e</sup> ed. New Jersey, Prentice Hall PTR
- Hubbard, E.E. (2003) *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann
- Huber, G.P. (2003) *The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of Survivors in a Changing World*. California, Sage Publications Inc.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F (1998), 'Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, p. 205-238
- Ittner, C.D., Larcker, D.F (2000) 'Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't' *Financial Times*. (online)  
(geraadpleegd op 10 december 2005)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewfeature&id=279>>
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) 'The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, p. 71-79 (online)  
(geraadpleegd op 17 april 2005)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL: [www.don-imit.navy.mil/cca/document/BSC-DrivePerf.pdf](http://www.don-imit.navy.mil/cca/document/BSC-DrivePerf.pdf)>
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) *Translating Strategy into action: The Balanced Scorecard*. Boston, Harvard Business School Press

- Kellen, V. (2002) CRM Measurement Frameworks (online)  
(geraadpleegd op 27 november 2005)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL: <http://www.kellen.net/crmmeas.htm>>
- Kincaid, J.W. (2002) *Customer Relationship Management: getting it right!* New Jersey, Prentice Hall PTR
- Kiniken, E. (2001) 'How Valuable are Your Customers?' (online)  
(geraadpleegd op 29 maart 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< [http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/KINIE01#\\_comments](http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/KINIE01#_comments)>
- Kirkwood, T., Pangarkar, A.M. (2006) 'Strategic Alignment New Accountabilities: Non-Financial Measures of Performance' (online)  
(geraadpleegd op 1 april 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL:  
[http://www.wpsmag.com/content/templates/wps\\_article.asp?articleid=390&zoneid=19](http://www.wpsmag.com/content/templates/wps_article.asp?articleid=390&zoneid=19)>
- Klein, T., Sutton, D. (2003) *Enterprise Marketing Management: The New Science of Marketing*. New Jersey, John Wiley and Sons
- Koenders, C., Van den Bergh, R.J. (2002) *Van CRM-ambitie naar CRM-praktijk: Verwachtingen en ervaringen van organisaties in Nederland*. Kluwer
- Knox, S., Ryals, L. (2001) 'Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management.' *European Management Journal*, Vol. 19, 9. 534-542
- Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L. (2002) *Customer Relationship Management: perspectives from the Marketplace*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann
- Kotler, P. (2003) *Principes van Marketing*. Pearson Education Limited
- Kracklauer, A.H., Mills, D.Q., Seifert D. (2003) *Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next level*. Berlijn, Springer
- Kumar, S. (2006) *Total Quality Management*. New Delhi, Laxmi Publications
- Kumar, V. (2004) 'Chapter 29: Customer Lifetime Value' *University of Connecticut* (online)  
(geraadpleegd op 17 februari 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< [http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter\\_29.pdf](http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter_29.pdf)>

Lehn, K., Makhija (1996) 'EVA and MVA as Performance Measures and Signals for Strategic Change', *Strategy and Leadership*, Vol. 24, p. 34-38

Maisel, L. S., (1992), 'Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach', *Journal of Cost Management*, Summer, pp 47 – 52.

Marcinko, D.E. (2004) *The Business of Medical Practice: Advanced Profit Maximization Techniques for Savvy Doctors*. 2<sup>o</sup> ed. New York, Spinger Publishing Company

Miljard, E. (2004) 'The Rise of Online Self-Service.' (online)  
(geraadpleegd op 12 april 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.crmbuyer.com/story/34236.html>>

Milosevic, D.Z. (2003) *Project management Toolbox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager*. New Jersey, John Wiley and Sons

Newell, F. (2000) *Loyalty.Com ;Customer relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. New York, McGraw-Hill

Newell, F. (2003) *Why CRM doesn't work? How to Win by letting Customers Manage the Relationship*. New Jersey, Bloomberg Press

Newing, R. (1995) 'Wake up to the Balanced Scorecard', *Management Accounting*, Vol. 73, nr.3, p. 22-23

Patton, S. (2001) The Thruth about CRM. CIO Magazine (online)  
(geraadpleegd op 3 april 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.cio.com/archive/050101/truth.html>>

Peel, J. (2002) *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. USA, Digital Press

Peelen, E. (2003) 'CRM: de goede dingen goed doen', *Tijdschrift voor Marketing* (online)  
(geraadpleegd op 9 december 2005)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.marketing-online.nl/images/8779.pdf>>

Petersen, G.S. (2003a) *CRM Leadership*. Philadelphia, Xlibris Corporation

Petersen, G.S. (2003b) *Roi Building the Crm Business Case*. Philadelphia, Xlibris Corporation

- Pisello, T. (2004) 'CRM ROI: Fact or Fiction?' (online)  
(geaadpleegd op 29 maart 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.webpronews.com/enterprise/crmanderp/wpn-15-20040427CRMROIfactorfiction.html>>
- Rajola, F. (2003) *Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives*. Berlijn, Springer
- Recardo, R., Wade, D. (2001) *Corporate Performance Management*. Woburn, Elsevier  
butterworth-Heinemann
- Reichheld, F.F. (1996) *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, Harvard Business School
- Reinecke, S., Reibstein, D.J. (2002) 'Performance Measurement in Marketing und Verkauf.' *Kostenrechnungspraxis*, p. 18-25 (online)  
(geaadpleegd op 5 april 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL:[http://www.imh.unisg.ch/org/imh/web.nsf/076175c441d7805bc1256bc2002944d7/0cbda43ce832141ec1256c2b0044f546/\\$FILE/Reinecke\\_Reibstein\\_Performance\\_Measurement\\_2002.pdf](http://www.imh.unisg.ch/org/imh/web.nsf/076175c441d7805bc1256bc2002944d7/0cbda43ce832141ec1256c2b0044f546/$FILE/Reinecke_Reibstein_Performance_Measurement_2002.pdf)>
- Remenyi, D., Brown, A., (2001) *Proceedings of the 8th European Conference on Information Technology Evaluation*. Conferentie uitgevoerd door MCIL aan the Oriel College te Oxford, Academic Conferences Limited
- Reynolds, J. (2002) *A Practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationships*. New York, CMP Books
- Schroek, M.J. (2001) 'Customer Analytics Making the Difference in CRM: Customer Analytics Amplify the Value of Integrated CRM Solutions' *DM Review* (online)  
(geaadpleegd op 5 april 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL: [http://www.dmreview.com/article\\_sub.cfm?articleId=3955](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=3955)>
- Sharp, D.E. (2003) *Customer Relationship Management Systems Handbook*. Florida, CRC Press
- Sheikh, K. (2003) *Manufacturing Resource Planning (MRP II) with an Introduction to ERP, SCM and CRM*. New York, McGraw-Hill Professional
- Sikka, V. (2004) *Maximizing ROI on Software Development*. Florida, CRC Press
- Sinha, P., Zoltners, A.A, Zoltners, G.A (2001) *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*. New York, Amacom
- Sliwka, D. (2001) *On the Use of Non-financial Performance Measures in Management Compensation*. Departement of Economics, University of Bonn

Smith, M. (2005) *Performance Measurement & Management: A Strategic Approach to management Accounting*. Londen, Sage Publications Inc

Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L. (1998) 'Market-Based Assets and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing.' *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 2-18

Srivastava, R.K. (2004) 'Building and Leveraging Market Based Assets to Drive Marketplace Performance and Value', CRM Project White Paper (online) (geraadpleegd op 1 april 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.leadershipforuminc.com/article03.pdf>>

Stith, J. (2006) 'SAP's Hosted CRM Product' (online) (geraadpleegd op 19 maart 2006)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.webpronews.com/expertarticles/expertarticles/wpn-62-20060206SAPsHostedCRMProduct.html>>

Stone, M, Woodcock, N., Machtynger, L. (2000) *Customer Relationship Management: Get to Know Your Customers And Win Their Loyalty*. 2e ed. Londen, Kogan Page Limited

Sveiby, K-E. (1998) 'Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard' (online)

(geraadpleegd op 16 februari 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://intelegen.com/money/EmergingStandard.html>>

Swift, R.S. (2000) *Accelerating Customer Relations: Using CRM and Relationship Technologies*. New Jersey, Prentice Hall PTR

Thierauf R.J. (2001) *Effective business Intelligence Systems*. Westport, Quorum/Greenwood

Thompson, B. (2004) 'Succesfull CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability.' (online)

(geraadpleegd op 16 februari 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: [http://b-eye-network.bitpipe.com/detail/RES/1144433203\\_230.html](http://b-eye-network.bitpipe.com/detail/RES/1144433203_230.html)>

Thompson, K.T. (2005) *Sales Automation Done Right: Selling in the Digital Age*. Ontario, Sales Wasy Press

Todman, C. (2000) *Designing a Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management*. Upper Saddle River, Prentice Hall PTR

Tourniaire, F. (2003) *Just Enough CRM*. Upper Saddle River, Prentice Hall PTR

- Trepper, C. (2000) 'CRM: Customer Care Goes End-to-End' *Information Week* (online) (geraadpleegd op 29 maart 2006)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
< URL: <http://www.informationweek.com/786/crm.htm>>
- Van den Berghe, L, Verweire, K. (2004) *Integrated Performance Management*.  
Londen, Sage Publications Inc
- Venkatesan, R., Kumar, V., Bohling, T. (2005) , 'Selecting Valuable Customers Using a Customer Lifetime Value Framework' *MSI Reports*, Marketing Science Institute
- Vavra, T.G. (1992), *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Homewood Illinois, Business One Irwin
- Verhoef, P.C. (2004) 'Customer Lifetime Value: een overzicht van de literatuur' *Tijdschrift voor Economie en Management*. Vol. XLIX,1, p.79-104
- Walrave, M. (2004) *Met uw Permissie: E-mailmarketing en de Opt-in Regel*.  
Antwerpen, Uitgeverij De Boeck
- Woods, D. (2003) *Enterprise Services Architecture: An O'Reilly Field Guide to Enterprise Software*. Sebastopol, O'Reilly
- Yeniyurt, S. (2003) 'A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, p. 134-142
- Xu, Y., Chou, C.D., Lin, B., Yen, C.D. (2002) Adopting Customer Relationship Management Technology. *Industrial Management and Data Systems*, Vol 8, p. 442-452

Websites:

<<http://crm.ask-distribution.com.au/crm/askNewLook/customerCentric.asp>>  
CRM Solutions for Customer Focused Organizations: 'Customer-Centric versus Product Centric Organizations' (geraadpleegd op 29 maart 2005)

<<http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=1747>>  
'What is CRM' (geraadpleegd op 4 april 2006)

<<http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html#what>>  
Customer Relationship Management Research Center: 'The ABC's of CRM' (2005)  
(geraadpleegd op 4 april 2006)

<<http://www.siebel.com/what-is-crm/software-solutions.shtm>>  
'What is CRM?' (geraadpleegd op 4 april 2006)

<<http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>>  
'Return on Investment – ROI'  
(geraadpleegd op 9 december 2005)

<<http://www.indora.nl/mambo/images/stories/Downloads/crm%20onderzoek%20crm%20novell%20en%20ctp.pdf>>  
'Een onderzoek naar klantstrategie en de inzet van CRM in Nederlandse organisaties'  
(geraadpleegd op 5 mei 2006)

<<http://www.stichtingmarketing.be/nl/congres/b2b/>>  
'Hoe komt u op de shortlist? De waarde en het belang van sterke merken in een business-to-business verkoopproces' (geraadpleegd op 15 mei 2006)

## Bijlage

# De effectiviteit van CRM in Vlaanderen

## *1. Algemene vragen over het bedrijf*

### 1.1) Van welke sector maakt uw bedrijf deel uit?

- Landbouw, jacht en bosbouw
- Visserij
- Winning van delfstoffen
- Industrie
- Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en warm water
- Bouwnijverheid
- Groot- en detailhandel; reparatie van motorvoertuigen, motorrijwielen en consumentenartikelen
- Hotels en restaurants
- Vervoer, opslag en communicatie
- Financiële instellingen
- Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven
- Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen
- Onderwijs
- Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
- Overige gemeenschapsvoorzieningen, sociaal culturele en persoonlijke diensten
- Huishoudens
- Extraterritoriale organisaties en lichamen
- Ander

**1.2) De sector waarin uw bedrijf actief is wordt beschouwd als een sector met een hoge winstmarge.**

*Niet  
akkoord*      *Eerder  
niet  
akkoord*      *Geen  
mening*      *Eerder  
akkoord*      *Akkoord*

**1.3) Wat voor type onderneming is uw bedrijf?**

- Business-to-Business (B2B)
- Business-to-Business (B2B) en Business-to-Consumer(B2C)
- Business-to-Consumer(B2C)

**1.4) Hoeveel werknemers telt uw bedrijf?**

- 0-10
- 11-100
- 101-250
- 251-500
- Meer dan 500





## **2. Vragen over Customer Relationship Management**

### **2.1) Heeft uw bedrijf reeds een CRM-systeem geïmplementeerd?**

- Ja
- Nee, maar dit gebeurt in de toekomst
- Nee, we zijn dit ook niet van plan

### **2.2) Wat betekent CRM voor u?**

- Eerder een sales/marketing aangelegenheid
- Eerder een IT aangelegenheid
- Een combinatie van bovenstaande

### **2.3) De CRM applicatie werd**

- intern ontwikkeld
- aangekocht en vervolgens aangepast aan de behoeften van het bedrijf
- als pakket aangekocht

### **2.4) In welke maand van welk jaar werd het CRM-project gestart? (vb. februari 2002)**

**2.5) In welke maand van welk jaar werd het CRM-systeem uiteindelijk ingevoerd?**

**3. CRM-doelstellingen**

**3.1) Wat zijn de bedrijfsdoelstellingen die uw beoogt met CRM?**

	<i>Niet prioritair</i>				<i>Prioritair</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Geïntegreerde en accurate klanteninformatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klantenkennis verwerven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klantenbinding en klantentrouw	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klanten aantrekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positieve mond-tot-mond reclame van tevreden klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalisatie: de klant een persoonlijke ervaring aanbieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificatie van de waarde van klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross-selling en up-selling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kostenreductie en efficiëntie	<input type="radio"/>				
Verhogen van de productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam	<input type="radio"/>				
Automatisering	<input type="radio"/>				
Competitief voordeel creëren	<input type="radio"/>				
Verbeteren van communicatie met klant	<input type="radio"/>				
Verbeteren van communicatie binnen de onderneming	<input type="radio"/>				
Verbeteren van het imago van het bedrijf	<input type="radio"/>				
Integratie van verschillende kanalen zoals telefoon, e-mail, internet, face-to-face,...	<input type="radio"/>				

### 3.2) Elke afdeling heeft zijn eigen CRM-doelstellingen

<i>Niet akkoord</i>	<i>Eerder niet akkoord</i>	<i>Geen mening</i>	<i>Eerder akkoord</i>	<i>Akkoord</i>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3.3) Werden de vooropgestelde doelstellingen van het CRM-project gehaald?

- Ja, volledig
- Ja, gedeeltelijk
- Nee, het project loste de verwachtingen niet in
- Nee, helemaal niet

## 4. Voordelen

### 4.1) Wat zijn de voordelen die de CRM reeds heeft opgeleverd?

	<i>Niet echt</i> 1	2	<i>Geen idee</i> 3	4	<i>Heel zeker</i> 5
Geïntegreerde en accurate klanteninformatie	<input type="radio"/>				
Verworven Klantenkennis	<input type="radio"/>				
Klantenbinding en klantentrouw	<input type="radio"/>				
Nieuwe klanten	<input type="radio"/>				
Positieve mond-tot-mond reclame van tevreden klanten	<input type="radio"/>				
Personalisatie: de klant krijgt een persoonlijke ervaring	<input type="radio"/>				
Identificatie van de waarde van klanten	<input type="radio"/>				
Cross-selling en up-selling	<input type="radio"/>				
Kostenreductie en efficiëntie	<input type="radio"/>				
verhoogde productiviteit en effectiviteit van het verkoopsteam	<input type="radio"/>				
Automatisering	<input type="radio"/>				
Competitief voordeel	<input type="radio"/>				
Verbeterde communicatie met klant	<input type="radio"/>				
Verbeterde communicatie binnen de onderneming	<input type="radio"/>				
Verbeterd imago van het bedrijf	<input type="radio"/>				
Integratie van verschillende kanalen zoals telefoon, e-mail, internet, face-to-face,...	<input type="radio"/>				

## **5.Evaluatie**

**5.1) Is het CRM-systeem reeds operationeel?**

Ja

Nee

**5.2) Was er een nabeschuiving/eindbeoordeling van het CRM-systeem?**

*Niet*

*Eerder niet*

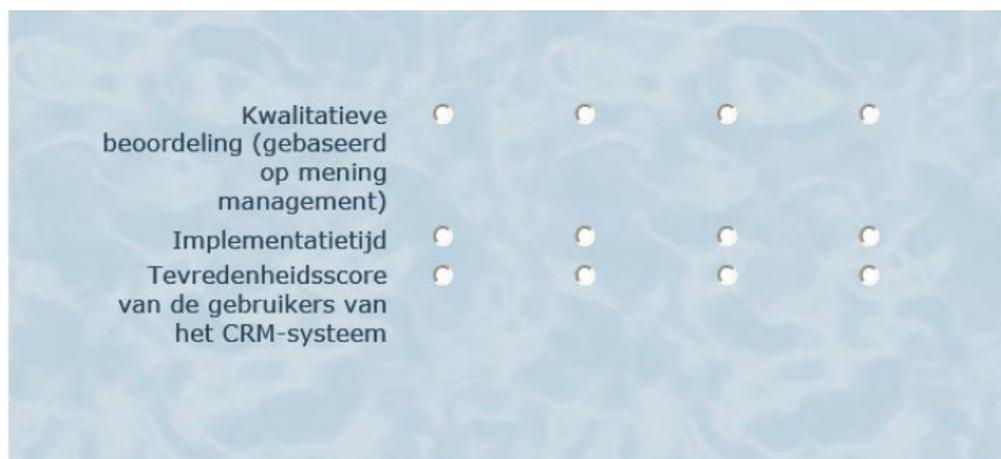
*Eerder wel*

*Wel*

**5.3) Wanneer (maand + jaartal) gebeurde deze beoordeling?**

#### 5.4) Welke maatstaven worden gehateerd voor de evaluatie van het CRM-project

	<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Vaak</i>	<i>Altijd</i>
Return on Investment(ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoopcijfers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terugverdiertijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aandeelhouderswaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitgaven marketingactiviteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitgaven verkoopsteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kost/klant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klanttevredenheidsscore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aantal nieuwe klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aantal verloren klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waarde van de klant: klantscore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Share-of-wallet van de klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Lifetime Value van de klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recency, Frequency en Monetary value (RFM) van klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responserate van een campagne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Websiteparameters zoals page hits, click-through rate,aantal geregistreerde gebruikers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemiddelde tijd nodig om een klant te bedienen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afgehandelde leveringen binnen voorziene termijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Kwalitatieve beoordeling (gebaseerd op mening management)	○	○	○	○
Implementatietijd	○	○	○	○
Tevredenheidsscore van de gebruikers van het CRM-systeem	○	○	○	○

### 5.5) Is het CRM-project succesvol volgens de gebruikte maatstaven?

	Helemaal niet 1	2	Geen mening 3	4	Heel suc cesvol 5
Return on Investment(ROI)	<input type="radio"/>				
Verkoopcijfers	<input type="radio"/>				
Terugverdientijd	<input type="radio"/>				
Aandeelhouderswaarde	<input type="radio"/>				
Uitgaven marketingactiviteiten	<input type="radio"/>				
Uitgaven verkoopsteam	<input type="radio"/>				
Kost/klant	<input type="radio"/>				
Klanttevredenheidsscore	<input type="radio"/>				
Aantal nieuwe klanten	<input type="radio"/>				
Aantal verloren klanten	<input type="radio"/>				
Waarde van de klant: klantscore	<input type="radio"/>				
Share-of-wallet van de klanten	<input type="radio"/>				
Customer Lifetime Value van de klanten	<input type="radio"/>				
Recency, Frequency en Monetary value (RFM) van klanten	<input type="radio"/>				
Responserate van een campagne	<input type="radio"/>				
Websiteparameters zoals page hits, click-through rate,aantal geregistreerde gebruikers	<input type="radio"/>				
Gemiddelde tijd nodig om een klant te bedienen	<input type="radio"/>				
Afgehandelde leveringen binnen voorziene termijn	<input type="radio"/>				
Kwalitatieve beoordeling (gebaseerd op mening management)	<input type="radio"/>				



### 5.6) In welke mate vindt u volgende maatstaven voor de evaluatie van een CRM-project zinvol?

	Helemaa l niet zinvol 1	2	Geen mening 3	4 ardevol	Heel wa 5
Return on Investment(ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoopcijfers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terugverdientijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aandeelhouderswaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitgaven marketingactiviteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitgaven verkoopsteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kost/klant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klanttevredenheidsscore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aantal nieuwe klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aantal verloren klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waarde van de klant: klantscore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Share-of-wallet van de klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Lifetime Value van de klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recency, Frequency en Monetary value (RFM) van klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responserate van een campagne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Websiteparameters zoals page hits, click-through rate,aantal geregistreerde gebruikers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemiddelde tijd nodig om een klant te bedienen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afgehandelde leveringen binnen voorziene termijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**5.7) Het CRM-project in ons bedrijf is een succes**

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

**5.8) Ons bedrijf heeft moeite met het meten van de prestaties van CRM**

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

**5.9) Ons bedrijf heeft zelf een model/framework uitgewerkt voor het meten van de prestaties van CRM**

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

**5.10) CRM wordt beoordeeld zoals elk ander project binnen de organisatie**

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

**5.11) De meting van de effectiviteit van CRM gebeurt binnen verschillende afdelingen**

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

**5.12) De prestaties van CRM verbeterden aanzienlijk in de tijd**

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

## 6.Toekomst

### 6.1) Het bedrijf vindt het nodig dat de CRM prestaties nog verbeteren

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

### 6.2) De prestaties van het huidige CRM-systeem kunnen nog verbeteren

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

### 6.3) Hoe denkt u dat uw bedrijf de prestaties van het geïmplementeerde CRM-systeem nog zou kunnen verbeteren?

Het huidige systeem kan nog beter aangepast worden aan de specifieke bedrijfsprocessen van het bedrijf

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

De gebruikers van het systeem kunnen nog meer of op een andere manier beter aangespoord worden om het systeem meer te gebruiken

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

Ik ben ervan overtuigd dat na verloop van tijd de prestaties van het systeem vanzelf zullen verbeteren

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

Er is geen verbetering mogelijk met het huidige systeem, we zouden een nieuw systeem moeten installeren

*Niet akkoord*      *Eerder niet akkoord*      *Geen mening*      *Eerder akkoord*      *Akkoord*

Het huidige CRM-systeem zou op een andere manier nog verbeterd kunnen worden

**Vul hier uw e-mailadres in als u de resultaten van de enquête wenst te ontvangen**

**Klik op [submit] om de enquête te versturen.  
Bedankt voor uw medewerking!**

# Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**De effectiviteit van 'Customer Relationship Management'.**

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

**Koen LEROI-WERELDS**

Datum: