



Klantbeeldenstorm

Er is met wat CRM heet iets heel gek/grappigs/ironisch aan de hand, tenminste bij de grote financiële instellingen. Ik kwam daar achter toen ik werd ingehuurd door de CIO van een grote instelling om mijn licht te laten schijnen over hun gegevens-huishouding, in het bijzonder rond de administratie van klantgegevens. In het voorgesprek zei de CIO *en passant* iets heel interessants: "Ik voorzie dat de financiële wereld ingrijpend gaat veranderen door de Facebooks en de Googles. In elk geval heeft Google in Nederland al een bankvergunning."

Het onderzoek zelf ging over het CRM probleem, ofwel hoe in een grote organisatie waarvan de administratieve systemen productgeoriënteerd zijn te komen tot een consistent klantbeeld. Het leverde op ICT gebied niet zoveel verrassingen op, of het moest zijn dat ze het beter deden dan ik vooraf had verwacht. Er waren hier en daar grote problemen maar ook slimme oplossingen. Het algemene beeld bleef echter een van eindeloos doormodderen. Elke wijziging in de productportfolio leidde tot een aansluitingslag met twee centrale klantsystemen – één goed opgezet maar stokoud en één eveneens goed opgezet en nieuw. Beide systemen werden gevoed vanuit de productsystemen, het nieuwe systeem met een dag of twee vertraging. Niet fijn in het internet tijdperk.

Gaande het onderzoek veranderde mijn beeld ingrijpend. Als ICT'er kwam ik al snel met een groot aantal knelpunten en oplossingen, te gebruiken als blauwdruk voor een nieuw systeem, als wensenlijstje voor verbetering van het nieuwe systeem of als een verzameling criteria voor een pakketselectietraject. Gewoon een leuk klusje met een hoog *been there done that* gehalte. Maar al interviewend raakte ik steeds meer onder de indruk van de uitzichtloosheid van CRM in een productgeoriënteerd bedrijf. De marketingdirecteur die van mening was dat het klantsysteem leidend moest zijn en niet volgend. De productdivisie die een echt groot probleem had met de productsystemen en even geen tijd had voor gesprekken over klantgegevens. De andere productdivisie die net een prachtig pakket had geselecteerd met natuurlijk wel een eigen CRM module. De manager die vertelde dat de eisen van de wetgever en toezichhouders het steeds moeilijker maakten om klantgegevens elders in je bedrijf te negeren, want zorgplicht. En natuurlijk ook de enorme kosten om alles op elkaar aangesloten te houden. Toen ik tenslotte aan een divisiedirecteur vroeg hoe hij aankeek tegen de synergie tussen bedrijfsonderdelen was hoongelach mijn deel. Dan de externe kant. Wie een hypotheek of een verzekering heeft, iedereen dus, weet hoe de financiële wereld onder druk

staat om transparant te worden en de kosten terug te brengen. Ik vroeg dus aan kennissen hoe ze aankeken tegen bedrijf X en hoe loyaal ze waren aan hun bank/verzekeraar. Het beeld van het bedrijf was oké maar de loyaliteit was nul. Logisch natuurlijk als de meeste contacten online gaan. Maar ook logisch omdat iedereen met meer dan een ton spaargeld zijn centjes vanuit de bureaustoel verdeelt over de banken. Ze lezen wel een papieren krant maar vinden bankafschriften gek.

Vijftien jaar terug zouden ze hebben gekozen voor radicale *business process redesign*. Maar toen was er nog geld en ruimte voor illusies. Nu is de keuze beperkt tussen doormodderen en slim doormodderen. Ik ging terug naar mijn opdrachtgever en vertelde hem dat ik graag de ruimte wilde om een meer radicaal alternatief uit te werken. Die kreeg ik. En ik schetste een alternatief waarin alle productdivisies apart zouden doorgaan onder aparte handelsnamen zonder concernaanduiding. Dus: 'GoedZo', 'MoneyMe', 'Zwaarbelegd', 'Femin Bank', 'Thuishypotheker' en niet meer 'X, voor al uw financiële producten'. Exit de centrale klantsystemen. Exit het moeten tegemoetkomen aan klanten die vinden dat ze moeders overlijden maar één keer moeten melden. Helemaal focussen op het beste, meest transparante en goedkope product dat natuurlijk wordt verkocht via internet. Hoe dit afliet? Best goed. De CIO vond dat het scenario gewoon als een van de alternatieven in het rapport moest. Zo gebeurde. Ik mocht het rapport verdedigen in de stuurgroep en kreeg decharge. Ondanks de behoorlijk open bedrijfscultuur werd besloten om het rapport intern niet openbaar te maken. Ik was daarover niet teleurgesteld maar juist tevreden, trots en verwachtingsvol. Trots dat mijn alternatief niet van tafel werd geveegd door mensen die mij hadden kunnen afserven als onbescheiden ICT'er. Tevreden dat ik voor een ICT probleem dat onoplosbaar is een niet-ICT oplossing had kunnen aandragen. En verwachtingsvol omdat ik iets had bedacht dat misschien doorslaggevend zal blijken te zijn als de klanten blijven shoppen, de wetgeving strenger blijft worden en de dreiging van Google realiteit wordt. Als een samenhangend klantbeeld niet meer verplicht is vanwege klantverwachtingen en toezichhouders, maar alleen wordt gedreven door marketingbehoeften dan hebben grote financiële instellingen een kans om te overleven. Ik geloof dat zoiets zal gebeuren. Zo niet dan verkoop ik mijn aandelen ING, SNS en Aegon en steek ik mijn geld in *BrandFreeDay*.

René Veldwijk is partner bij FAA Partners.