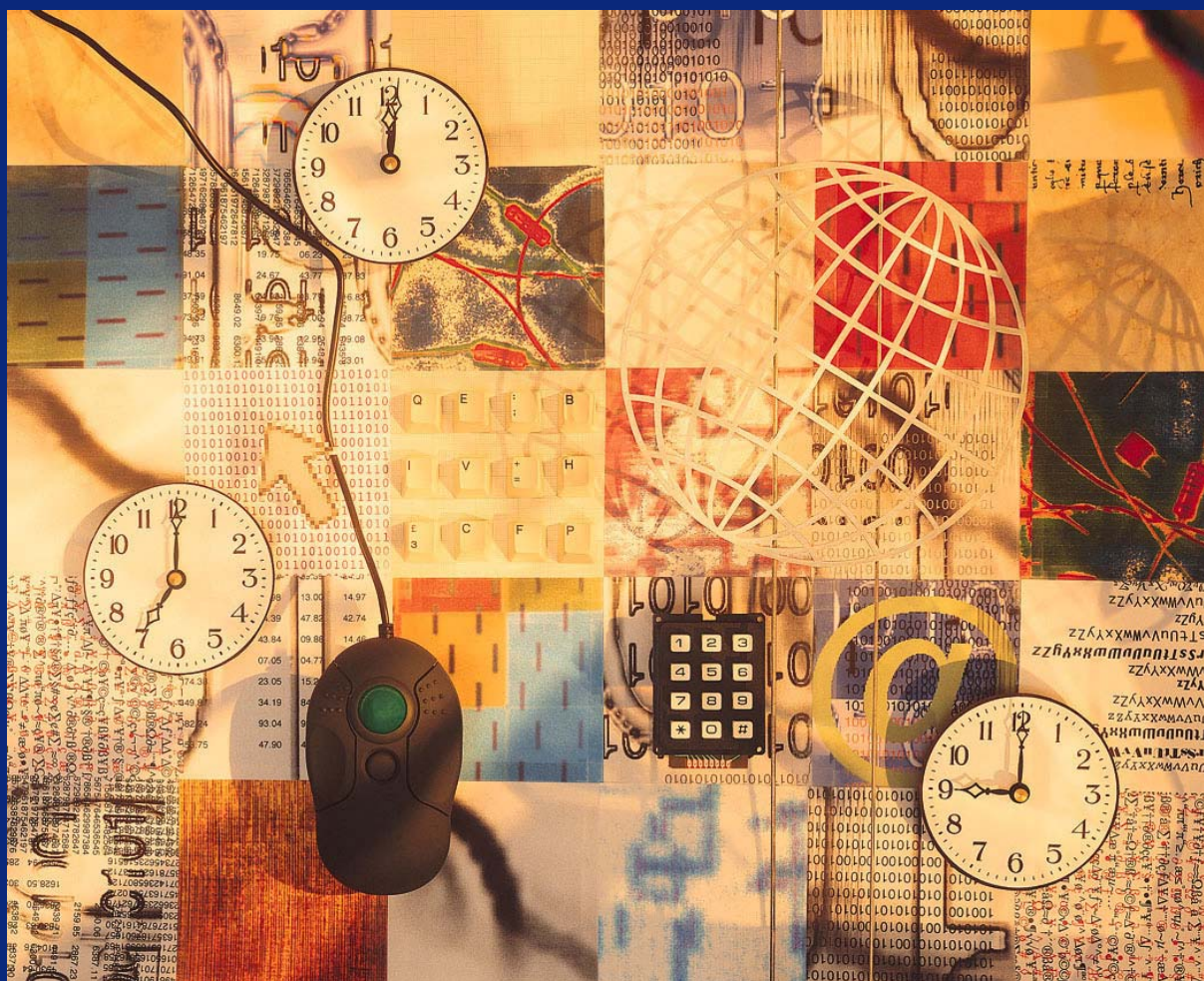


# Ordina Finance Management Consultants

## Rationaliteit als leidraad bij besluitvorming over CRM-investeringen



Ordina Artikelen Reeks

# Rationaliteit als leidraad bij besluitvorming over CRM-investeringen

Verschenen in Informatie, Themanummer Banking, April 2002

---

*Slechts een schamele 35% van de ondernemingen die investeren in CRM is in staat deze beslissing te onderbouwen met een business case, de total cost of ownership en de baten te kwantificeren en de return-on-investment te meten. Deze waarneming werd door het gerenommeerde onderzoeksbureau Gartner gepresenteerd op hun vorige jaarlijkse congres in Cannes<sup>i</sup>.*

*Dit artikel beschrijft de wijze waarop besluitvorming rond IT investeringen in het algemeen, en CRM investeringen in het bijzonder, bij organisaties plaatsvindt. We geven hierbij aan welke aspecten in de besluitvorming mogelijk oorzaken zijn van het uiteindelijk falen van IT investeringen, en we beschrijven een fasering van de besluitvorming die tot beslissingen leidt die meer rendement opleveren.*

---

## **Noodzakelijk, maar niet voldoende**

Tijdens een recent door ons uitgevoerd onderzoek<sup>ii</sup> onder Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, hebben wij diverse business en IT managers van die ondernemingen gesproken over de succesfactoren van IT investeringen. De volgende drie factoren worden daarbij als noodzakelijk voor het behalen van succesrijk resultaat genoemd:

1. zorg voor 'commitment' van het (top)management van de organisatie;
2. neem investeringsbeslissingen op basis van een business case;
3. leg bij beslissing en aanpak de nadruk op de veranderingen in de organisatie (ergo: focus niet op de IT aspecten).

Indien aan één van deze factoren niet wordt voldaan, dus zonder betrokkenheid van het management, zonder business case,

of zonder nadruk op de organisatorische gevolgen, zal ieder project gedoemd zijn te mislukken. Dit zegt het gezonde verstand, en blijkt uit ervaringen die door velen worden gedeeld. Veel ondernemingen hebben geleerd uit de lessen van het verleden. In de loop van jaren negentig van de vorige eeuw zijn ondernemingen (en overheidsorganisaties) de besturings- en structuuraspecten van IT investeringen anders gaan inrichten. Waar voorheen de IT organisatie veelal verantwoordelijkheid aflegde aan de financiële functie, informatie technologie geen punt was op de agenda van de directie, en IT-ers vanuit een ivoren toren bepaalde welke nieuwe technologie werd geïmplementeerd, zien we tegenwoordig dat IT-projecten voor een groot deel *business process redesign* trajecten zijn, voorafgegaan worden door een kosten/baten analyse, en vanaf een bepaalde omvang alleen doorgang mogen vinden mits goedgekeurd middels vrijgave van budget door het

topmanagement. De meeste informatie intensieve organisaties kennen deze succesfactoren van IT investeringen en hebben de IT functie ook conform deze lessen ingericht. Blijkbaar zijn de succesfactoren noodzakelijk, maar niet voldoende. De waarnemingen die de analisten van Gartner doen over CRM investeringen bevestigen ons beeld dat beslissers nog steeds in staat zijn ziende blind te investeren in ondermeer CRM.

Uit hetzelfde door ons uitgevoerde onderzoek naar *business IT excellence* blijkt dat slechts een beperkt aantal bedrijven in staat is een aantoonbare verbetering in de bedrijfsprestatie te laten zien. De excellente ondernemingen die wel een aantoonbare verbetering in bedrijfsprestatie realiseren, onderscheiden zich in de terughoudendheid waar het IT investeringen betreft. Zij zullen nooit de eerste zijn die een nieuwe technologie implementeren, en lopen dus ook niet voorop in de CRM-hype. Op het eerste gezicht lijken deze excellente ondernemingen een haast dogmatisch *'wachten, even wachten nog, en dan pas investeren'* regime toe te passen. Nader onderzoek leert dat hoewel zij investeringen uitstellen, deze organisaties in de tussentijd meer doen dan simpelweg wachten. Excellente ondernemingen besteden doorgaans veel meer tijd in de besluitvorming rond investeringskeuzen.

### **Beperkingen aan de rationaliteit**

Besluitvorming raakt de cognitieve functies van menselijk denken en handelen. Beslissingen dienen genomen te worden waar allereerst een probleem is geconstateerd, waarbij meerdere mogelijke alternatieve oplossingen voorhanden zijn. Het opstellen

van bijvoorbeeld business cases valt binnen dit zogenoemde rationele beslismodel, waarbij impliciet of expliciet de volgende zes stappen worden doorlopen:

1. Definieer het probleem;
2. Identificeer de beoordelingscriteria waaraan de oplossing moet voldoen;
3. Weeg deze beoordelingscriteria;
4. Formuleer mogelijke oplossingen;
5. Beoordeel iedere oplossing naar ieder criterium;
6. Bepaal de optimale keuze.

Dit beslismodel veronderstelt dat naast het aanwezig zijn van alle relevante informatie, de beslisser(s) ook de kennis, kunde en het karakter hebben om het proces zo te doorlopen dat het in de lijn der verwachting ligt het logisch optimale resultaat te halen. Beperkingen in tijd, geld en menselijke maat staan het uitvoeren van het rationele beslismodel in de weg. In de praktijk baseren managers beslissingen op een relatief kleine hoeveelheid informatie in hun bruikbare geheugen. Dit heeft tot gevolg dat beslissers niet het optimale resultaat bepalen, maar het proces stoppen wanneer een resultaat is bereikt waar zij voldoende tevreden mee zijn. Hierbij maken managers gebruik van een aantal heuristische benaderingen om tot een beslissing te komen (grote stappen - snel thuis). De tijdwinst die met een heuristische benadering wordt gerealiseerd, weegt op tegen het verminderen van de kwaliteit van de beslissing. Het enige nadeel is dat mensen deze versimpelingen toepassen, zonder zich daar van bewust te zijn. Er zijn drie generieke heuristieken die bij besluitvorming worden toegepast:

1. Beschikbaarheid,  
Managers schatten de frequentie en kans van een gebeurtenis op basis

van de mate waarin de gebeurtenis “beschikbaar” is in hun geheugen. Een gebeurtenis die emoties oproept, levendig is, gemakkelijk kan worden voorgesteld, en specifiek is, is meer “beschikbaar”.

2. Representativiteit

Naarmate een gebeurtenis meer lijkt op andere gebeurtenissen die een manager heeft ervaren, zal deze als meer waarschijnlijk worden ingeschat.

3. Ankerpunten en bijstelling

Managers maken inschattingen op basis van een initiële waarde, en beoordelen veranderingen op basis van bijstelling van dit ankerpunt. Verschillende initiële waarden leiden dan tot verschillende uitkomsten. Een goed diner in een restaurant leidt tot een irreële verwachting ten aanzien van toekomstige diners in hetzelfde restaurant.

dat de omzetten van augurken, zilveruitjes, cervelaatworst, franse kaas, kaasblokjes, paté, crackertjes en witte wijn zorgwekkend achterbleven bij de doelstelling.

Consumenten kopen cocktailprikertjes namelijk in combinatie met deze producten, en wanneer ze alleen voor de cocktailprikertjes naar een andere winkel moeten, kopen consumenten ook de overige producten daar. Nu zullen bepaalde CRM adviseurs beweren dat juist met CRM software de correlatie tussen deze producten aangetoond zou zijn. De filiaalmanager zou op basis van de gegevens uit het CRM systeem nooit de beslissing hebben genomen om cocktailprikertjes uit het assortiment te halen. Dat is ongetwijfeld waar, maar indien u voor dergelijke basale kennis van uw klanten en de markten waar u op acteert dure software nodig heeft, heeft u een ander probleem dan het ontbreken van een CRM systeem.

## Grote stappen (te) snel thuis

In het algemeen kan worden gesteld dat mensen, en dus ook managers, intuïtief risico's onderschatten, en hun eigen handelen in de situatie dat het risico zich werkelijk manifesteert overschatten, met als gevolg dat de businesscase overoptimistisch is. In de praktijk kunnen we dagelijks de gevolgen van de *grote-stappen-snel-thuis* besluitvorming ervaren. Een anekdote over deze gevolgen betreft een filiaalmanager van een supermarktketen. In het grootwinkelbedrijf wordt de samenstelling van het assortiment bepaald door de *marge* en de *omloopsnelheid* van een product. De filiaalmanager besloot op die gronden de cocktailprikertjes uit de schappen te halen. Binnen enkele weken constateerde de man

Een andere belofte van leveranciers van CRM systemen is dat u in staat bent om die klanten en productmarkt combinaties te selecteren waar uw onderneming het meest aan verdient. U zult dan in staat zijn om u specifiek te richten op de meest rendabele klantgroepen. Wat betekent dit voor bijvoorbeeld warenhuizen? U kunt zich wellicht voorstellen dat december de maand van het jaar is waarin warenhuizen het meest verkopen. De maand van Sinterklaas en Kerstverkopen kan een jaar maken of breken. Toch denken wij dat de Bijenkorf of de Hema niet snel tot het besluit over zullen gaan alleen in december open te gaan en om de rest van het jaar de deuren te sluiten. Hetzelfde geldt voor uw meest rendabele klanten. Stelt u zich de situatie eens voor dat u alleen de verkopen realiseert van uw top-5 klanten; u komt er dan al snel achter dat niet

alle kosten variabel zijn, en u ziet uw omzet en uw winst verdampen als sneeuw voor de zon.

De hier genoemde voorbeelden zijn anekdotisch en als onderbouwing van ons betoog voor rationaliteit als leidraad bij besluitvorming hooguit illustratief. Het shockerende is echter dat al deze voorbeelden waar gebeurd zijn. CRM wordt aangeprijsd met beloften die rampzalig zijn voor bedrijven als ze uitkomen. Bedrijven geven miljoenen euro's uit aan CRM systemen zonder de geleerde lessen uit het verleden in acht te nemen. Beslissingen over CRM investeringen worden genomen zonder een valide onderbouwing van kosten, baten, consequenties en resultaatmeting. Het lijkt wel alsof bedrijven in CRM investeren onder het motto: "laten wij iets nieuws beginnen"<sup>iii</sup>. Waarbij voor het gemak wordt vergeten dat nieuw, weliswaar innovatief en spannend is, maar niet voldoende voor succes. Juist bij innovatieve initiatieven is het noodzaak om rationaliteit als leidraad bij de besluitvorming te nemen.

### Politieke arena en interdependentie

Naast rationaliteit zijn twee andere aspecten te onderkennen, waar beslissers aandacht voor moeten hebben: de (bedrijfs-) politieke arena en interdependentie van opeenvolgende beslissingen. Het eerste aspect, de politieke arena, is van belang vanwege het feit dat op ieder moment in een organisatie meerdere problemen spelen en ieder probleem meerdere mogelijke oplossingen kent. Al naar gelang persoonlijke belangen en al dan niet geheime agenda's van beslissers richten deze hun aandacht op dat probleem of die oplossing die hun het beste uitkomt. Zo nodig stappen managers over naar een ander probleem dat speelt, of

een andere oplossing. Organisaties zijn nu eenmaal complexe organisaties met diverse belanghebbenden, een verscheidenheid aan belangen en een verzameling impliciete en expliciete doelstellingen die niet vanzelfsprekend consistentie vertoont. De aanwezigheid van de politieke arena binnen organisaties is niet goed en niet fout, het belangenspel is wel een feit. Excellente organisaties beseffen de noodzaak van de politieke arena om tot een correcte belangenafweging en prioriteitsstelling van investeringen te komen.

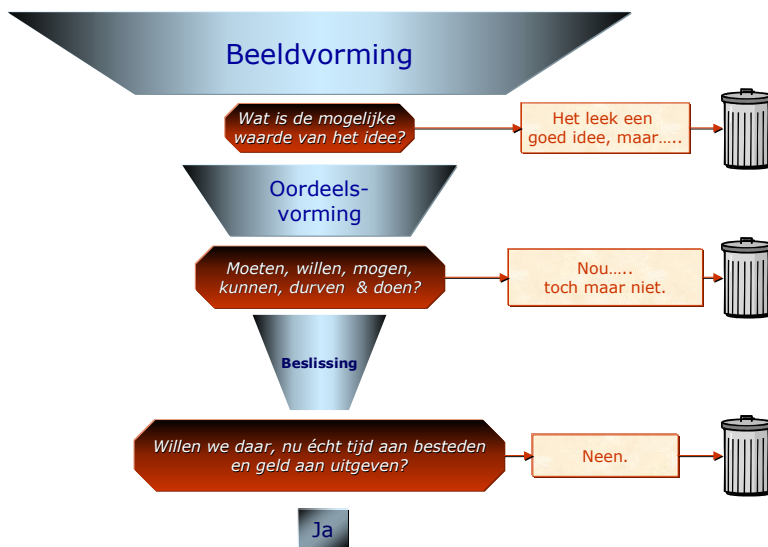
Het andere aspect waar men aandacht voor moet hebben, is de interactie. Beslissingen zijn zelden een momentaan, individueel en geïsoleerd verschijnsel. Vaker betreft het een reeks van beslissingen, genomen door diverse beslissers, waarbij de genomen beslissingen elkaar onderling beïnvloeden en uiteindelijk leiden tot een gedragen en geaccepteerde keuze.

### Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming (BOB)

De oplossing die wij voorstellen beschouwt rationaliteit, de (bedrijfs)politieke arena en interdependentie als één samenhangend geheel. De oplossing is niet nieuw, niet innovatief en niet spannend, en luidt: organiseer het proces van besluitvorming in de drie fasen beeldvorming, oordeelsvorming en de definitieve beslissing. Excellente ondernemingen passen dit proces toe met doorzettingsvermogen, discipline en daadkracht.

### Beeldvorming

Voorafgaand aan de rationalisering van een beslissing krijgt een groep van geïnteresseerden, vaak bestaande uit een



combinatie van top-, business en operationeel/IT managers, de opdracht een idee, een probleem of een oplossing te onderzoeken. Alle mogelijke belanghebbenden binnen en buiten de organisatie worden in kaart gebracht. De interactie met deze belanghebbenden wordt gestart. Mogelijke leveranciers worden uitgenodigd voor een presentatie, bezoeken worden gebracht aan referenties van de leveranciers, congressen worden bijgewoond, relevante literatuur wordt gelezen en op internet wordt gezocht naar informatie over het onderwerp. Doel hierbij is het vergaren van kennis, het toekennen van betekenis en het bepalen van de mogelijke waarde voor de organisatie. Zelden wordt in deze fase een tijdslimiet voor het onderzoek gesteld. Er zijn drie mogelijke resultaten van de eerste fase:

1. het onderzoek bloedt dood, na een tijdje is het probleem vanzelf of op een andere manier opgelost, het idee bleek toch niet zo inspirerend, de groep komt niet meer bij elkaar;
2. het onderzoek leidt tot een negatief advies, men is tot de conclusie gekomen dat het blijft bij een leuk idee, maar niet voor onze organisatie;

3. het onderzoek leidt tot een onderbouwde positieve aanbeveling om de fase van oordeelsvorming in te gaan.

### Oordeelsvorming

In beperkte tijd van enkele weken tot maximaal 3 maanden komt de oordeelsvorming tot stand. Direct belanghebbenden geven hun commitment af, of niet, in de meest specifieke bewoordingen. De marketing manager geeft aan hoeveel het

marktaandeel in welke termijn wordt vergroot, de sales manager idem voor de verkopen, de innovatiemanager voor de versnelling in het ontwikkelen van nieuwe producten et cetera. Tevens geven deze managers aan wat zij nodig hebben om deze doelen te realiseren. Na de tijd die is gegeven aan de oordeelsvorming dient de business case compleet met de diverse mogelijke scenario's en risico's in detail te worden opgeleverd. Hierbij dient men zeer terughoudend te zijn in het aantal aannames, randvoorwaarden en uitgangspunten dat mag worden gemaakt voor het opstellen van de kosten en baten. Dat zijn immers de goede voornemens waarmee de weg naar de hel is geplaveid. Iedere aanname, randvoorwaarde en uitgangspunt dient expliciet terug te komen als risico, aangevuld met een inschatting van de waarschijnlijkheid en de voorgestelde tegenmaatregelen. Indien de tijdslimiet niet wordt gehaald, is dat een signaal dat het probleem nog steeds te complex is om als één geheel aan te pakken. In dat geval dient het teruggeschaald te worden naar wel overzichtelijke proporties.

### Definitieve Beslissing

Tot slot kan dan de beslissing worden genomen op basis van de werkelijke waarde voor de organisatie (het verschil tussen de 'lusten en de lasten').

### Bezint eer ge begint

CRM projecten mislukken wanneer te snel een beslissing wordt genomen over een veelbelovend idee op basis van een investeringsvoorstel dat op te veel onzekerheden is gebaseerd en waar in veel gevallen naar het (gewenste) eindresultaat wordt toegerekend ('*There are lies, damned lies and statistics*'). Organisaties die doelbewust tijd en energie steken in het achterhalen van de betekenis en de mogelijke waarde van CRM voor hun organisatie krijgen zo een concreter beeld van de kosten en baten. Wanneer het gehele proces rond een beslissing is gefaseerd in beeld-, oordeels- en besluitvorming worden de beperkingen aan de rationaliteit ondervangen, wordt de interactie tussen beslissers georganiseerd en het politieke spel van belangen gestructureerd in een kwalitatief en kwantitatief oordeel van direct betrokken beslissers. Het is onze ervaring dat dit driefasen model voor beslissingen leidt tot echte betrokkenheid van managers, specifiek geformuleerde business cases en een reëel beeld van de impact op de organisatie. Noodzakelijk én voldoende voor succes, ook bij investeringen in Customer Relationship Management.

Daan de Koning  
Paul van der Marck

Paul van der Marck werkt als directeur en management consultant bij Ordina Finance.

Daan de Koning werkt bij Ordina Finance als management consultant.

### Geraadpleegde Literatuur:

*Handbook of Organization Studies*, p. 293 – 312, edited by Clegg, Hardy & Nord, 1996, Sage, London

*Essence of Decision Making, Explaining the Cuban Missile Crisis*, 2<sup>nd</sup> edition, Allison & Zelikow, 1999, Addison Wesley Longman, New York

*Judgment in Managerial Decision Making*, Bazerman, 4<sup>th</sup> edition, 1998, John Wiley & Sons, New York

### Noten:

<sup>i</sup> CRM Return on Investment, Payback or Backfire, Returns or Reruns, door A. Bona, Gartner, Cannes, 2001/2.

<sup>ii</sup> 'IT zonder Hoofdpijn', De Koning & Van der Marck, gepland 3<sup>e</sup> kwartaal 2002 bij Financial Times/Prentice Hall, Amsterdam

<sup>iii</sup> De one-liner die Jos Staatsen bezigde bij de introductie van het nieuwe televisiestation Sport 7. Dit initiatief werd binnen enkele maanden gestopt. De desinvestering bedroef meer dan 10 miljoen gulden.