



Ondernemen met IT

Security | Integratie | CRM | Efficiency

Een onderzoek naar
klantstrategie en de
inzet van CRM binnen
Nederlandse organisaties

ONDERNEMEN MET IT

CRM

Een onderzoek naar klantstrategie en de inzet
van CRM binnen Nederlandse organisaties

Novell[®]



Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 7 |
| Onderzoeksopzet | 8 |
| Executive summary | 9 |
| | |
| 1 Inleiding | 10 |
| | |
| 2 Klantstrategie | 10 |
| | |
| 3 Middelen om klantstrategieën te realiseren | 12 |
| | |
| 4 Investerings in CRM-software | 13 |
| | |
| 5 Vervolginvesteringen | 16 |
| | |
| 6. CRM-functionaliteit en implementatie | 17 |
| | |
| 7. Succes CRM-implementaties | 20 |
| | |
| 8 Kwaliteit CRM-implementaties | 22 |
| | |
| 9 Organisatie en uitdaging | 23 |

Voorwoord

Veel bedrijven hebben al aanzienlijk in CRM geïnvesteerd. Het rendement van deze investeringen openbaart zich pas na enige tijd. De aandacht voor CRM mag dus niet verslappen, ook al beweren sommige analisten dat de trend voorbij is. Het gaat nu vooral om het vergroten van het commerciële rendement. Dat kan alleen door CRM te focussen op de processen die dringend moeten worden verbeterd. Waarvan raakt de klant gefrustreerd? Welke verkoopwijzen zijn te duur? Wat gaat vaak fout in orderafhandeling? Deze introspectie is hard nodig.

“De helft van mijn reclamebudget is weggegooid, maar ik weet niet welke helft.” Deze uitspraak geldt niet alleen voor reclame, maar ook voor vele andere verkoopprocessen. Blijkbaar kunnen we nog niet voldoende doelgericht verkopen. Bovendien worden verkoopprocessen ook steeds complexer. Sales transformeert van *hit-and-run* tot *customer lifetime value* waarbij de handel en wandel van de klant centraal staat. Bedrijven moeten beter inzicht krijgen in loyaliteit, klantgedrag en de marges en kosten per klant. Dat is de interne kant van het verhaal. Voor de buitenwereld dienen ondernemingen processen zo in te richten en te stroomlijnen dat klantvriendelijkheid niet strandt op procedures, hokjesdenken en bureaucratie.

Een efficiënt bedrijf is vaak ook klantvriendelijker. Dat komt omdat het aantal gemaakte fouten lager is en er minder fricties bestaan tussen processen, waardoor klanten minder gefrustreerd raken van de gang van zaken. De uitdaging voor CRM is nu te zoeken naar de ‘kleine’ zaken met een grote impact op de hoogte van de verkoopkosten en klanttevredenheid.

Elke onderneming bestaat bij de gratie van haar klanten. Wanneer IT kan bijdragen aan betere, meer tevreden en winstgevende klanten, dan kan het dus nooit een hype zijn. Dit moet de leidraad zijn voor de komende jaren, waarin meer mag worden verwacht van CRM dan tijdens de hype. Met dit rapport hopen wij daar ook een bijdrage aan te leveren.

Amsterdam, augustus 2003



Bram Haasnoot
Managing Director
Novell Nederland &
Cambridge Technology Partners



Marco Gianotten
Managing Director
Platform ‘Topmanagement en IT’
Giarte Research

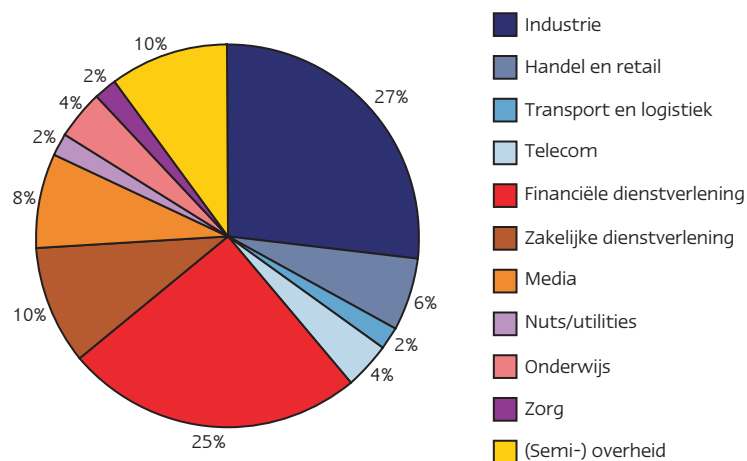
Onderzoeksopzet

In juni 2003 heeft het platform 'Topmanagement en IT' in opdracht van Novell en Cambridge Technology Partners onderzoek verricht naar CRM. In totaal hebben 104 personen deelgenomen aan dit kwantitatieve onderzoek. De respondenten zijn IT-beslissers en beïnvloeders, allen deelnemer aan de onderzoeksgemeenschap Digital Boardroom. Deze community bestaat uit enkele honderden managers met beslissingsbevoegdheid op het gebied van informatietechnologie. De omvang van de organisaties waarvoor zij werken is relatief groot; circa tweederde van de personen werkt bij organisaties met 1.000 of meer medewerkers.

De genodigden hebben een email met een link naar de online vragenlijst ontvangen. Deze link bevatte een versleutelde code, waarmee de toegang tot de vragenlijst kon worden gecontroleerd. Voor personen buiten de doelgroep was het dus niet mogelijk te participeren.

Driekwart van de participanten is CIO of behoort tot het hoger IT-management. De verdeling van de respondenten naar branche is in Figuur I weergegeven. Deze verdeling naar branches waarin de participanten werken, vormt een goede afspiegeling van het totaal aan IT-bestedingen per branche in Nederland. Industrie, financiële en zakelijke dienstverlening zijn goed vertegenwoordigd.

Figuur I Branche



Executive summary

De helft van de grotere ondernemingen in Nederland heeft pakketsoftware voor CRM. De investeringen zijn lange tijd minder gevoelig gebleken voor de achteruitgaande economie. De komende jaren zal vooral defensief worden geïnvesteerd om klanten te behouden en de kosten van klantprocessen te verlagen. De helft van de bedrijven die al heeft geïnvesteerd in CRM, zal op korte termijn vervolginvesteringen plegen.

Investeringen in CRM worden steeds gericht, waarbij bedrijven – afhankelijk van hun kerncompetentie – kiezen voor het verlagen van de klantkosten of het verhogen van de revenuen. Bedrijven die kiezen voor het verlagen van de kosten zullen primair investeren in goedkopere kanalen zoals *intelligent voice response* (IVR) en internet. Bedrijven die kiezen voor het verhogen van de revenuen door *cross-* of *up-selling* zullen verder investeren in klantsegmentatie, differentiatie in winstgevendheid en efficiënter campagnemanagement.

De businesscase voor CRM wordt meestal gebaseerd op niet-financiële grootheden, zoals het vasthouden van klanten en het vergroten van de klantgerichtheid. Alleen bedrijven die sec kiezen voor het verlagen van de kosten middels CRM, baseren de businesscase op een harde ROI.

Meer dan de helft van de bedrijven kiest voor een enkele leverancier voor CRM-software. Daarbij zijn de complete software 'suites' in opkomst. Een ontwikkeling die zal doorzetten wanneer bedrijven de diverse vormen van *enterprise software* (ES) zoals ERP, SCM en CRM verregaand moeten integreren. Opmerkelijk is dat de toekomstvisie van de leverancier op integratie en te ontwikkelen functionaliteit nauwelijks een rol speelt voor de selectie. Ook de garantie op services is amper van belang. Bedrijven kijken bij het selecteren van een CRM-pakket vooral naar de bestaande functionaliteit. De meest geïmplementeerde functionaliteit is *customer profiling* gevolgd door *sales force automation* en toepassingen voor *call centers*.

Hoewel de software als goed wordt beoordeeld, stellen leveranciers van CRM-pakketten meer in het vooruitzicht dan de software kan waarmaken. Bovendien kwalificeert slechts de helft van de topmanagers de implementatiepartner als voldoende tot goed. De keuze van de implementatiepartner blijkt een grotere impact op het succes te hebben dan de keuze van het pakket.

De waardering voor CRM in termen van kosten en baten neemt toe naarmate de investering enkele jaren oud is. Na vier jaar is 55 procent van de organisaties positief. Bij investeringen in CRM die tussen de twee en vier jaar oud zijn, is dat 23 procent. De investeringen in CRM betalen zich over het algemeen pas na enige tijd terug.

1. Inleiding

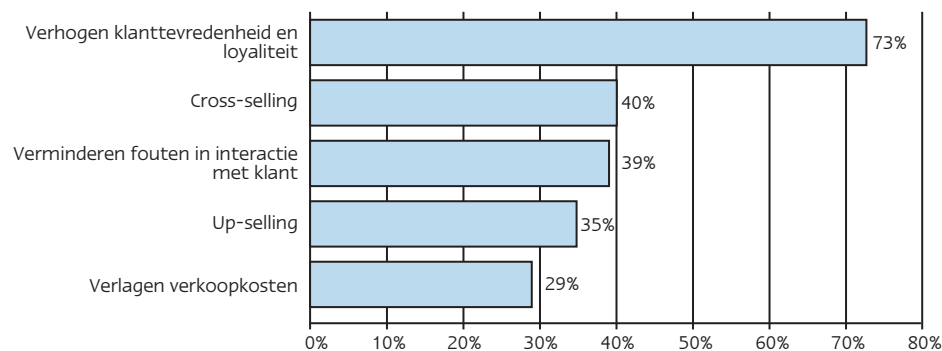
Customer Relationship Management (CRM) is een overkoepelende term voor het integraal managen van klantcontacten en klantprocessen. Het is de laatste jaren een van de meest veelbesproken onderwerpen binnen de IT. Veel ondernemingen hebben dan ook geïnvesteerd in CRM-softwarepakketten van leveranciers als Siebel, SAP of Oracle. De wereldwijde markt voor CRM-toepassingen is de afgelopen jaren flink gegroeid. Volgens onderzoeksbureau Gartner bedroeg de wereldwijde licentieomzet in de CRM-markt in 2002 in totaal 2,8 miljard dollar. De laatste tijd is in de pers echter ook veel kritiek te horen over CRM. Er duiken nogal eens verhalen op over mislukte implementaties die vele miljoenen euro's hebben gekost of langdurige implementaties die slechts met veel moeite 'kunnen worden vlotgetrokken'.

Deze beide ontwikkelingen – de grote groei van de CRM-markt en de verhalen over mislukte implementaties – geven een gemengd signaal aan ondernemingen die overwegen om in CRM-toepassingen te investeren. Om een afweging te maken over dergelijke investeringen is het van belang om de ervaringen van Nederlandse bedrijven nader te bestuderen. Dit is het uitgangspunt geweest van dit onderzoek naar klantstrategieën en CRM-implementaties. De opzet is vooral pragmatisch van aard om organisaties zoveel mogelijk relevante informatie te geven die van belang is bij het beslissen over de te volgen klantstrategieën en (vervolg-)investeringen in CRM-applicaties.

2. Klantstrategie

Het eerste deel van het onderzoek heeft zich gericht op klantstrategie in het algemeen – los van het gebruik van software voor CRM-toepassingen. Vrijwel elke organisatie (93 procent) geeft aan een klantstrategie te hebben. Bijna driekwart van de ondernemingen heeft het verhogen van de klanttevredenheid en loyaliteit als strategie. Dit is een vrij algemeen geformuleerde klantstrategie die gericht is op klantbehoud en met name indirect bijdraagt aan betere prestaties.

Figuur 2.1 Gehanteerde CRM-strategieën



Meer concrete strategieën die direct gericht zijn op het verhogen van de omzet of winstgevendheid worden minder vaak genoemd. Het verkopen van meer verschillende producten en diensten aan bestaande klanten (*cross-selling*) wordt door 40 procent van de organisaties gehanteerd. En het verkopen van meer winstgevende producten aan bestaande klanten (*up-selling*) wordt door 35 procent van de ondernemingen ingezet als klantstrategie. Een substantieel deel van de ondernemingen (22 procent) combineert beide aanpakken. Het zijn vooral bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening die expliciet proberen meer winstgevende producten te verkopen aan bestaande klanten.

Up-selling vooral strategie voor financiële en zakelijke dienstverlening

Cross- en up-selling zijn twee klantstrategieën gericht op het genereren van meer winst door het verhogen van de rekenen. Een andere benadering om de winst te verhogen – of te behouden in economisch slechtere tijden – is het verlagen van kosten. Twee specifieke klantstrategieën om kosten te verlagen, zijn het verlagen van verkoopkosten of het verminderen van het aantal fouten in de interactie met de klant. Het verlagen van de verkoopkosten wordt door 29 procent van de ondernemingen genoemd als klantstrategie. Het verminderen van fouten in de klantinteractie is een doelstelling voor 39 procent van de ondervraagde ondernemingen. Dit geeft aan dat deze fouten een vrij veel voorkomend probleem zijn die hoge kosten veroorzaken. Het is dus een dermate grote kostenpost dat een substantieel gedeelte van de ondernemingen verwacht hier veel geld te kunnen verdienen.

Wanneer de twee verschillende aanpakken (rekenen verhogen of kosten verlagen) met elkaar worden vergeleken, kan worden geconstateerd dat een minderheid van de organisaties (37 procent) expliciet een keuze maakt voor één van beide strategieën. Het aantal organisaties dat beide strategieën hanteert (34 procent) of geen enkele van deze twee strategieën hanteert (29 procent) is substantieel. In veel gevallen is er dus geen sprake van een expliciete focus op één van beide strategieën.

Figuur 2.2 Combinaties van klantstrategieën

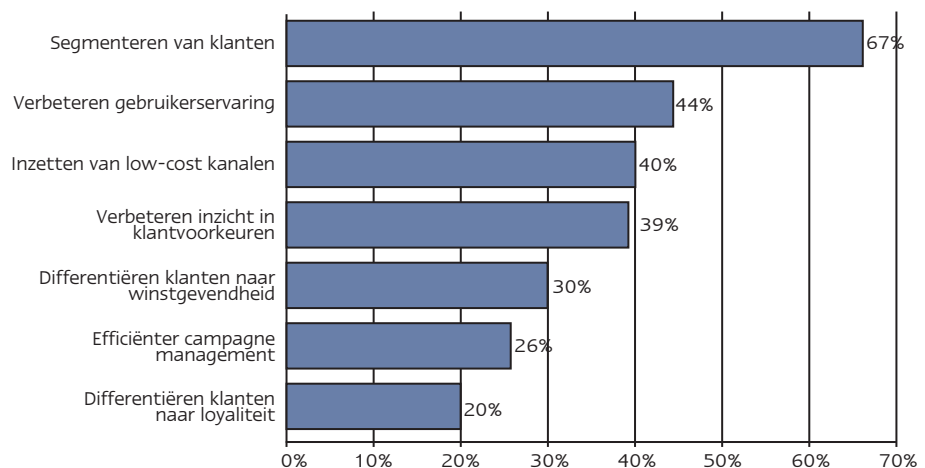
| Klantstrategieën gericht op verhoging rekenen of kostenverlaging | Organisaties met betreffende strategie (%) |
|--|--|
| Zowel rekenen verhogen als kosten verlagen | 34% |
| Verhogen rekenen | 19% |
| Verlagen verkoopkosten | 18% |
| Geen van beide strategieën | 29% |
| Totaal | 100% |

Klantsegmentatie
meest toegepast
voor realisatie
klantstrategie

3. Middelen om klantstrategieën te realiseren

Er zijn verscheidene manieren om de gekozen klantstrategieën te realiseren. In het kader van dit onderzoek hebben we zeven verschillende middelen gedefinieerd en aan de respondenten voorgelegd. Veruit de meest gebruikte manier om de klantstrategie te realiseren, is het toepassen van klantsegmentatie. Door middel van klantsegmentatie worden klanten ingedeeld in groepen waarop het product of de dienst kan worden afgestemd. Tweederde van de organisaties hanteert dit middel. Opmerkelijk genoeg is er nauwelijks een verband met de mate waarin organisaties zich inspinnen om een beter inzicht te krijgen in klantvoorkeuren. Redelijkerwijs is te verwachten dat inzicht in klantvoorkeuren een belangrijke rol speelt in een bedrijf dat klantsegmentatie toepast. Juist met het inzicht in deze klantvoorkeuren kan het producten- en dienstenaanbod optimaal worden afgestemd op de gedefinieerde segmenten. Een conclusie is dat veel ondernemingen weliswaar klantsegmentatie toepassen, maar weinig kennis ontwikkelen om deze segmentatie om te zetten in een winstgevende strategie.

Figuur 3.1 Middelen om CRM-strategie te realiseren



Naast de vrij algemeen toegepaste klantsegmentatie zetten Nederlandse organisaties ook in op het verbeteren van de klantervaring. Dit wordt met name gedaan door bedrijven die kiezen voor een klantstrategie waarin het verhogen van de klanttevredenheid en loyaliteit van belang is (eventueel naast het direct verhogen van de revenuen of het verlagen van de kosten). Deze strategie is gericht op klantbehoud, wat de revenuen op de lange termijn ten goede komt. Het verbeteren van de processen vanuit klantperspectief is een belangrijk onderdeel van deze strategie.

Ook het gebruik van low-cost kanalen zoals het web en *interactive voice respons* systemen (IVR) is een veel gehanteerd middel om CRM-strategieën te realiseren. Het inzetten van low-cost kanalen wordt (zoals verwacht) vooral gedaan door ondernemingen waarbij de klantstrategieën gericht zijn op het verlagen van de kosten. In de onderstaande figuur staan de middelen die relatief vaak worden ingezet voor bedrijven die een op revenuen c.q. kosten gebaseerde klantstrategie hebben geformuleerd.

Figuur 3.2 Voornamelijk toegepaste middelen bij specifieke strategie

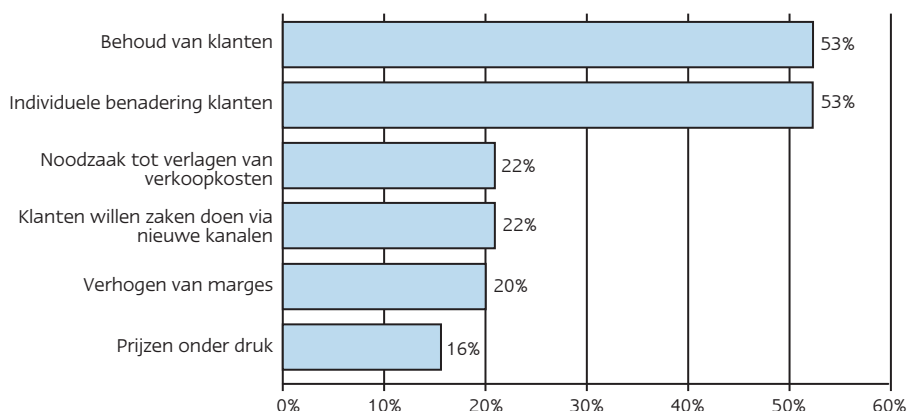
| Middelen voor realiseren klantstrategie | Revenuenstrategie | Kostenstrategie |
|---|-------------------|-----------------|
| Segmentatie | X | |
| Differentiatie naar winstgevendheid | X | |
| Efficiënter campagne management | X | |
| Inzetten low-cost kanalen | | X |

4. Investerings in CRM-software

Van de onderzochte organisaties geeft de helft aan dat zij CRM-software heeft geïmplementeerd. Nederlandse bedrijven geven voornamelijk twee redenen op waarom zij hebben geïnvesteerd in CRM-software. Allereerst is er een reden die te maken heeft met het huidige economische klimaat. De mogelijkheden om nieuwe klanten te werven nemen af, waardoor het behoud van klanten als belangrijker wordt ervaren. De tweede belangrijke reden is de meer autonome ontwikkeling dat klanten in toenemende mate producten en diensten willen die zijn toegesneden op hun individuele wensen. Beide redenen worden genoemd door iets meer dan de helft van de ondernemingen die in CRM-applicaties hebben geïnvesteerd.

Klantbehoud
belangrijke reden
voor CRM

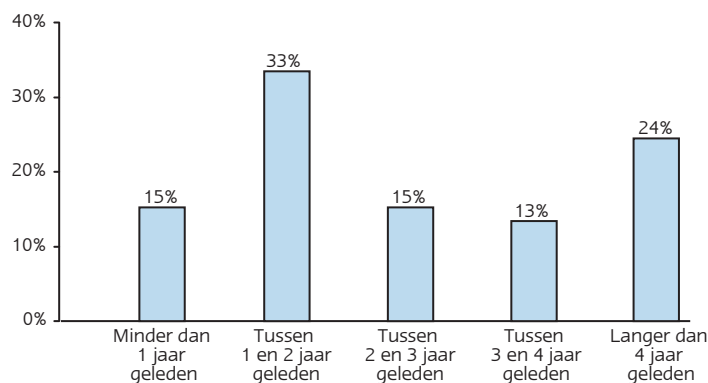
Figuur 4.1 Redenen voor CRM-investeringen



De redenen om nu te investeren in CRM-software zijn voornamelijk defensief van aard. De verslechterde economische situatie leidt ertoe dat de focus wordt verlegd van werving naar behoud van klanten. Daarnaast moet worden gereageerd op veranderende klantwensen. Meer offensieve redenen zoals de wens tot het verhogen van marges spelen een relatief geringe rol bij de beslissing om te investeren in CRM-software. Het focussen op behoud van klanten in plaats van het realiseren van nieuwe of meer winstgevendende omzet verklaart mede waarom de markt voor CRM de afgelopen jaren zo enorm heeft kunnen groeien ondanks de slechte economische omstandigheden.

Dat CRM een snelle ontwikkeling heeft doorgemaakt, kan worden geïllustreerd door het feit dat bijna de helft van alle bedrijven die in CRM-software hebben geïnvesteerd, hiermee minder dan twee jaar geleden begonnen is. De piek van nieuwe investeringen lag duidelijk tussen de één en twee jaar geleden, dus in de periode medio 2001 tot medio 2002. Na deze periode is het aantal bedrijven dat begon met investeringen in CRM drastisch afgenomen. De (nieuwe) investeringen in CRM vonden hun piek dus nadat de economische groei terugliep. Toen echter werd voorspeld dat deze groei voor langere tijd zeer laag was, hebben ook de investeringen in CRM-software hieronder te lijden gehad.

Figuur 4.2 Tijdstip aanschaf CRM-software

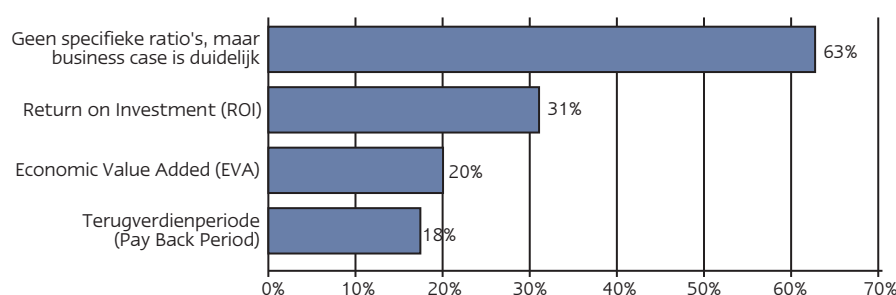


Welke bedrijven investeren in CRM-software? Een van de belangrijkste verbanden in dit onderzoek is de samenhang tussen een gerichte klantstrategie en investeringen in CRM. Het zijn vooral bedrijven die òf een op revenuen gerichte klantstrategie òf een op kosten gerichte klantstrategie hebben gedefinieerd, die investeren in CRM-software. Zowel organisaties die geen van beide strategieën formuleren of organisaties die beide strategieën omarmen, investeren minder vaak in CRM-applicaties. De conclusie luidt ofwel dat bedrijven met een eenduidige klantstrategie minder moeite hebben CRM-toepassingen in te passen in hun organisatie, ofwel dat het investeren in CRM-toepassingen organisaties min of meer 'dwingt' een eenduidige focus te definiëren.

Vooraf bedrijven met gerichte klantstrategie investeren in CRM

Tegenwoordig lijkt het alsof er geen investering in IT wordt gedaan zonder dat van tevoren onomstotelijk het rendement kan worden aangetoond. Binnen het onderzoek is gekeken welke financiële en niet-financiële ratio's gehanteerd worden bij het beslissen over CRM-investeringen. De bedrijven die de bekende financiële redenen als *return on investment* (ROI), de terugverdientijd of de toegevoegde waarde bij deze beslissing hanteren, zijn relatief bescheiden in aantal. Zeker wanneer in ogeschouw wordt genomen dat veel van deze investeringen in de afgelopen periode zijn gedaan en dat het meestal om aanzienlijke investeringen gaat.

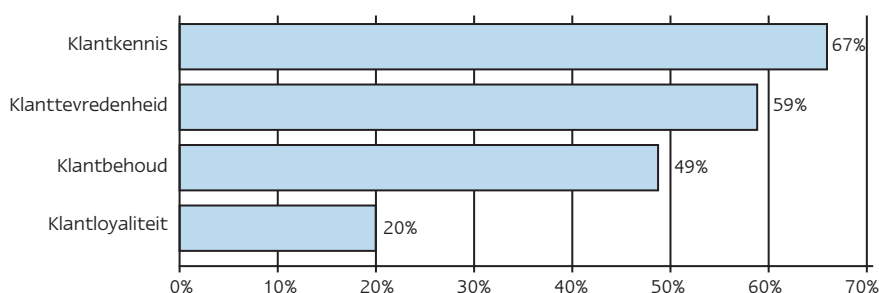
Figuur 4.3 Financiële ratio's bij CRM-investeringen



Verreweg de meeste ondernemingen geven aan dat geen specifieke financiële ratio's zijn gebruikt, maar dat de relevantie voor de organisatie (de zogeheten 'business case') niettemin duidelijk was ten tijde van de beslissing. De beslissingen om te investeren in CRM zijn voor een groot deel afhankelijk van niet-financiële criteria. Het lijkt te onderstrepen dat investeringen in IT niet altijd kunnen worden berekend, maar vooral berusten op visie van de betrokkenen.

Bij de vraag naar niet-financiële criteria geven organisaties vooral aan dat klanttevredenheid en klantkennis belangrijke 'ratio's' zijn bij het nemen van investeringsbeslissingen. Investerings die van (verwachte) invloed zijn op de klanttevredenheid of die bijdragen aan kennis over de klant kunnen op relatief veel steun vanuit het management rekenen.

Figuur 4.4 Niet-financiële criteria bij CRM-investeringen

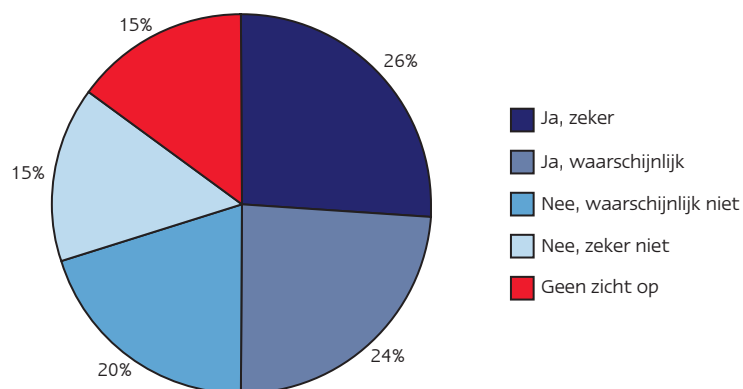


Belang financiële ratio's beperkt bij investeringsbeslissing

5. Vervolginvesteringen

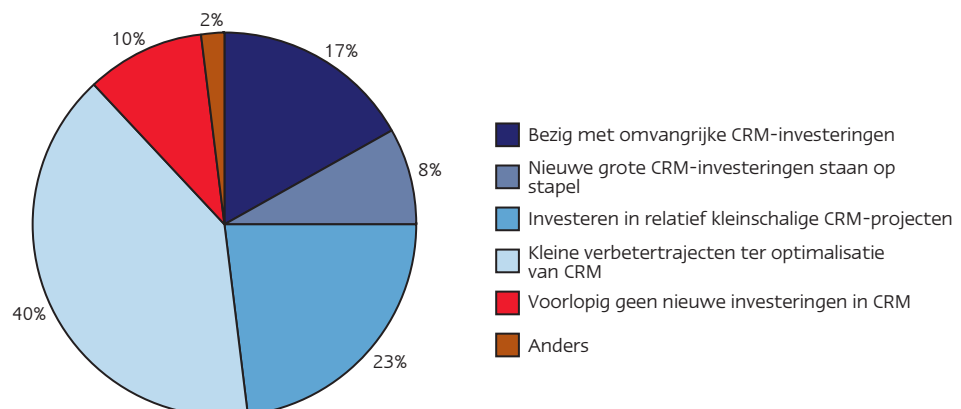
De helft van de bedrijven die reeds in CRM-applicaties heeft geïnvesteerd, geeft aan dat het op korte termijn meer geld gaat investeren in software. Ondanks teruglopende nieuwe investeringen blijft een deel van de bestaande CRM-klanten investeren in projecten.

Figuur 5.1 Investeringsplannen CRM-software



Er is nog wel een aantal partijen in de markt dat momenteel bezig is met groot-schalige CRM-implementaties of deze op stapel heeft staan, echter het gros van de ondernemingen hanteert een andere aanpak. Deze bedrijven zijn voorzichtiger geworden en leggen de focus op relatief kleinschalige nieuwe CRM-projecten en verbetertrajecten. Veel bedrijven zijn huiverig voor de risico's van groot-schalige implementatietrajecten. Daarbuiten leveren kleinschalige projecten gericht rendement op. Ook kunnen bestaande implementaties op tal van punten worden verbeterd. In de meeste gevallen ondernemen organisaties dan ook kleine verbetertrajecten ter optimalisatie van de CRM-toepassingen en relatief gemakkelijk haalbare rendementsverbeteringen.

Figuur 5.2 Karakter CRM-investeringen



Focus op kleinschalige investerings- en verbetertrajecten

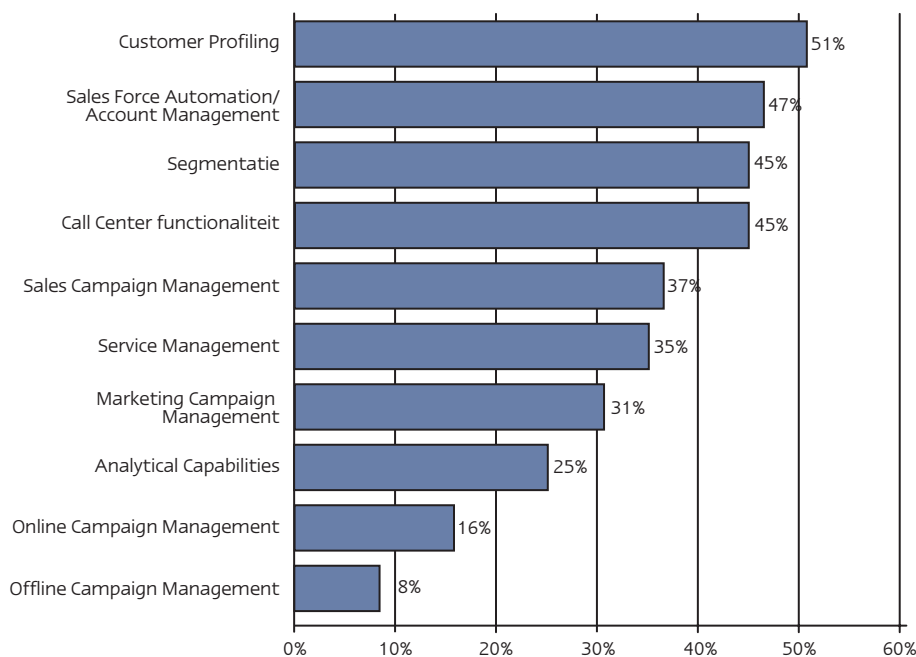
6. CRM-functionaliteit en implementatie

Zoals eerder vermeld, is CRM een overkoepelend begrip voor alles wat met het integraal management van klantcontacten en klantprocessen te maken heeft. Evenzo is CRM-software een algemeen, breed begrip voor software met verschillende functionaliteiten. Gelukkig is de afgelopen jaren een vrij algemeen toegepaste terminologie ontstaan die de verschillende functionaliteiten beschrijft. De respondenten die hebben geïnvesteerd in CRM-software, hebben we gevraagd welke functionaliteiten binnen de organisatie zijn geïmplementeerd.

De meest geïmplementeerde CRM-functionaliteit binnen Nederlandse bedrijven is *customer profiling*, oftewel het opbouwen van een profiel van een klant. Dit profiel kan bijvoorbeeld bestaan uit klantkenmerken, transacties en gedrag. Dat customer profiling de meest geïmplementeerde functionaliteit is, strookt met het belang dat door de organisaties wordt gehecht aan klantkennis. Het zijn dan ook voornamelijk bedrijven die dit belangrijk vinden die deze functionaliteit hebben geïmplementeerd.

Opbouwen
klantkennis door
customer profiling

Figuur 6.1 Geïmplementeerde CRM-functionaliteiten

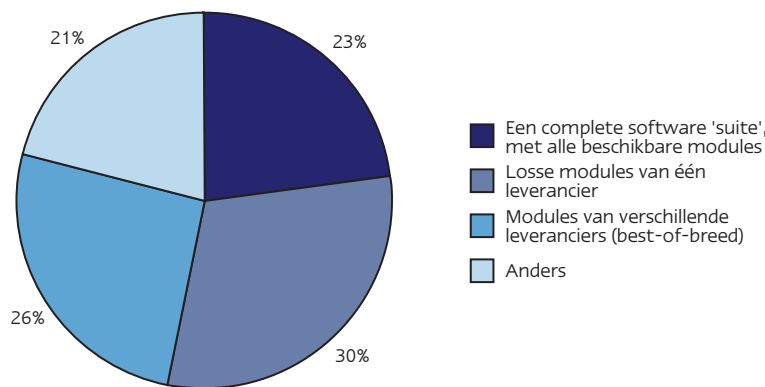


CRM-software
vaak van één
leverancier

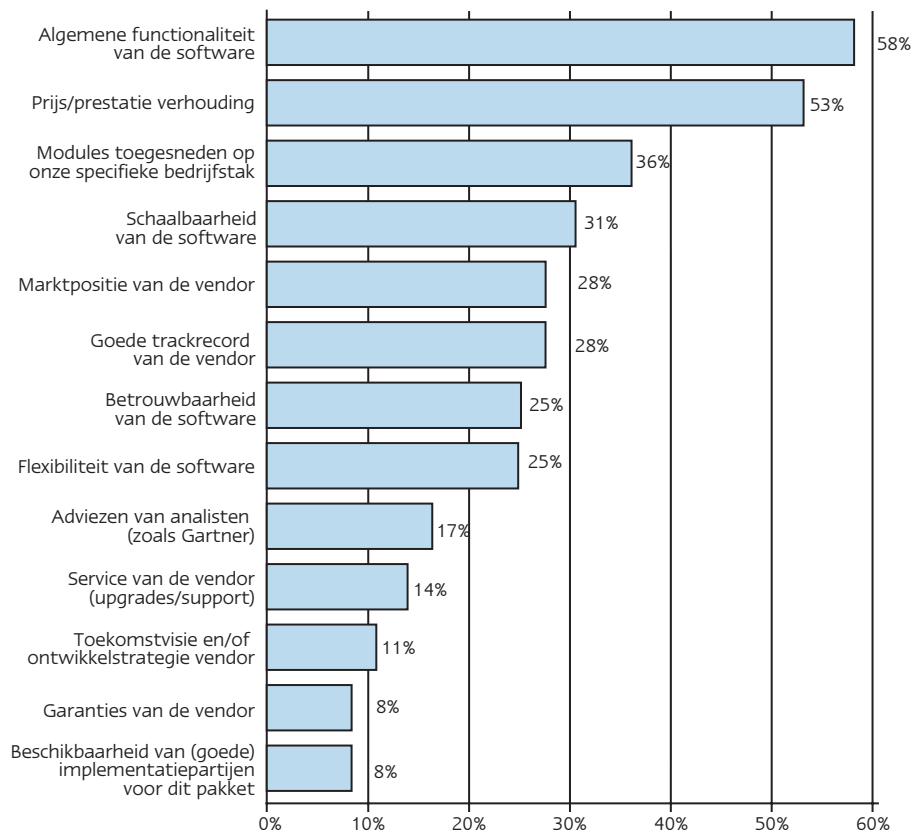
Ook het ondersteunen van de verkoopstaf bij het bedienen van klanten is een veel gebruikte functionaliteit. Deze zogeheten *sales force automation* ondersteunt voornamelijk in alle klantprocessen voorafgaande aan de koop van een product of dienst. Te denken valt aan het versturen van op maat gesneden informatie en het snel genereren en afhandelen van offertes. Ook *call center* functionaliteit en software voor het segmenteren van klanten wordt vaak gebruikt binnen Nederlandse bedrijven.

Meer dan de helft van de ondernemingen die investeren in CRM-software, kiest voor één enkele leverancier. Dit levert aanzienlijke voordelen op wat betreft de aansluiting tussen de verschillende software-onderdelen. In de meeste gevallen worden losse modules van deze leverancier betrokken. Ook de groep bedrijven die kiest voor een 'best-of-breed' strategie is substantieel (26 procent). Deze bedrijven selecteren doelbewust modules van verschillende fabrikanten die het best aansluiten bij hun functionele wensen. De integratieproblematiek om deze verschillende onderdelen te laten samenwerken wordt op de koop toegenomen. De trend onder bedrijven om zoveel mogelijk standaardpakketten voor bedrijfsprocessen te gebruiken is ook bij CRM duidelijk terug te zien. Het percentage bedrijven dat CRM-software als maatwerk voor de eigen organisatie laat ontwikkelen, is relatief gering.

Figuur 6.2 Type CRM-software



De belangrijkste criteria voor de selectie van CRM-software zijn de algemene functionaliteit en de prijs/prestatie verhouding van pakketten. Organisaties gaven vaak ook aan dat zeer praktische overwegingen een rol spelen bij de selectie, met name de integratie met backoffice systemen en bestaande ERP-implementaties. De beschikbaarheid van specifieke modules voor de bedrijfstak heeft slechts in een relatief bescheiden aantal situaties een rol gespeeld.

Figuur 6.3 Selectiecriteria CRM-software

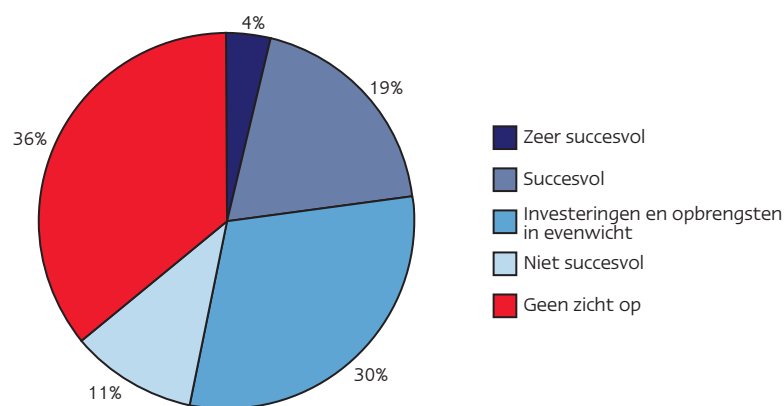
Bedrijven kijken bij de selectie van CRM-pakketten voornamelijk naar de bestaande software en prestaties van leveranciers. De toekomstvisie van een leverancier speelt nauwelijks een rol in de uiteindelijke beslissing. Ook de service die de leverancier biedt of de garanties die de leverancier bereid is te geven, spelen een zeer beperkte rol. Zeker in een tijd waarin investeringen in IT en vooral CRM-applicaties teruglopen, is dit een uitgelezen moment om extra service en garanties bij de leverancier te bedingen. Evenzo verdient het aanbeveling om te kijken naar de beschikbaarheid van goede implementatiepartners voor de geselecteerde platforms, aangezien deze voor een belangrijk deel bepalend zijn voor het succes van CRM-implementaties en vaak een bottleneck vormen. Door ook enkele andere criteria te betrekken in het selectieproces wordt de kans op een succesvolle implementatie verhoogd.

Toekomstvisie en garanties van leverancier nauwelijks van belang

7. Succes CRM-implementaties

Op het eerste gezicht zijn de bedrijfseconomische resultaten van CRM-implementaties geenszins succesvol te noemen. Slechts een kwart van de onderzochte organisaties zegt dat de balans tussen opbrengsten en investeringen positief uitvalt. Dit wil echter niet zeggen dat het merendeel van de CRM-implementaties een negatief resultaat laat zien. In de meeste situaties zijn de investeringen en opbrengsten in evenwicht of is het nog te vroeg om dit resultaat te kunnen beoordelen.

Figuur 7.1 Succes CRM-investeringen



Het blijkt dat het resultaat vooral afhankelijk is van de tijd die verstreken is sinds de eerste serieuze investeringen in CRM-applicaties. Voor het merendeel van de implementaties die nog geen twee jaar oud zijn, is het nog te vroeg om het resultaat te beoordelen. Bij implementaties die tussen de twee en vier jaar geleden zijn begonnen, is de balans in de meeste gevallen in evenwicht. Pas bij CRM-projecten die ouder zijn dan vier jaar, is het resultaat vaak positief. Investerings in CRM betalen zich dus over het algemeen vrij laat terug.

Figuur 7.2 Resultaat CRM-investeringen afgezet naar verstreken tijd

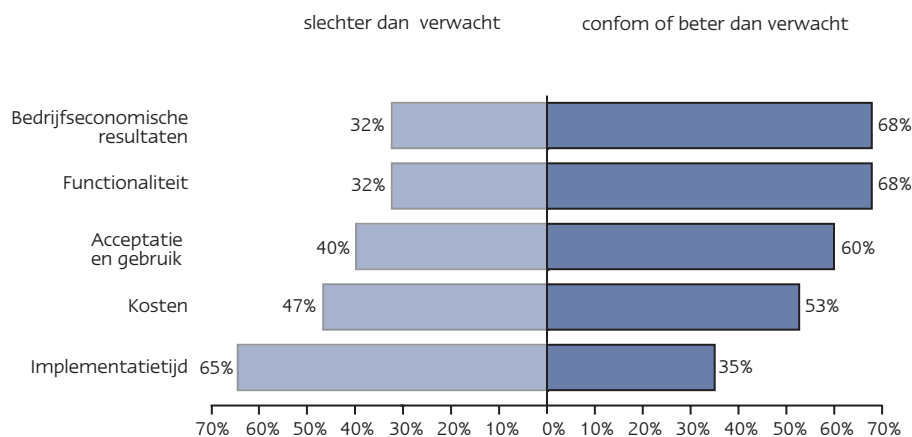
| | Negatief resultaat/ geen zicht op | Evenwicht | Positief resultaat |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----------|--------------------|
| CRM investering < 2 jaar geleden | 68% | 23% | 9% |
| CRM investering 2 - 4 jaar geleden | 16% | 61% | 23% |
| CRM investering > 4 jaar geleden | 36% | 9% | 55% |

CRM-investeringen
betalen zich
laat terug

Meer dan vier jaar is weliswaar een vrij lange terugverdientijd, maar opbrengsten liggen min of meer in de lijn der verwachting van de betrokken bedrijven. Meer dan tweederde van de respondenten zegt dat de bedrijfseconomische resultaten van het grootste CRM-project van de organisatie conform of zelfs boven verwachting zijn gerealiseerd. Ook de functionaliteit en de acceptatie door gebruikers van deze implementaties zijn meestal volgens of boven verwachting.

Bedrijfseconomische resultaten CRM meestal conform of boven verwachting

Figuur 7.3 Evaluatie belangrijkste CRM-project



De grootste pijnpunten bij CRM-implementaties zijn de kosten en vooral de implementatietijd. Ongeveer de helft van de organisaties zegt uiteindelijk dat meer kosten worden gemaakt dan gepland. Wat betreft de implementatietijd ondervindt zelfs bijna tweederde van de ondernemingen tegenslagen. De conclusie mag luiden dat CRM-implementaties over het algemeen wel goed worden verankerd in de bedrijfsprocessen en de verwachte opbrengsten boeken, maar dat de implementaties moeizamer en tegen hogere kosten verlopen dan in eerste instantie gepland.

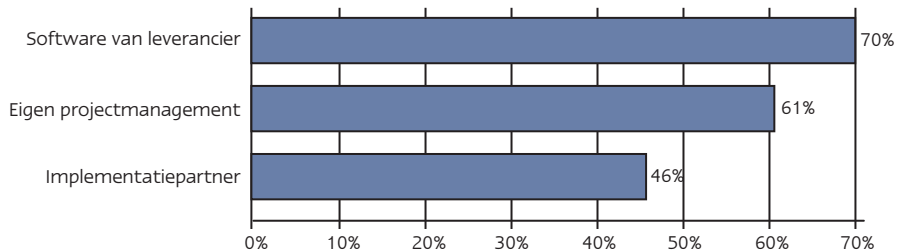
Dit is uiteraard geen ideale situatie, maar wel een herkenbaar patroon bij het in gebruik nemen van bedrijfsbrede softwarepakketten. Ook bij de invoering van ERP midden en eind jaren negentig, waren bedrijven over het algemeen tevreden over het uiteindelijke resultaat, maar vergden de implementaties meer tijd en kosten dan verwacht. Blijkbaar hebben organisaties de neiging om de moeite en kosten te onderschatten die het invoeren van nieuwe bedrijfsbrede softwarepakketten vergt. In dit opzicht zijn CRM-pakketten niet anders dan andere zogeheten *enterprise solutions*, zoals ERP en SCM. De respondenten oordelen dan ook dat de negatieve berichtgeving over CRM niet overdreven moet worden. De overgrote meerderheid vindt deze slechts ten dele terecht.

Implementatie-partner grootste bottleneck bij CRM-projecten

8. Kwaliteit CRM-implementaties

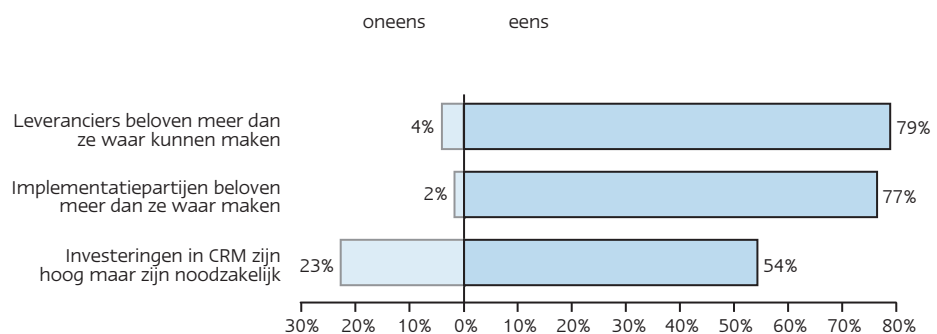
De kwaliteit van CRM-implementaties is afhankelijk van een aantal factoren. De belangrijkste zijn de kwaliteit van de software, de kennis en kunde van de eventuele implementatiepartner en de kwaliteit van het eigen projectmanagement. De belangrijkste bottleneck bij CRM-implementaties lijkt de implementatiepartner. Minder dan de helft van de organisaties kwalificeerde het werk van de partner bij de implementatie als voldoende of goed. De kwaliteit van de software werd in de meeste gevallen als voldoende of goed gekwalificeerd, namelijk door 70 procent van de organisaties.

Figuur 8.1 Aspecten implementatie van voldoende of goede kwaliteit



Implementatiepartners lijken de verwachtingen die ze wekken niet te kunnen waarmaken. De overgrote meerderheid van Nederlandse organisaties die CRM-implementaties achter de rug heeft, is het eens met de stelling dat implementatiepartners meer beloven dan ze kunnen realiseren. Ook leveranciers van CRM-software stellen volgens hun klanten meer in het vooruitzicht dan ze kunnen verwezenlijken. Het lijkt tegenstrijdig dat klanten aan de ene kant zeggen dat leveranciers meer beloven dan ze kunnen waarmaken, maar aan de andere kant de softwarekwaliteit van dezelfde leveranciers als voldoende of goed beoordelen. De software op zich is volwassen, maar leveranciers lijken de klant niet altijd even zorgvuldig voor te lichten over de mogelijkheden en onmogelijkheden van hun producten.

Figuur 8.2 Stellingen CRM

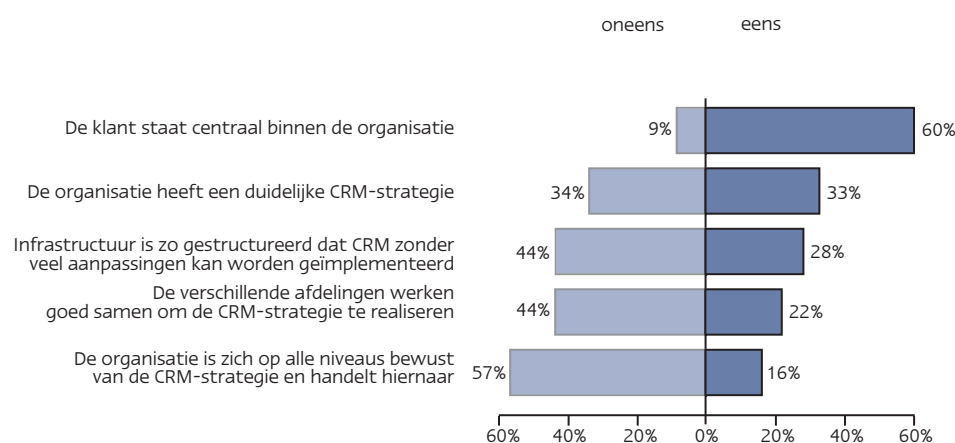


Overigens is ook een meerderheid van de respondenten het eens met de stelling dat investeringen in CRM weliswaar hoog maar noodzakelijk zijn voor de toekomst van de onderneming.

9. Organisatie en uitdaging

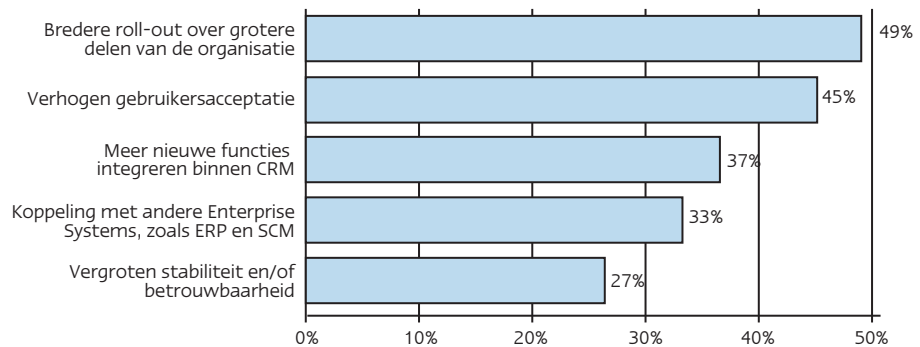
De ervaring leert dat bij elke implementatie van bedrijfsbreed toegepaste software niet alleen moet worden gekeken naar de techniek, maar ook naar de organisatie. In het bijzonder wanneer de implementatie grote veranderingen voor het bedrijfsproces inhoudt. Een van de onderwerpen die in dit onderzoek aan bod is gekomen, is de zogeheten *CRM Readiness*, oftewel de mate waarin organisaties in staat zijn CRM-processen succesvol te implementeren. Om een indicatie van deze CRM Readiness te krijgen is aan alle respondenten een vijftal stellingen voorgelegd, waarop kon worden aangegeven in hoeverre men het ermee eens was.

Figuur 9.1 CRM Readiness



De meeste bedrijven hebben wel een klantgerichte cultuur, maar aan veel andere randvoorwaarden voor succesvolle implementaties wordt niet voldaan. Een onderneming kan wel een CRM-strategie hebben, maar deze zal minder effectief zijn wanneer deze niet op alle niveaus binnen de organisatie bekend is en ernaar wordt gehandeld. De meerderheid van de respondenten acht dit niet het geval. Bovendien werken de verschillende afdelingen niet goed samen om de CRM-strategie te realiseren en is de infrastructuur (zoals databases en klantinformatie) een belangrijke hindernis.

Vaak randvoorwaarden afwezig voor succesvolle implementatie

Figuur 9.2 Uitdagingen voor CRM

De belangrijkste uitdaging voor organisaties aangaande CRM is het verhogen van het gebruik van de applicaties. Steeds meer werknemers dienen gebruik te maken van geïmplementeerde applicaties en ook moet worden gewerkt aan het verhogen van de gebruikersacceptatie. Overigens volgen CRM-implementaties over het algemeen een patroon. In de eerste twee jaar van de implementatie ligt het accent op het vergroten van de betrouwbaarheid en stabiliteit van de implementatie. Tevens gaat in deze periode de aandacht uit naar het verhogen van de gebruikersacceptatie en het realiseren van een bredere roll-out van de software over de onderneming. Deze speerpunten gelden echter voor een langere periode, tot wel vier jaar. Pas wanneer deze hindernissen zijn opgelost hebben organisaties relatief de handen vrij voor het realiseren van nieuwe functionaliteit.

In beginfase vooral problemen met betrouwbaarheid en stabiliteit