

Leverancier- en softwareselectie voor CRM

2012-01 / WhitePaper

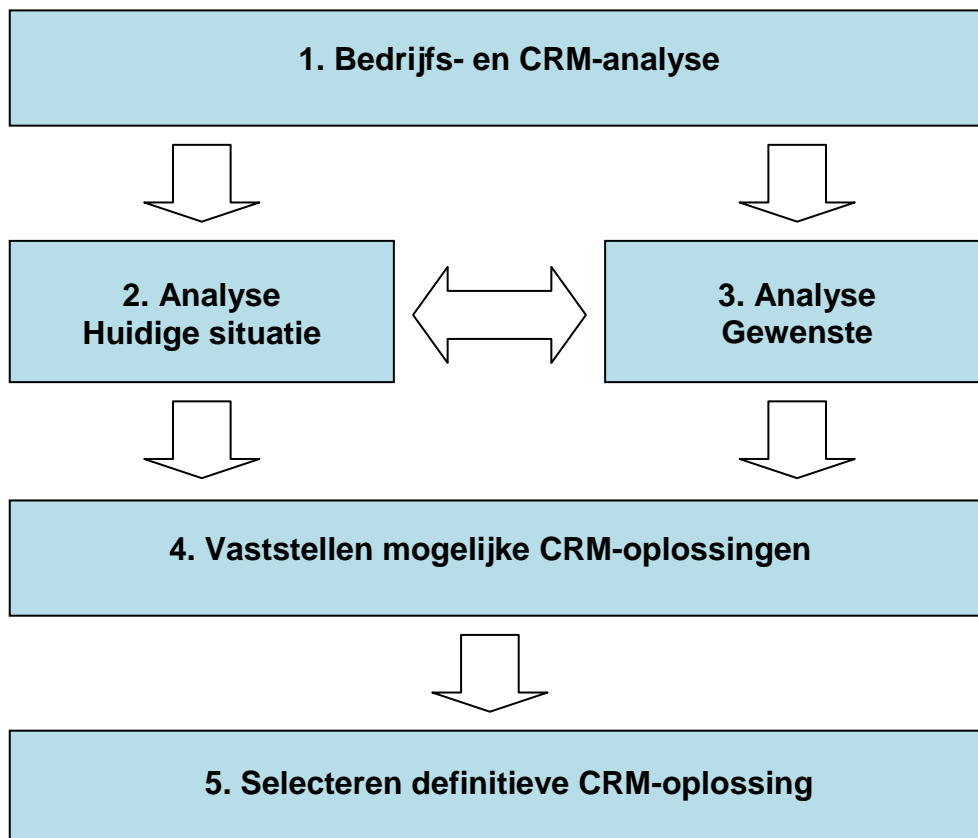
Customer Relationship Management (CRM) biedt steeds meer mogelijkheden om extra inkomsten te genereren, kosten te besparen en uw klantenservice te verbeteren. Welke mogelijkheden zijn voor u interessant en hoe houdt u de uitgaven onder controle? CRM-systemen zijn er in overvloed en CRM-leveranciers beloven allemaal gouden bergen. Maar hoe vindt u de juiste CRM-oplossing? Deze paper beschrijft kort de werkwijze voor een succesvolle leverancier- en softwareselectie voor CRM. U begrijpt dat deze paper een algemeen beeld geeft van het selectieproces en de aandachtspunten die daarbij een rol spelen. Voordat u hiermee aan de slag gaat moet u dit stappenplan en de verschillende checklisten verder uitwerken en toespitsen op uw eigen specifieke CRM-situatie.

Inhoudsopgave

1. Stappenplan CRM-selectie.
2. Bedrijfs- en CRM-analyse ('regeren is vooruitzien').
3. Analyse huidige situatie ('eerst organiseren, dan automatiseren').
4. Analyse gewenste situatie ('eerst denken, dan doen').
5. Vaststellen mogelijke CRM-oplossingen ('vele wegen leiden naar Rome').
6. Selecteren definitieve CRM-oplossing ('er kan er maar 1 de beste zijn').
7. Tips & Trucs.

1. Stappenplan CRM-selectie

Het selectieproces kent de volgende stappen:



Indora Managementadvies

T 06-30004043 – E info@indora.nl – I www.indora.nl
www.klantgerichtondernemen.blogspot.com

Pagina 1 van 5

2. Bedrijfs- en CRM-analyse ('Regeren is vooruitzien')

In deze eerste stap kijkt u naar uw toekomstplannen. Wat zijn uw doelstellingen en verwachtingen? Wat zijn de marktontwikkelingen en trends in uw branche? Welke producten en diensten wilt u op de markt gaan brengen? Hoe ziet uw commerciële strategie eruit en welke rol speelt CRM daarbij? Uw toekomstplannen en verwachtingen zijn bepalend voor de wijze waarop u CRM gaat inzetten.

Enkele belangrijke vragen:

- Wat zijn de toekomstverwachtingen en doelstellingen van uw bedrijf?
- Wat zijn de ontwikkelingen in de markt en wat doen uw concurrenten op dit gebied?
- Welke eisen stellen leveranciers en klanten aan de dienstverlening van uw bedrijf?
- Welke nieuwe producten en diensten worden voorzien en op welke termijn?
- Wordt de dienstverlening via internet uitgebreid? Op welke wijze en in welk tempo?
- Gaat u samenwerken met andere bedrijven, wanneer en op welke wijze?
- Voorziet u een groei in het aantal leveranciers, klanten en medewerkers en op welke termijn?
- Staan wijzigingen in uw bedrijfshuisvesting of bedrijfslocatie op stapel?
- Wat zijn de belangrijkste commerciële doelen en strategieën voor de komende jaren?
- Hoe ziet uw CRM-strategie er uit en welke eisen stelt dat aan de CRM-organisatie?
- Wat is het ICT-beleid en outsourcingsbeleid van de organisatie?

Het resultaat van deze eerste stap is een duidelijk beeld van alle toekomstige ontwikkelingen en de impact daarvan op uw CRM-strategie en benodigde CRM-organisatie.

Een bedrijf koopt een nieuw CRM-systeem. Na een half jaar wil het bedrijf een webshop openen en de selfservice-mogelijkheden voor klanten uitbreiden. De online-omgeving moet daarvoor geïntegreerd worden met het CRM-systeem en het voorraadsysteem. Het CRM-systeem is daarvoor echter niet geschikt. Wat nu?

3. Analyse huidige situatie ('Eerst organiseren, dan automatiseren')

Tijdens de tweede stap analyseert u de huidige CRM-werkprocessen en CRM-organisatie. Welke CRM-processen zijn het belangrijkste en welke CRM-activiteiten worden door welke afdelingen en functionarissen uitgevoerd? In hoeverre spelen processen en activiteiten als relatiebeheer, marketing, verkoop, accountmanagement of klantenservice een rol? Waar treden er problemen op en waardoor worden die veroorzaakt? Welke knelpunten ziet u? Waar en hoe kunnen verbeteringen doorgevoerd worden? Wat vraagt dat van uw leveranciers, klanten, medewerkers en CRM-ondersteuning?

Enkele belangrijke vragen:

- Wat zijn uw belangrijkste CRM-werkprocessen?
- Hoe verlopen deze CRM-werkprocessen precies?
- Welke afdelingen en functionarissen zijn bij het CRM-proces betrokken?
- Waar treden er problemen op, bij welke CRM-processen en/of –activiteiten?
- Welke verbeteringen zijn mogelijk? Op korte en lange termijn?
- Wat vraagt dat van uw medewerkers, leveranciers en klanten?
- Zijn hiervoor aanpassingen in CRM-processen en –organisatie nodig?
- Wat moet er aangepast worden aan uw CRM-systeem en/of andere ICT-systemen?
- Welke softwarepakketten, databases en hardware heeft u in gebruik?
- Wat zijn uw ervaringen met de ICT-omgeving en met de ICT-leverancier?

Het resultaat van deze tweede stap is een helder beeld van uw huidige situatie, de problemen en oorzaken en de eventuele tekortkomingen van uw CRM-werkprocessen, CRM-organisatie en de bijbehorende ICT-ondersteuning.

Na een analyse blijkt het grootste probleem in het offerteproces te zitten. Het huidige CRM-systeem ondersteunt dit niet goed. Is het nu nodig om een heel nieuw CRM-pakket aan te schaffen of zijn er ook andere oplossingen mogelijk?

4. Analyse gewenste situatie ('Eerst denken, dan doen')

Bij deze derde stap stelt u alle eisen en wensen voor het benodigde CRM-systeem vast. Het gaat om eisen en wensen ten aanzien van de CRM-leverancier en zijn CRM-oplossing. Deze eisen en wensen leiden u af van (a) uw toekomstplannen, (b) de huidige situatie en de geconstateerde problemen en oorzaken en (c) de door u gewenste kwaliteit van mogelijke CRM-oplossingen en potentiële leveranciers.

Enkele belangrijke vragen:

- Software: welke concrete eisen stelt u aan het CRM-systeem qua functionaliteit (ondersteuning van verschillende CRM-processen), beschikbaarheid, stabiliteit, uitbreidbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en performance (kwaliteitseisen)?
- Leverancier: welke concrete eisen stelt u aan de CRM-leverancier qua dienstverlening, continuïteit, betrouwbaarheid, professionaliteit, servicegerichtheid en reactiesnelheid?

Het resultaat van deze derde stap is een complete lijst met eisen en wensen voor de CRM-leverancier en zijn CRM-systeem. Deze lijst vormt de basis voor het vaststellen van mogelijke CRM-oplossingen en het selecteren van de definitieve CRM-oplossing.

Een bedrijf schaft op advies van zijn ICT-leverancier een CRM-systeem aan. Dit CRM-pakket heeft een goede naam en wordt in de branche veel gebruikt. De implementatie levert echter grote problemen op. Het duurt driekwart jaar voordat het CRM-systeem naar behoren functioneert. Wat blijkt? Het bedrijf was de allereerste gebruiker van de nieuwste softwareversie van het CRM-pakket en die versie zat nog vol met bugs. Hoe had men dit kunnen voorkomen?

5. Vaststellen mogelijke CRM-oplossingen ('Vele wegen leiden naar Rome')

Tijdens de vierde stap bekijkt u verschillende alternatieve oplossingen. Er zijn in hoofdlijnen vier alternatieven mogelijk:

1. U past uw organisatie aan en beperkt de ICT-aanpassingen zoveel mogelijk. Dit kan veel tijd en geld schelen. Of u stelt de aanschaf van nieuwe CRM-software even uit.
2. U past uw huidig CRM-systeem in beperkte mate aan. Dit kan bijvoorbeeld door aanvullende modules aan te schaffen of maatwerk-aanpassingen uit te laten voeren.
3. U selecteert een geheel nieuw CRM-systeem en schaft dit aan bij uw huidige leverancier of een nieuw te selecteren leverancier.
4. U huurt een nieuw CRM-systeem van een CRM-leverancier via een cloud/SaaS-oplossing.

Naast de aanschaf van nieuwe CRM-software en hardware kunt u ook de mogelijkheid van een cloud/SaaS-oplossingen onderzoeken. Hierbij huurt u als het ware de software en hardware via internet. U betaalt hiervoor periodiek een bedrag, vaak naar rato van gebruik. Het grote voordeel is dat u zelf niet meer hoeft te investeren in software, hardware en beheer. Het enige dat u nodig heeft is een PC met een internetaansluiting. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de keuze en de kwaliteit van de externe cloud/SaaS-leverancier. U besteedt immers uw CRM-ondersteuning volledig uit!

Een bedrijf met meerdere vestigingen wil zijn CRM-activiteiten centraal gaan regelen. Met selecteert hiervoor een nieuw CRM-systeem. De vraag is nu of men het CRM-systeem zelf moet gaan hosten of dat men het in de 'cloud' wil gaan gebruiken. Het bedrijf kiest voor een cloud/SaaS-oplossing. Na enige tijd gaat de cloud/SaaS-leverancier failliet. Weg zijn het systeem en alle bedrijfsgegevens! Wat nu?

6. Selecteren definitieve CRM-oplossing ('Er kan er maar 1 de beste zijn')

In de voorgaande stappen heeft u alle eisen en wensen opgesteld. Ook heeft u vastgesteld wat voor uw eigen situatie de meest geschikte CRM-oplossing is. Deze laatste stap voert u uit als u besloten heeft om een CRM-softwarepakket aan te schaffen.

Stap 1: Longlist en knock-out criteria

Allereerst stel u een lijst op met maximaal 8 tot 10 potentiële leveranciers en CRM-pakketten. Dit wordt de 'longlist' genoemd. U stelt deze longlist op, op basis van de informatie die u leest en hoort van collega-bedrijven, uw adviseur, uw accountant, uw medewerkers, uw branche-organisatie, op beurzen en seminars, op internet, in vakbladen en van uw huidige ICT-leverancier.

Alle CRM-leveranciers en CRM-systemen op de longlist moeten voldoen aan uw 'knock-out criteria'. Dit zijn uw belangrijkste eisen waaraan de leverancier en het softwarepakket perse moeten voldoen om überhaupt in aanmerking te komen.

Knock-out criterium: het CRM-systeem moet in Nederland minimaal 25 keer geïmplementeerd zijn.

Het gaat meestal om zo'n 15 a 25 knock-out criteria. In principe kan elke eis een knock-out criterium zijn. Vaak liggen deze echter op een hoger abstractieniveau. Andere functionele eisen zijn in dit stadium in principe niet doorslaggevend. Er wordt impliciet van uitgegaan dat de meest gangbare pakketten alle benodigde basisfuncties ondersteunen.

Deze aanname geldt in ieder geval voor de bekendere softwarepakketten die al vaker geïmplementeerd zijn (dit aspect kan op zich ook al een knock-out criteria zijn). Dit betekent ook dat in deze fase de geboden functionaliteit niet fundamenteel is voor de keuze. Juist andere criteria spelen een rol zoals de ondersteuning door de leverancier, de continuïteit, de technologie, de prijs, etc.

De leveranciers op uw longlist stuurt u een uitgebreide vragenlijst. Dit wordt ook wel 'Request For Information (RFI)' genoemd. De vragenlijst bevat vragen over alle knock-out criteria (voor zowel de leverancier als het softwarepakket), prijscomponenten en –indicaties en additionele informatie.

Stap 2: Shortlist en detailonderzoek

Op grond van de antwoorden van de leveranciers stelt u een 'shortlist' op van maximaal 4 kandidaten. U voert vervolgens een detailonderzoek uit voor alle kandidaten op de shortlist. Dit gebeurt in een aantal stappen:

1. U stelt een detailvragenlijst op met alle eisen, wensen en vragen over de leverancier en de benodigde softwarefunctionaliteit. U kunt aan uw eisen wegingsfactoren toekennen om belangrijke en minder belangrijke eisen van elkaar te kunnen onderscheiden. De inhoud van deze vragenlijst hangt sterk af van het soort softwarepakket dat u wilt selecteren.
2. U beschrijft een concrete situatie ('bedrijfs-case') die u graag met het nieuwe softwarepakket gedemonstreerd wilt zien. Bijvoorbeeld: 'Als een klant belt dan willen wij direct en automatisch al zijn klantgegevens, offertegegevens en ordergegevens op het scherm zien. Het moet mogelijk zijn om direct al deze gegevens te wijzigen en informatie over het klantcontact vast te leggen.'
3. U woont een demonstratie van de leverancier bij waarbij de door u opgestelde bedrijfs-case uitgebreid gedemonstreerd wordt. Zien is geloven nietwaar?
4. U vraagt informatie op bij referenties en legt een of meer referentiebezoeken af.
5. U voert eventueel nog extra document- en literatuuronderzoek uit. Wat zeggen onafhankelijke bronnen over de leverancier, het softwarepakket, de geboden functionaliteit, de gebruikte technologie, etcetera?

6. Als u nog niet helemaal zeker bent van uw zaak kunt u een onafhankelijke, deskundige partij inschakelen voor een 'second opinion'. Indora Managementadvies kan voor u nagaan of in het selectieproces aan alle belangrijke zaken gedacht is en of u de antwoorden van de leveranciers op de juiste waarde heeft ingeschat.
7. U evalueert tenslotte alle informatie over CRM-leveranciers en CRM-pakketten. De eerder door u vastgestelde wegingsfactoren spelen hierbij een belangrijke rol.

Stap 3: Offerte-aanvraag en keuze

Op grond van uw evaluatie kiest u voor twee eindkandidaten. U stuurt deze eindkandidaten een gedetailleerde offerte-aanvraag. Dit wordt ook wel 'Request For Proposal (RFP)' genoemd. Met de twee eindkandidaten kunnen vervolgens de contractonderhandelingen geopend worden om uiteindelijk het beste CRM-systeem te kiezen.

De stap daarna is het maken van een goed projectplan waarmee u de implementatie van het nieuwe CRM-systeem op een beheerste manier kunt uitvoeren. Veel succes toegewenst!

7. Tips & Trucs

Kies om grote risico's te vermijden voor een:

Leverancier die.....

- Zijn sporen reeds verdiend heeft (continuïteit).
- Doet wat hij zegt (betrouwbaar).
- Deskundig is op zijn terrein (vakman).
- Weet waar u het over heeft (kennis van uw branche en uw bedrijfsprocessen).
- Waar voor uw geld biedt (goede prijs/prestatie verhouding).
- Zijn beloftes waar kan maken (voldoende kennis en capaciteit in huis).
- Met u meedenkt (partnership).
- Dit allemaal kan aantonen (referenties).

Softwarepakket die.....

- Geschikt is voor het doel waarvoor u het aanschaft ('fit for use').
- Al (veel) vaker geïmplementeerd is (proven technology).
- Gebaseerd is op moderne technologie en 'open' industrie standaarden (toekomstvast).
- Mee kan groeien met uw bedrijf (schaalbaar).
- Eenvoudig te koppelen is aan andere systemen (flexibiliteit).
- Belangrijk is voor zijn leverancier (continuïteit).
- Uw medewerkers met plezier laten werken (gebruiksvriendelijk).
- Dit allemaal kan aantonen (demonstraties, referenties).

Zorg er verder voor dat u als:

Manager / Directeur.....

- Zelf nauw betrokken bent bij het selectieproces (commitment).
- Weet wat u wilt, nu en in de toekomst (visie).
- Uw medewerkers bij het selectieproces betreft (draagvlak).
- Gestructureerd te werk gaat (projectmatige aanpak).

Indora Managementadvies is een onafhankelijk adviesbureau en gespecialiseerd in klantgericht ondernemen, CRM, strategie en marketing. Van strategie t/m implementatie. Neem voor meer informatie contact op met Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies.