

CRM VALKUILEN EN SUCCEFACTOREN

De do's en don'ts van een succesvolle CRM aanpak

Auteur: Sjors van Leeuwen [Indora Informatisering]

CRM belooft al jaren meer tevreden klanten, meer omzet en meer winst, maar de praktijk is stukken weerbarstiger dan de theorie. Bedrijven worstelen met de invoering van CRM en veel CRM-projecten 'mislukken' dan ook. Dit komt omdat bedrijven de verkeerde aanpak hanteren. Hoe voorkomt u om fouten te maken die anderen al voor u maakten? In dit Business Software REPORT zet Sjors van Leeuwen de valkuilen en succesfactoren voor een geslaagde CRM implementatie voor u op een rijtje.

Business Software REPORT is een reeks publicaties over zakelijke software en de selectie en toepassing daarvan. Auteurs zijn specialisten op het gebied van CRM, ERP, CMS, DMS, HRM, business intelligence, financiële en/of logistieke software. Business Software REPORT is een uitgave van BusinessSoftware.nl, onafhankelijk informatieplatform over zakelijke software.

BUSINESS SOFTWARE REPORT

Belofte maakt schuld

Een succesvolle CRM-aanpak bestaat uit tien succesfactoren die samen de tien geboden van CRM vormen. Wil een bedrijf succes boeken met CRM, dan moet men zich houden aan deze CRM geboden. Aan de andere kant moeten organisaties beducht zijn voor een aantal grote valkuilen. Deze valkuilen vormen samen de zeven doodzondes van CRM. Bedrijven die in deze valkuilen stappen kunnen een succesvolle afloop van hun CRM-project wel vergeten.

Dé belangrijkste succesvoorwaarde is echter het besef dat CRM meer is dan alleen een marketingactiviteit, softwarepakket of eenmalig project. CRM is een **bedrijfsstrategie** die een organisatie in al zijn geledingen raakt. Het is een strategie gericht op het realiseren van de lange termijn doelstellingen van een organisatie. Natuurlijk kijkt men ook naar verbeteringen die op korte termijn haalbaar zijn. Om klantgericht bezig te zijn hoeven bedrijven niet tot morgen te wachten en 'quick wins' liggen vaak voor het oprapen.

De invoering van CRM betekent een langdurig veranderingsproces dat veel doorzettingsvermogen vereist. Een klus die niet onderschat moet worden en niet van vandaag op morgen geklaard is. Siemens Nederland startte in 1991 haar CRM-project. Het doel was één centraal klantbeeld van al haar klanten. Dat betekende een cultuuromslag, invoering van een nieuwe werkwijze voor alle business units en verkoopafdelingen en de invoering van een CRM-systeem. Siemens Nederland won tien jaar later de CRM-Award 2001 toen dit doel bereikt was. De aanhouder wint, ook bij CRM.

GROOTSTE VALKUILEN

1. 'Me too' project

In navolging van branchegeenoten en concurrenten roepen veel organisaties "wij willen CRM!". Vaak is niet duidelijk waarom men met CRM aan slag wil (*aanleiding*), wat men daarmee wil bereiken (*doelstellingen*) en of het überhaupt geld oplevert (*business case*). Concurrentie-, markt- en probleemanalyses worden niet uitgevoerd en CRM wordt als 'me too' project opgestart. De concurrent doet immers ook aan CRM en de 'klant centraal' klinkt natuurlijk altijd goed. Een goede startpositie voor het CRM-programma ontbreekt.

2. A fool with a tool

Als organisaties met CRM starten gaat men meestal direct aan de slag met het selecteren van een softwarepakket. De een na de andere softwareleverancier komt zijn producten aanprijzen en verkooppraatjes worden voor zoete koek geslikt. Wat het bedrijf met het CRM-pakket gaat doen is nog niet duidelijk, maar dat is geen probleem. Men bekijkt later wel voor welke doeleinden, klanten, bedrijfsprocessen en afdelingen het CRM-pakket ingezet gaat worden. Helaas blijkt na enige tijd dat

BUSINESS SOFTWARE REPORT

afdelingen en medewerkers het CRM-systeem niet willen en/of kunnen gebruiken. Men verwacht middel met doel en dat is niet slim want 'a fool with a tool is still a fool'.

3. Haastige spoed

CRM is leuk, maar het moet vooral niet te lang gaan duren. Time-to-market is het toverwoord en de terugverdientijd moet kort zijn. Directies hebben haast want er moet gescoord worden. Haastige spoed is echter zelden goed. Een triest voorbeeld hiervan is supermarkt-concern Laurus. Dit bedrijf besloot in 2001 in rap tempo zijn winkelformules Edah, Super de Boer en Konmar samen te voegen onder de naam Konmar. Tegelijkertijd werd een nieuwe klantgerichte bedrijfsstrategie ingevoerd waarmee Konmar de strijd wilde aangaan met Albert Heijn. Extra services zoals toiletten in de winkel, het inpakken en wegbrengen van boodschappen naar de auto en het plakken van lekke fietsbanden moesten de doorslag gaan geven in het gevecht om de klant. Het plan mislukte jammerlijk en bracht Laurus op de rand van het faillissement. De operatie werd na enkele maanden afgeblazen. Kortom, organisaties zijn te ambitieus en willen te veel in te korte tijd.

4. Te nauwe blik

CRM wordt vooral gezien als iets voor de marketing- of ICT-afdeling. Vanuit een ivoren toren bedenkt zo'n afdeling wat goed is voor de organisatie. Andere afdelingen en belangrijke partijen zoals klanten, leveranciers en verkoop- en distributiepartners komen niet in het stuk voor. Een integrale en multidisciplinaire aanpak ontbreekt. Terug naar het Laurus verhaal; Konmar had met name de eerste weken grote problemen met de distributie en automatisering. Winkels werden niet, te weinig of verkeerd bevoorrad en veel schappen bleven leeg. Daarnaast vonden veel (vaste) klanten de nieuwe Konmar te duur (klantgerichtheid kost nu eenmaal geld en wie brengt dat op?) waardoor zij overliepen naar de concurrent. Tal van andere voorbeelden zag je tijdens de internethype. Een mooie verkoopsite was zo gemaakt, maar goede distributie en klantenservice werden meestal vergeten. CRM plannen zijn altijd mooi, maar zijn ze realistisch en is er voldoende nagedacht over de gevolgen?

5. Bijklussen

Veel bedrijven doen CRM 'er maar even bij'. De invoering van CRM krijgt dan niet die prioriteit van de directie die het verdient. CRM vraagt tijdelijk om meer capaciteit, kennis en geld en dat willen of kunnen bedrijven niet vrijmaken. Durf en wil om te veranderen zijn ver te zoeken in de organisatie. Het management zegt dat zij CRM en klantgerichtheid belangrijk vinden maar handelt daar niet naar. Commitment van de top ontbreekt. Afdelingen, mensen en organisaties werken slecht met elkaar samen. De wil om er samen iets van te maken ontbreekt. Het CRM-programma sterft dan ook een langzame dood. Zonde van al die moeite, op naar de volgende klus!

BUSINESS SOFTWARE REPORT

6. First things first

Volgens consumentenprogramma 'Radar' heeft bijna een op de vijf huishoudens het afgelopen jaar problemen gehad met zijn energiebedrijf. Volgens Radar lossen Nuon, Essent en Eneco die problemen niet goed op. Als men net als deze energiebedrijven en vele andere verzekeraars en kabelmaatschappijen de eigen operationele processen niet op orde heeft, wacht dan nog maar even met het intensiever communiceren met klanten. De wanorde wordt alleen maar groter en klanten nog ontevredener. De CRM-paradox luidt niet voor niets 'des te meer geïnvesteerd wordt in CRM, des te ontevredener klanten zijn'. Bezint eer ge begint met CRM en start pas als de belangrijkste 'klantprocessen' probleemloos verlopen en onder controle zijn!

7. Big is (not always) beautiful

CRM invoeren is lastig en dat doe je niet iedere dag. Organisaties huren dus tijdelijk capaciteit en kennis in. Dat is een verstandige zet. Alleen maken bedrijven vaak de fout om direct een groot consultancybureau in te huren. De meeste grote adviesbureaus zijn namelijk niet onafhankelijk, want ze treden ook op als vertegenwoordiger en implementiepartner van grote softwarepakketten. De shortlist met potentiële CRM-pakketten is dus al snel bekend. Voor je het weet zit je met een te groot en te duur CRM-pakket opgescheept en verbouwt een leger van junior consultants tegen seniortarieven het standaard pakket tot maatwerkbouwval. Organisaties hebben ook verschillende soorten advies nodig. Het transformeren van massamarketeers tot klantgroepdenkers is bijvoorbeeld heel iets anders dan het invoeren van een CRM-pakket. Het schaap met de vijf poten bestaat ook niet in CRM-land. Bedrijven moeten beter opletten voor welke doeleinden men welke adviseurs in huis haalt. Kwaliteit is dun gezaaid, ook op dit gebied.

BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOREN

1. Heldere visie met concrete doelstellingen

De keuze voor CRM als concurrentiestrategie wordt gemaakt na gedegen analyses. De CRM-visie wordt vertaald naar concrete doelstellingen voor omzet, winst, enzovoort.

2. Realistische business case

CRM-visie en bedrijfsdoelstellingen worden 'tastbaar' gemaakt door een realistische business case. De business case geeft een reëel beeld van de te verwachten kosten en baten.

3. Sterke sturing vanuit de top

De invoering van CRM heeft gevolgen voor de hele organisatie. Dit proces wordt dan ook 'gestuurd' door de top van de organisatie. Commitment is groot en zichtbaar.

BUSINESS SOFTWARE REPORT

4. Integrale en multidisciplinaire aanpak

Alle betrokken partijen (organisatie, afnemers, distributiepartners) en specialisten (marketing, verkoop, service, productie, ICT) stellen de plannen op die zij zelf moeten uitvoeren.

5. Incrementele aanpak

Er wordt gekozen voor een stap-voor-stap benadering en 'learning by doing'. Iedere stap omvat een businessvraagstuk (uniform klantbeeld, nieuw product, nieuw contactkanaal) en levert direct resultaat op.

6. De lijn trekt het veranderingsproces

De verantwoordelijkheid voor het implementeren van de CRM-strategie en het behalen van betere prestaties liggen bij de lijnorganisatie. De programmaorganisatie is alleen ondersteunend.

7. Professionele uitvoering en ondersteuning

De onderneming is bereid om (tijdelijk) te investeren in extra mensen, middelen en expertise. De lijnorganisatie wordt ondersteund door programmamanagers, projectleiders en specialisten.

8. Informatie en communicatie op maat

Er wordt open en eerlijk gecommuniceerd waarbij rekening gehouden wordt met de individuele belangen van alle betrokken partijen. 'What's in it for me?' is hier de centrale vraag.

9. Vergeet de klant niet!

Er is een duidelijk beeld van de klant, zijn eisen, wensen en behoeften. Klanten worden nauw betrokken bij het opstellen en uitvoeren van de CRM-strategie.

10. Volharding doet zegevieren

CRM invoeren is een lastige klus. Niet alle acties zijn direct een groot succes. Hou visie en doelstellingen voor ogen. Doorgaan, evalueren, koers bijstellen en doorgaan!

QUICK SCAN CRM BENEFITS

Als het over CRM gaat dan is "bezint eer ge begint" zeker op zijn plaats. Een doordachte aanpak is de sleutel tot succes.

De vraag die als eerste beantwoord moet worden is of CRM voor uw organisatie wel het juiste antwoord is. CRM is namelijk geen medicijn voor alle kwalen en zeker niet in alle situaties de beste oplossing. Aan de andere kant kan CRM u helpen om uw commerciële doelstellingen te behalen en biedt het wellicht nieuwe kansen waaraan u nog niet eerder gedacht heeft.

BUSINESS SOFTWARE REPORT

Wilt u weten wat CRM voor uw organisatie kan betekenen, dan is “Uitvoeren Quick Scan CRM Benefits” voor u wellicht de oplossing. In korte tijd krijgt u antwoord op de belangrijkste vragen en krijgt u concreet inzicht in de toepassingsmogelijkheden en voordelen van CRM voor uw bedrijf.

Auteur

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Managementadvies & Informatisering en al twintig jaar actief op het snijvlak van marketing, organisatie en informatie- en communicatietechnologie. Als onafhankelijk adviseur begeleidt hij bedrijven, organisaties en instellingen in uiteenlopende branches in de profit en non-profit sector bij het opstellen en implementeren van klantgerichte bedrijfsstrategieën (CRM), elektronische dienstverlening (E-Business) en marketing- en strategieontwikkeling. Zijn expertise richt zich op visie-, strategie- en beleidsontwikkeling en de vertaling daarvan in concrete organisatieveranderingen en klantgerichte marketing- en internettoepassingen. Sjors van Leeuwen is auteur van het boek “CRM in de praktijk” (uitgegeven door Academic Service) en vele artikelen in vakbladen en tijdschriften. Zie ook www.indora.nl.