

Automatisering Gids

26 maart 2004 - Week 13

Zeven doodzonden en tien CRM-geboden

CRM belooft al jaren meer tevreden klanten, meer omzet en winst, maar de praktijk is weerbarstig. Bedrijven worstelen met de invoering van CRM en veel programma's mislukken. Volgens Sjors van Leeuwen komt dit omdat bedrijven steeds in dezelfde valkuilen vallen en de tien CRM-geboden overtreden.

Robbert Bosch schrijft in Automatisering Gids van 6 februari dat een integrale aanpak van CRM vaak problematisch is. Hij stelt dat juist die aanpak een belangrijke oorzaak van teleurstellingen kan zijn. Aan de andere kant onderstreept hij het belang van een goede integratie van CRM-processen en het verbeteren van de afstemming en samenwerking tussen afdelingen. Over hoe je dat kunt bereiken is Bosch veel minder duidelijk ondanks zijn advies om te zorgen voor een 'cultuur waarin van werkvloer tot directieniveau aandacht is voor het bieden van een integrale klantervaring en andere integratievraagstukken'. Het is dus niet de vraag of een integrale aanpak noodzakelijk is, maar hoe zo'n integrale aanpak eruit ziet. Daarbij geldt dat een integrale benadering slechts één van de vele aspecten is die een rol spelen bij het succesvol invoeren van CRM.

Bosch stelt ook dat 'organisaties worstelen met de business case van CRM' en ziet dit als een signaal dat een integrale aanpak tot problemen leidt. Maar hier is niet zozeer de integrale aanpak het probleem, maar simpelweg het feit dat veel organisaties niet weten hoe ze een business case moeten opstellen, ongeacht de benadering die men kiest.

Niet de integrale aanpak zelf is de oorzaak van veel CRM-teleurstellingen, maar de verkeerde aanpak. Een succesvolle CRM-aanpak bestaat, naast de eerder genoemde integrale benadering, uit negen andere succesfactoren. Deze succesfactoren vormen samen de tien geboden van CRM. Wil een bedrijf succes boeken met CRM, dan moet men zich houden aan deze geboden. Aan de andere kant moeten organisaties beducht zijn voor een aantal grote valkuilen. Deze valkuilen vormen samen de zeven doodzonden van CRM. Bedrijven die in deze valkuilen stappen kunnen een succesvolle afloop van hun CRM-programma wel vergeten.

De belangrijkste succesvoorwaarde is echter het besef dat CRM meer is dan alleen een marketingactiviteit, softwarepakket of eenmalig project. Het is een bedrijfsstrategie die een organisatie in al zijn geledingen raakt. Het is een strategie gericht op het realiseren van de langetermijndoelstellingen 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, '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 is geklaard. Siemens Nederland startte in 1991 een CRM-project. Het doel was één centraal klantbeeld van alle 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 was bereikt. De aanhouder wint, ook bij CRM.

Sjors van Leeuwen

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Informatisering. Als adviseur is hij betrokken bij veel projecten op het gebied van CRM en e-business. Hij is auteur van het boek 'CRM in de praktijk', Academic Service.

Zeven doodzonden van CRM

1. 'Me too'-project

In navolging van branchegenoten en concurrenten roepen veel organisaties 'wij willen CRM!'. Vaak is niet duidelijk waarom men met CRM aan de 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 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 supermarktconcern 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 bevoorradt 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 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 het CRM en klantgerichtheid belangrijk vindt 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.

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 wordt geïnvesteerd in CRM, des te ontevredener zijn de klanten'. 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 senior-tarieven het standaardpakket 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.

Tien CRM-geboden

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.

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 wordt gehouden 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.

Doelstellingen

CRM is een bedrijfsstrategie die zich richt op het realiseren van bedrijfsdoelstellingen en het creëren van duurzaam concurrentievoordeel door relaties met individuele klanten aan te gaan, te onderhouden, te maximaliseren en – indien onvoldoende rendabel – te beëindigen.

Bij de invoering van CRM als bedrijfsstrategie staan vier vragen centraal:

- Hoe trekken we de juiste klanten aan?
- Hoe houden we die klanten vast?
- Hoe kunnen we maximaal aan die klanten verdienen?
- Hoe gaan we om met onrendabele klanten?

Bedrijven concurreren met CRM niet op prijs (goedkoopste), niet op product (beste), maar op klantgerichtheid (dienstverlening op maat).

Opbrengsten

Door verbeteringen in klantbehoud, klantopbrengst, klantaanwas en dienstverlening op maat kan de omzet en winst van een onderneming spectaculair stijgen. Belangrijke vragen in dit verband zijn:

- Hoe lang blijven klanten gemiddeld bij ons bedrijf? Wat levert het op als klanten langer blijven?
- Hoeveel van hun budget besteden klanten bij ons en hoeveel bij concurrenten? Wat levert het op als klanten een groter deel van hun budget bij ons zouden besteden?
- Hoeveel nieuwe klanten trekt ons bedrijf aan? Wat levert het op als het aantal nieuwe (winstgevende) klanten toeneemt?
- Hoeveel kosten kunnen wij besparen door onze producten en diensten beter af te stemmen op de wensen en behoeften en/of waarde van (potentiële) klanten?

De antwoorden op deze vragen vormen de fundamenten voor de business case op strategisch niveau. Om tot betrouwbare schattingen te komen kan men marktonderzoeken, testcampagnes, benchmarks en klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren. Op grond van alle schattingen en rekening houdend met het vereiste rendement (ROI), kan de maximale investeringsruimte berekend worden. Vervolgens is het de vraag of deze maximale investeringsruimte voldoende geacht wordt voor het doorvoeren van alle benodigde aanpassingen in organisaties, bedrijfsprocessen, systemen en medewerkers. Als het antwoord ‘ja’ is, kan men het CRM-avontuur met een gerust hart aanvangen. Volledige zekerheid over het uiteindelijke resultaat is helaas niet verkrijgbaar, maar dat is nu eenmaal inherent aan ondernemen, zeker op strategisch niveau.

“Voor je het weet verbouwt een leger van junior-consultants het standaardpakket tot maatwerkbouwval.”