

Onderzoek naar CRM-systemen wijst uit:



CRM vereist andere manier van denken

Customer relationship management (CRM) is meer dan het kiezen en implementeren van een softwarepakket. Voor een succesvol CRM-traject moeten controllers rekeninghouden met het feit dat de invoering van CRM veelal een andere manier van denken en werken vereist. Als men de belangrijke principes van verandermanagement negeert, is het project gedoemd te mislukken. Dit blijkt uit een vervolgonderzoek van Van Dijk Consulting naar onder meer de functionaliteiten van CRM-systemen.

JOSÉ ROEST

Na de 'CRM-hype' van de afgelopen jaren, zijn nu ook steeds vaker negatieve reacties te horen. CRM-projecten blijken regelmatig te mislukken. Is dat een reden voor paniek? Nee, zeker niet wanneer men van tevoren goed beseft dat CRM veel meer omvat dan alleen het implementeren van een applicatie. Customer relationship management is een concept dat begint 'tussen de oren' en dient te worden ingebed in de strategie van een organisatie. CRM heeft betrekking op alle processen binnen uw organisatie waar de relatie met de klant centraal staat. Een succesvolle implementatie van CRM zal dan ook alleen gerealiseerd kunnen worden wanneer de geformuleerde CRM-doelstellingen corresponderen met de strategie van de organisatie. Alleen dan zullen de vele beloftes van CRM, zoals onder andere een toename van klanttevredenheid en -loyaliteit, betere benutting van de mogelijkheden voor *cross-* en *up-selling*, daling van commerciële kosten en een professioneel imago bij de klant, kunnen worden waargemaakt. CRM-softwarepakketten bieden ondersteuning aan het CRM-concept. Door informatie over klanten vast te leggen, te beheren en te analyseren, kan men tijdig inspelen op de wensen van de klant. Hierbij gaat het om informatie vanuit de verkoop-, marketing- en serviceprocessen. Met name op het gebied van serviceondersteuning, blijken CRM-pakketten nogal van elkaar te verschillen, hetgeen een reden is om hier nader op in te gaan.

Veranderende markt

Het aanbod van CRM-systemen is omvangrijk en gevarieerd. Namen van pakketten en leveranciers veranderen of verdwijnen, de functionaliteit wordt uitgebreid en aangepast. Dit is dan ook de reden geweest voor Van Dijk Consulting om, in samenwerking met IPL consultants, opnieuw onderzoek uit te voeren naar in Nederland beschikbare CRM-pakketten en hun leveranciers. De basis voor het onderzoek is een vergelijking tussen in Nederland verkrijgbare standaardsoftware voor CRM. In totaal zijn 23 pakketten tegen het licht gehouden. Deze nemen gezamenlijk zo'n 80 procent van de CRM-implementaties in Nederland voor hun rekening. De pakketten zijn beoordeeld op de mate van ondersteuning die wordt geboden op dertig functionele kenmerken, verdeeld over

de functiegebieden marketing, verkoop en service. Ook zijn meer algemene kenmerken getoetst, zoals onder andere de beschikbare agendafuncties en de mogelijkheden voor documentenbeheer. In het onderzoeksrapport zijn tevens tabellen opgenomen die inzicht geven in onder andere de onderliggende techniek, de benodigde hardware en de kosten per pakket. De leveranciers hebben hiervoor een uitgebreide vragenlijst beantwoord, waarvan de antwoorden zijn getoetst tijdens een demonstratie. In het onderzoek is steeds uitgegaan van standaardfunctionaliteit

CRM is een concept dat begint 'tussen de oren'

Uit de scores op de functionele kenmerken blijkt dat de verschillende pakketten vrijwel allemaal een hoge mate van ondersteuning bieden ten behoeve van het verkoopproces. De grootste verschillen op functioneel gebied liggen op het vlak van (standaardondersteuning van) marketing- en serviceprocessen.

Eisen

Om tot een juiste pakketkeuze te komen, zullen de wensen en eisen van de organisatie op de verschillende deelgebieden in kaart moeten worden gebracht. De (gewenste) business-processen zijn hierbij een belangrijk uitgangspunt. Een goede inventarisatie van de eisen en wensen leidt ertoe dat de organisatie inzichtelijk krijgt welke mate van ondersteuning gewenst is. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de verschillende criteria die een organisatie kan hanteren ten aanzien van de ondersteuning van haar serviceprocessen. Tevens wordt aangegeven hoe de aan het onderzoek deelnemende pakketten op de verschillende functies hebben gescoord. Eén van de doelen van CRM is het creëren van een totaalbeeld van de klant, voor iedereen in de organisatie. Medewerkers van verkoopafdelingen hebben behoefte aan informatie over de servicehistorie van een klant, om hier bijvoorbeeld met hun aanbiedingen op in te kunnen spelen. Tegelijkertijd heeft de serviceafdeling actuele klantgegevens nodig, en moeten medewerkers van deze afdeling in staat zijn om eenvoudig een verkoopkans door te geven aan de medewerkers van de verkoopafdeling. Voor veel (productie-)bedrijven is service echter een onderdeel van de logistieke functie. Wanneer er sprake is van onderhoud en reparatie op locatie, moeten gewerkte uren en verbruikte materialen worden geregistreerd en afgeboekt. Veelal is sprake van decentrale voorraden (de 'werkbus' van de monteurs), hetgeen een juiste logistieke afhandeling alleen maar nog complexer maakt. Ook is er vaak sprake van een *installed base* van producten, waarop service wordt verleend, en waarop wellicht service level agreements (SLA's) zijn afgesloten. Ondersteuning voor dergelijke processen is vooral terug te vinden in ERP-pakketten. Binnen de ERP-omgeving worden bijvoorbeeld ook storingen geregistreerd, onderhoudsbeurten gepland en worden serviceorders aangemaakt en afgewikkeld. Deze gegevens zijn echter veelal niet direct beschikbaar voor verkoopmedewerkers.

Specifieke wensen

CRM-applicaties worden over het algemeen steeds flexibeler. Dat betekent dat in veel gevallen door middel van vrij eenvoudige handelingen tijdens de inrichting het pakket zodanig kan worden aangepast dat uw specifieke processen kunnen worden ondersteund. Uiteraard vereist dit vooraf wel het nodige denkwerk van de organisatie. Een heldere, eenduidige en gedetailleerde procesbeschrijving kan dan vervolgens de basis vormen voor de inrichter van de applicatie. Daarnaast zijn er leveranciers die zich toeleggen op een bepaalde markt of branche en daar specifieke oplossingen voor hebben ontwikkeld. Ook hebben veel leveranciers additionele modules beschikbaar, of standaardkoppelingen naar specifieke applicaties, bijvoorbeeld service- of callcenterfunctionaliteiten, waarmee de benodigde ondersteuning kan worden geboden.

Service-desk

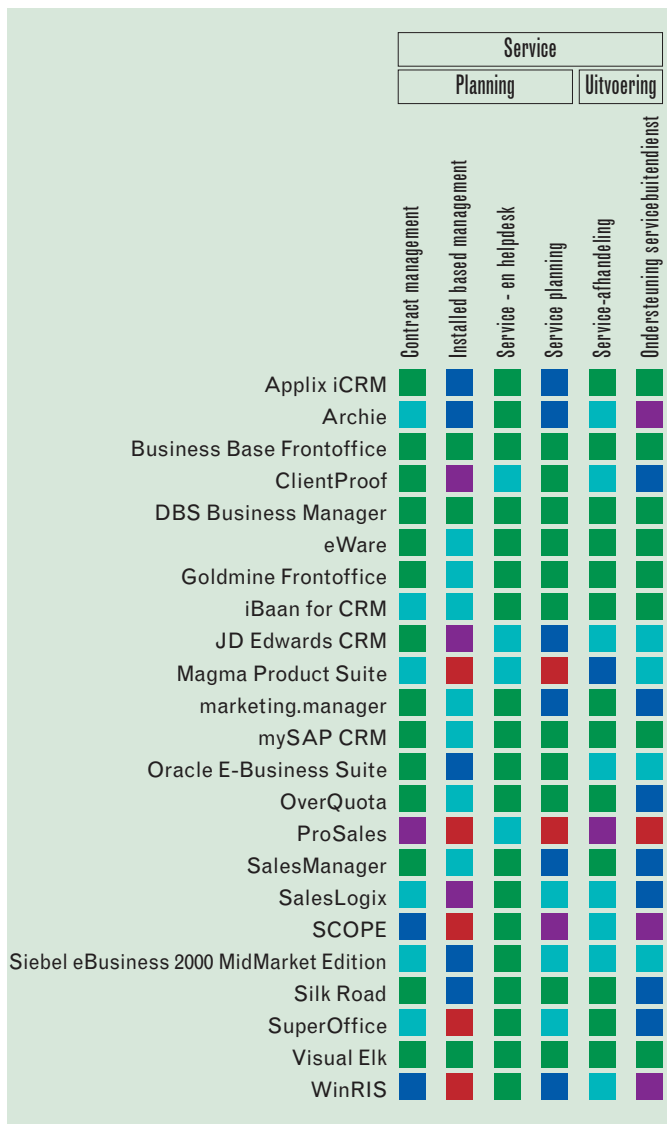
Wanneer een organisatie service verleent middels een telefonische help- of servicedesk, is vooral de opbouw van een kennis- en competence database van belang.

De antwoorden op veelgestelde vragen moeten eenvoudig kunnen worden opgezocht; de klant moet direct door de medewerker met de juiste kennis te woord worden gestaan. Bovendien moet te allen tijde inzicht bestaan in de status van de serviceaanvraag, zodat de klant optimaal wordt bediend en de serviceaanvraag zo snel en efficiënt mogelijk en naar tevredenheid van de klant kan worden afgehandeld.

In figuur 1 treft u de scoringstabel aan waarin per categorie is aangegeven welke mate van ondersteuning per pakket wordt gegeven.

figuur 1

Service-functionaliteit in CRM-pakketten



Kleuren in matrix

- Geen tot zeer beperkte ondersteuning
- Beperkte ondersteuning
- Ondersteuning aanwezig
- Uitgebreide ondersteuning aanwezig
- Zeer uitgebreide ondersteuning aanwezig

Functionaliteiten

Hieronder vindt u een korte uitleg van de verschillende categorieën, waarin de functionaliteiten zijn ingedeeld:

Contract management

De score op dit onderdeel wordt bepaald door de mate waarin service level agreements, de afspraken die gemaakt zijn met de klant betreffende de vorm van serviceverlening, worden ondersteund. Kunnen mailings worden gegenereerd aan de hand van de inhoud van de SLA's? , Kunnen uren- en materiaalverantwoording worden geboekt op het servicecontract? en Kunnen er (periodiek) overzichten worden gemaakt van de bestede uren en materialen en de opbrengsten van het servicecontract?

Installed base management

In deze rubriek zijn de aspecten opgenomen die betrekking hebben op de bij de klant geïnstalleerde apparatuur waarvoor garanties en SLA's gelden. Ook is getoetst in hoeverre ondersteuning wordt gegeven aan registratie van complexe samengestelde producten binnen een installed base-overzicht.

Service- en helpdesk

Hieronder vallen onder andere: de mate van ondersteuning van diverse kanalen voor het verlenen van service (telefoon, fax, persoonlijk, website, e-mail). Kunnen serviceverzoeken en de oplossingsrichting worden vastgelegd? Kan er gebruik worden gemaakt van een kennisdatabase? Op welke wijze kan de klant worden geïnformeerd over de status van zijn serviceverzoek?

Serviceplanning

Dit aspect heeft te maken met de mogelijkheden om planmatig met de serviceaanvragen om te gaan. Het betreft de planning van beschikbare medewerkers die de aanvragen behandelen, zowel in prioriteitenstelling als in capaciteit (kennis en tijd).

Serviceafhandeling

In deze rubriek is getoetst op welke wijze de geregistreerde meldingen kunnen afgehandeld. Zijn er mogelijkheden om de volgorde vast te leggen in een workflow die door een applicatie wordt ondersteund? Via welke kanalen kunnen tussentijdse vragen van klanten over de status van de behandeling worden behandeld? Is het mogelijk te rapporteren over zaken als: de aantallen aanvragen (service calls), de bronnen van deze aanvragen, de doorlooptijd voor de behandeling en de reactie van de klant?

Ondersteuning servicebuitendienst

In hoeverre kunnen medewerkers van de service buitendienst worden ingepland? In welke mate kunnen de logistieke processen worden ondersteund? Kunnen uren en materialen worden verantwoord? Kan preventief periodiek onderhoud worden ingepland?

Koppeling

Afhankelijk van de bedrijfsprocessen, zullen er verschillende eisen worden gesteld aan het type CRM-pakket dat dient als ondersteuning van de serviceafdeling. Het is dus geenszins nodig het pakket te selecteren dat op alle onderdelen maximaal scoort. Uit het overzicht blijkt dat met name service- en helpdeskfuncties door veel pakketten ruim worden ondersteund. Ook contract management, service planning en uitvoering worden door de meeste pakketten ondersteund. Dit type functionaliteit

is met name van belang voor organisaties die werken met help- en servicedesks.

Veel CRM-leveranciers hebben er (bewust) voor gekozen om ondersteuning van de servicebuitendienst en het installed base management, niet standaard vorm te geven in hun pakket. Een belangrijke reden hiervoor kan worden gevonden in het feit dat CRM-pakketten nu eenmaal niet bedoeld zijn voor logistieke functies zoals het afboeken van voorraden. Het is echter wel belangrijk dat verkoop- en serviceafdelingen zo volledig mogelijk op de hoogte zijn van elkaars activiteiten bij de klanten. In de praktijk leidt dit ertoe dat in veel gevallen een koppeling of integratie tot stand wordt gebracht tussen de CRM-applicatie en de ERP-applicatie.

Stappenplan

Idealiter worden in het selectietraject de volgende stappen ondernomen:

FASE 0: ZELF DOEN OF UITBESTEDEN?

Voor de aanvang van het traject bepaalt u of u voldoende kennis en capaciteit in huis heeft om het traject zelf uit te voeren

FASE 1: OPSTELLEN INFORMATIEPLAN

Tijdens deze fase definieert u de huidige en gewenste inrichting van de informatievoorziening en de wijze waarop u dit wenst te bereiken

FASE 2: OPSTELLEN EISEN- EN WENSENPAKKET

U definieert in de functies waarin het pakket absoluut moet voorzien, teneinde een effectieve ondersteuning te bieden voor de geschetste bedrijfssituatie. De wensen zijn minder hard.

FASE 3: LEVERANCIERSSELECTIE

Op basis van de opgestelde eisen- en wensenlijst en de criteria die u stelt aan de leverancier, bekijkt u welke pakketten in aanmerking zouden kunnen komen.

FASE 4: SAMENSTELLEN BUSINESS CASE

Hierin beschrijft u de meest belangrijke bedrijfsspecifieke processen die u door middel van de CRM-applicatie wilt laten ondersteunen.

FASE 5: KLANTSPECIFIEKE DEMONSTRATIES

Een klein aantal (drie à vier) geselecteerde leveranciers verzorgt op basis van de business case een demonstratie van hun pakket.

FASE 6: KEUZE VOORLOPIGE LEVERANCIER

Op basis van voorgaande stappen, selecteert u het pakket dat het beste aansluit bij uw organisatie.

FASE 7: TOEPASBAARHEIDSONDERZOEK

Om uw keuze verder te onderbouwen, kunt u een klein aantal bedrijfskritische processen laten vormgeven in een 'mini-implementatie' in de voorlopig gekozen applicatie. Op basis hiervan beslist u of u met de bewuste leverancier fase 8 in gaat.

FASE 8: CONTRACTBESPREKING

Aan de orde komen voorwaarden, kosten van software en onderhoud, alsmede (een inschatting van) de benodigde implementatiedagen.

Schaalbaarheid

Business-processen bepalen de mate van ondersteuning die benodigd is voor de disciplines van verkoop, marketing en service.

Het belang van de eisen en wensenlijst wordt duidelijk wanneer we kijken naar de scores die de 23 verschillende pakketten halen op het gebied van serviceondersteuning. Er zijn dan redelijk grote verschillen te signaleren. Toch is een pakket dat op deze functies minder scoort, niet per definitie 'slecht' of 'minder goed'; vaak ligt het accent van het pakket dan op de verkoop- of marketingfunctie.

Bij het bepalen van uw keuze voor een CRM-applicatie spelen veel factoren een rol. De te kiezen applicatie moet voldoen aan de eisen die er worden gesteld op het gebied van functionaliteit en schaalbaarheid.

Totaaloverzicht

Een aantal aspecten op het gebied van serviceondersteuning is in dit artikel al aan de orde geweest. Het is belangrijk om bij de keuze van de CRM-applicatie rekening te houden met de mate waarin de voor uw organisatie belangrijke klantprocessen, standaard kunnen worden ondersteund. Hierdoor voorkomt u het maken van extra kosten voor maatwerk. Een goed gedefinieerde eisen- en wensenlijst is dan ook een absolute must om uiteindelijk tot een goede keuze te komen.

Ook de aansluiting met de bestaande IT-infrastructuur en uiteraard de kosten voor de aanschaf en implementatie zullen een belangrijke rol spelen bij de uiteindelijke selectie van een CRM-pakket.

De controller is in dit proces vaak degene die geacht wordt het totaaloverzicht te bewaken. Tevens moet hij of zij ervoor zorgen dat alle bovengenoemde aspecten op een juiste wijze op elkaar aansluiten en in kaart worden gebracht.

Is succes dan automatisch verzekerd? CRM is meer dan de keuze en implementatie van een pakket. Voor een succesvol CRM-traject, moet er rekening worden gehouden met het feit dat de invoering van CRM veelal een andere manier van denken en werken vereist. Wanneer er geen actie wordt ondernomen op het gebied van change management, is de kans op succes gering.

Draagvlak

Al tijdens het selectietraject kan gewerkt worden aan het creëren van draagvlak in de organisatie. Door medewerkers van diverse afdelingen te betrekken, de wensen en eisen van verschillende gebruikersgroepen te inventariseren en een aantal eindgebruikers te laten meebeslissen in de uiteindelijke keuze van het pakket, wordt betrokkenheid en verantwoordelijkheid gestimuleerd.

Ook de uiteindelijk aangeschafte applicatie zal in sterke mate bijdragen aan de acceptatie van het concept en de nieuwe werkwijze.

Dat is dan ook de reden dat 'gebruiksvriendelijkheid' vaak bovenaan op de lijst van eisen en wensen staat, die aan een CRM-applicatie worden gesteld. Wanneer de applicatie vervolgens ook zodanig wordt ingericht dat de processen van de organisatie optimaal worden ondersteund en wanneer bij de inrichting rekening wordt gehouden met de managementinformatie-behoefte, is de kans op succes aanzienlijk gestegen. **C**