

CRM is een boardroom issue: Een interview met Marielle Dellelijn



Marielle Dellelijn heeft 25 jaar ervaring in Customer Relationship Management. Ze is directeur van CRM excellence, medeoprichter van Zinnovation, bestuurslid van de Sales Management Association, gastdocent op hogescholen en een veelgevraagd spreker voor workshops, congressen en forums. Meer dan voldoende reden voor Thijs Verhees van het vakblad Sales Expert om haar te vragen naar haar visie op CRM.

Strategisch onderwerp

Voor Marielle is CRM meer dan een slimme verkoopadministratie. “Het is zonder twijfel een boardroom issue. CRM hoort voort te komen uit strategische keuzes. De kern is: hoe ga je met je klanten om en wat betekent dat voor de organisatie. CRM excellence vertaalt strategische doelen in concrete resultaten door het optimaliseren van processen en het effectueren van kennis en vaardigheden van mensen. Een hele mond vol, maar als een CRM-strategie niet gebaseerd is op de bedrijfsstrategie dan komt het project niet succesvol van de grond en levert het uiteindelijk geen concrete bijdrage aan het bedrijfsresultaat.

Waarom voldoen de meeste CRM- implementaties niet aan de gestelde verwachtingen? “Het is niet zo dat de meeste

toepassingen niet werken. Er bestaan allerlei onderzoeken over, en het sentiment is helaas nog steeds negatief. Maar wij komen steeds meer implementaties tegen die wel goed gaan. Als het fout gaat is de oorzaak bijna altijd strategisch. Iemand op een verkeerd niveau die wordt opgezet met een opdrachtformulering als: ‘doe ons maar een CRM-pakket’. Er wordt te snel vanuit een softwarepakket gedacht, er wordt niet gekeken welk doel het bedrijf wil bereiken. De link tussen middel en doel ontbreekt. Laat staan dat er wordt nagedacht over eventuele noodzakelijke veranderingen in de organisatie.”

Marielle benadrukt dat het altijd over mensen gaat. “Als er iets onverwachts verandert in een organisatie geeft dat onrust, men zet de hakken in het zand en doet niet meer mee. Het gevolg

“Het begint met een heldere visie op de markt”

is dan de bekende gebruikersproblemen: het pakket voldoet niet, de manager krijgt er geen vat op, er is geen overzicht meer en het debacle is compleet. Dan is het inderdaad niet vreemd als men zegt dat CRM-projecten niet werken.”

Aandacht voor veranderproces

Hoe zou men dan moeten beginnen? “Het begint met een heldere visie op de markt, de klanten en de relaties die je met hen hebt. Een visie hoe men het nog beter wil doen en de continuïteit van het bedrijf wil waarborgen. Een directie dient zich bewust te zijn dat dit impact heeft op de processen en ondersteunende middelen van de organisatie. Dit kan alleen als ze een serieus commitment aangaan en daadwerkelijk aandacht hebben voor de organisatorische component en het veranderproces dat voor succesvolle implementatie nodig is.”

Geldt dit ook voor een bedrijf met vijfduizend medewerkers?

“Jawel, maar ik geloof niet dat je zo'n proces in zo'n grote organisatie in een enkele grote stap kunt realiseren. Daar werkt het beter in verschillende deelprojecten, anders is het niet te behappen, iets wat we ook kleinere organisaties vaak adviseren.”

CRM excellence is onafhankelijk, wat betekent dat in de praktijk?

“We kijken vooral naar de belangrijkste issues die de organisatie wil oplossen. Soms kan een softwarepakket daarbij helpen, maar je kunt vaak ook bestaande middelen op een andere manier inzetten. De vaardigheden en verwachtingen van mensen, processen die anders moeten of kunnen. Dat moet eerst gebeuren, en als er uiteindelijk ook software nodig is, dan zijn we niet gebonden aan een specifiek product of merk. Een hamer is niet altijd het beste gereedschap, soms zijn een boor

of schroevendraaier beter. Het gaat erom welke oplossing het beste kan worden ingezet om het gestelde doel te bereiken.”

Hoe verzeker je de klant van Return on Investment?

De klant staat immers vaak op het punt om tonnen uit te geven aan hardware en software. “Het moet in de top van de organisatie beginnen. Gelukkig realiseert men zich steeds vaker dat je eerst over het uiteindelijke strategische doel moet nadenken. Soms raken we pas in gesprek als de organisatie al bezig is met het selectieproces, dat kan het lastiger maken.”

Als voorbeeld noemt Marielle een klant die hulp wilde met de pakketselectie, maar niet kon zeggen wat men ermee wilde bereiken. “Na enig doorvragen bleek het geformuleerde doel ‘10% additioneel rendement per jaar’. Vervolgens had men geen concreet idee op welke wijze dit gerealiseerd diende te worden. Moest dit door het aanboren van nieuwe onbekende prospects of het uitbreiden van de omzet bij bestaande klanten? Want in het eerste geval moet je nadenken over positionering en nieuwe markten, in het tweede geval moeten verkopers weten wat men bij wie wil verkopen, en hoe dat moet gebeuren.”

Van abstract naar concreet

Aan de ene kant praat Marielle met ondernemers en het MT op een hoog abstractieniveau over wie men is en wat men wil bereiken. Aan de andere kant zijn er de verkopers die opeens anders moeten gaan werken en daar niet meteen zin in hebben. Hoe maakt ze de vertaalslag van strategie naar praktijk?

“Ik begin meestal één niveau lager dan ‘waartoe zijn we op aarde’. Het commercieel management of de directie kan meestal vrij goed aangeven wat het probleem is: een nieuwe markt betreden,

klanten die weglopen of niet tevreden zijn, een sales-pipeline die niet vol genoeg is enzovoort. Een goede zaak, want zonder erkend probleem is er geen behoefte aan verandering.”

Vervolgens vraagt ze door. “Wat is er nodig om van A naar B te komen? Hoe zit het dan? Wil je de cross-sellfactor van je klanten verhogen? Meet je dat rendement dan af aan de omzet, aan het aantal verschillende productgroepen dat iemand afneemt of aan het rendement per klant? Het probleem dat men signaleert is vaak een containerbegrip, je moet erop inzoomen en de diepte ingaan.”

Dat kan pijnlijke vragen opleveren, wordt dat altijd geaccepteerd? “Nee, het kan lastig zijn. Gelukkig is het vaak de directie die deze uitdaging aangaat. Je moet discussie uitlokken. Soms wil men op detailniveau te ver gaan, de hobby's en de hond van de klant in de database. Vaak ziet men door onze vraagstelling de dingen waar nog niet over is nagedacht. Maar het komt ook voor dat men er nog niet klaar voor is. Soms doet de klant dan toch een snelle pakketselectie en sommige bellen dan later om het werkelijke probleem met ons door te nemen.”

In je dromen

Ze komt weinig bedrijven tegen met een duidelijk omschreven salesproces. “Als je in gesprek bent realiseert iemand zich pas dat er een “soort” proces is ingeslopen. De organisatie is gegroeid en men heeft het ongemerkt steeds een beetje aangepast.” Ze vraagt de klant wel eens hoe men de verkooporganisatie zou inrichten als ze volledig vrij mochten dromen. “Er ontstaat dan een heel ander gesprek. Mijn doel is mensen succesvol maken, ervoor zorgen dat alle valkuilen worden

omzeild en de droom snel realiteit kan worden.”

Over welke voordelen droomt men dan?

“Aan de ene kant kan het aanbod beter op de klant worden afgestemd, bijvoorbeeld via self service. Als onderdeel van je strategie leg dan vast hoe je met klanten omgaat. De organisatie wil klanten bijvoorbeeld in groepen indelen om activiteiten daarop toe te spitsen. Aan de andere kant wil men beter aan de veranderende verwachtingen voldoen: snellere service, beter toegankelijke informatie. Als de concurrent het in twee dagen doet en jij in drie ben je de klant kwijt. Performanceloyaliteit is belangrijk.” Hierin heeft CRM volgens haar een centrale rol. “De juiste informatie moet snel beschikbaar zijn, een 360°-klantbeeld dat past in de gekozen strategie. Als de strategie cross-selling is, dan moet een salesmedewerker de informatie krijgen dat men product X aan een klant in groep A wil verkopen, en geen andere producten.”

Wat bedoelt ze met een 360°-klantbeeld?

“De klantinformatie uit de organisatie die een medewerker in een bepaalde functie nodig heeft om de strategie te ondersteunen. Overal in de organisatie is contact met de klant: service, facturering, secretariaat, sales. Alles wordt tegenwoordig vastgelegd, maar niet alles hoeft per definitie voor iedereen beschikbaar te zijn. Is het bijvoorbeeld nodig om de openstaande facturen te zien als ik de klant aan aanbod doe? Die keuze is afhankelijk van je strategie.” Maar dat betekent een onafzienbare stroom aan beslissingen, welke informatie wil je al dan niet ontsluiten in welke situaties. “Dat lijkt misschien zo, maar als je weet wat je wil kun je snel schiften. Daarom is het

zo belangrijk dat CRM een boardroom issue is. Als de directie de strategische keuze maakt dat alles door een vierkantje heen moet, dan vallen alle rondjes vanzelf af. Uit de lijst met honderd punten haal je dan sneller de vijf belangrijkste. Zo voorkom je een groot project waar alles in zit, maar waar uiteindelijk niets uitkomt. Dat is niet de schuld van het projectteam of de projectmanager, maar van degene die vooraf vergat te zeggen dat het om vierkantjes van tien bij tien gaat.

Gaat het hier nog wel over CRM? Gaat het niet gewoon over professioneel management en gezond verstand?

“Dat is ook zo. Om een piano te vervoeren neem je een andere auto dan voor een ritje in de zon. Bij CRM kijk je ook eerst wat je wil doen, en pas daarna met welke tool je dat doet. Het is een containerbegrip geworden, dat is het probleem. Velen zien het alleen als een pakketje, anderen weten dat het over klanten gaat, en sommigen realiseren zich dat het over processen, mensen en strategie gaat. Uiteindelijk zorgt CRM ervoor dat ik kan bepalen welke klanten winstgevend zijn voor mij, hoe ik die goed kan behandelen en wat dat voor mijn organisatie betekent.”

Je zit bij klanten aan tafel omdat er pijnpunten worden gevoeld. Dat levert kritische, diagnostische vragen over de organisatie op.

Waarom ben je een inhoudelijke gesprekspartner?

“Een mooie vraag. Ik doe dit vanuit de grond van mijn hart. Ik denk dat bedrijven het beter kunnen doen en dat het niet altijd zo ingewikkeld is als men denkt. Al meer dan twintig jaar specialiseer ik me alleen maar op CRM en hoe je mensen kunt ondersteunen om het beste uit zichzelf te halen.” Marielle kan putten uit een schat van ervaringen,

zowel in CRM-trajecten bij toonaangevende bedrijven, als via de Sales Management Association, waarvan veel toonaangevende bedrijven lid zijn. Die kennis stelt ze weer beschikbaar als gastdocent op verschillende hogescholen, en dat geeft ook een belangrijke wisselwerking. “Ze zeggen dat ik iemand ben die snapt hoe het spelletje werkt.

Tijdens een project ben ik één van hen, geen externe consultant die wel even zal vertellen hoe het moet. Ik ben onderdeel van hun sales en marketing, en zet al mijn ervaring in om onze gezamenlijke doelen te bereiken.” Bovendien heeft ze de neiging om heel sterk de nadruk te leggen op wat wél kan en wél gaat. “Ik geef er een positieve draai aan, ik stimuleer mensen om het beste uit zichzelf te halen. Door die combinatie wordt de schroom voor verandering minder en ontstaat er snel veel energie voor een veranderingsproces. Dan staat er binnen drie tot zes maanden iets waar je trots op mag zijn. Iets heel anders dan die mislukte CRM-projecten die na één of twee jaar alleen een geautomatiseerde kaartenbak opleveren waar niemand iets mee kan.”

Nooit klaar

Met alle spookverhalen worden CRM-projecten vaak als bedreiging ervaren. Hoe zorgt ze ervoor dat de verkopers meewerken? Zij bezitten tenslotte de noodzakelijke markt- en klantenkennis, ze zijn de schakel tussen de werkelijkheid en het systeem. “Als je jezelf hoofdzakelijk op de gebruikers richt krijg je excessen. Een softwarepakket met een waterhoofd, waarin van alles mogelijk is dat niet altijd leidt naar het gestelde doel. De directie moet aangeven waar de organisatie heen wil, bijvoorbeeld een nieuwe markt betreden in 2010.

Pas dan kunnen verkoop en marketing actief en concreet meedenken.” Ook hier benadrukt ze de positieve benadering. “Iedereen wil het graag goed doen, dat geldt voor de directeur en ook voor de salesmedewerker. Je moet dan met elkaar afspreken wat ‘goed’ is. Als je dan dat pad naar 2010 afloopt, kun je elkaar onderweg schouderklopjes geven en helpen als het minder goed gaat. Een CRM-traject is dan ook niet afgelopen na de implementatie, dat is pas het begin.

Wanneer is een CRM-project eigenlijk voltooid?

“Nooit. De directie is niet verantwoordelijk voor pakketselectie, maar voor de strategie. Die moet steeds worden aangepast, want de wereld verandert en de organisatie moet meeveranderen. En als het ene project is afgerond en er nieuwe mogelijkheden voor verbetering worden gezocht, dan moet dat gebeuren op basis van de actuele strategische visie op klanten en markten.”

Van strategie naar succes

Voor veel organisaties is de vertaalslag van de strategische component naar de dagelijkse werkzaamheden een struikelblok. Het is niet vanzelfsprekend wat een bepaalde strategie betekent op al die werkplekken van de organisatie. “CRM excellence kan die vertaalslag van strategie naar execution maken, dat is ons onderscheidend vermogen. We zijn aan de ene kant in staat om met een klant mee te denken over strategische concepten, en de vormen te bespreken die je zowel tactisch als operationeel kunt implementeren. Aan de andere kant staan we met onze voeten in de klei en weten we wat het in de praktijk betekent. De klant kan de verantwoordelijkheid dus bij één partij neerleggen. Van onze CRM-projecten is 99% succesvol, een zeer hoog percentage.

Marielle Dellemijn

is directeur van CRM excellence en specialist op het vakgebied CRM voor directies
www.crmexcellence.nl

