

Tal van redenen waarom CRM bij u wel slaagt!

Als je de persberichten mag geloven, mislukken er vele CRM projecten. Enige nuancering is wel op zijn plaats, want misschien moeten we niet spreken van mislukken maar van het niet voldoen van het resultaat aan de verwachtingen. De verwachtingen zijn vaak hooggespannen. We doen een CRM project en daarna stromen de klanten toe en de omzet houdt gelijke tred. We hebben het gevoel dat we door CRM lekker achterover kunnen leunen. Helaas, CRM is slechts een andere manier om klanten te werven en te binden. We moeten echter hiervoor nog steeds ons uiterste best doen.

Door lering te trekken uit de ervaringen van anderen, maar ook van jezelf, wordt het mogelijk om CRM wel succesvol te implementeren. Ervaringen zijn voor u verzameld, om u te helpen de juiste accenten te leggen bij uw CRM plannen, en ook om u vertrouwen te geven in uw keus de klant centraal te stellen. Was het niet Einstein die zei "als je altijd hetzelfde doet, dan zal de uitkomst ook altijd hetzelfde zijn!". In dit artikel krijgt u handvaten aangereikt, om CRM een goede kans van slagen te geven.

CRM is geen project

De belangrijkste misvatting is dat CRM benaderd dient te worden als project. CRM is geen project (zie ook 'CRM: business as usual'). Een project heeft een begin en een eind. CRM is nooit klaar en heeft dus geen einde. U wilt continuïteit voor uw organisatie, u moet dus altijd klanten werven, behouden en verder ontwikkelen. Conclusie: CRM is een strategie die het mogelijk maakt om klanten te werven, te behouden en verder te ontwikkelen.



Tal van redenen waarom CRM bij u wel slaagt!

Om de CRM strategie in de praktijk mogelijk te maken is het een must om duidelijke projecten te definiëren voor zaken die er echt toe doen. Hierdoor kunt u iedere keer weer een specifieke verbetering realiseren. Op basis van uw CRM strategie en een goede analyse bepaalt u welke projecten hieraan gaan bijdragen. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn het (her)implementeren van een CRM software systeem, het opzetten van een e-commerce kanaal, het trainen van uw commerciële medewerkers in een verkoopmethodiek, het opzetten van een service center, et cetera.

Uw succesfactoren

Waarom lukken uw CRM gerelateerde projecten?

1. U heeft een heldere CRM visie en strategie

De keuze om iets aan CRM te doen ontstaat vaak doordat ontwikkelingen op de markt worden ontdekt. De interesse wordt gewekt omdat er bij seminars aandacht aan wordt besteed, de vakliteratuur behandelt het, diverse bedrijven passen het toe (zo ook concurrenten). Kortom, ineens is er iets als CRM, dat tot de verbeelding spreekt.

Er wordt besloten om ook aan CRM te gaan doen. Gezien het feit dat de oorsprong van de term CRM bij de software leveranciers ligt, wordt CRM direct vertaald naar een behoefte aan een systeem. Uw medewerkers geven ook aan dat ze zonder dergelijke hulpmiddelen niet de gewenste prestaties kunnen bereiken. De aanleiding is geboren.

Is dit echter wel de echte aanleiding?

Heeft u vastgesteld waarom u aan CRM wilt gaan doen? Doet u CRM om kosten te besparen, of om de omzet of de winstgevendheid te verhogen, of voor uw medewerkers, of voor uw klanten? Heeft u zich een beeld gevormd hoe u met uw klanten wilt omgaan en via welke kanalen? Heeft u een beeld wat het gaat opleveren?

Vele vragen, maar wel wezenlijke vragen. Als niet bekend is waarom u CRM gaat toepassen, dan is er geen fundament om alle hieraan gerelateerde projecten en activiteiten succesvol uit te voeren. Uiteraard zult u in de loop der tijd, door voortschrijdend inzicht uw CRM strategie steeds bijstellen. Dat moet ook, want de markt verandert ook continu. U heeft de duidelijkheid van uw CRM strategie nodig voor uw medewerkers en uw klanten.

2. ICT is ondersteunend aan het CRM project

Het mislukken van CRM projecten is meestal gerelateerd aan de implementatie van een CRM software systeem. Zodra aan software wordt gedacht, wordt ook aan ICT gedacht. ICT wordt geacht het systeem operationeel te krijgen. Dat zal technisch gezien ook wel lukken, ondanks het feit dat ook hierin de nodige uitdagingen zullen zitten. Vervolgens moeten de gebruikers ermee gaan werken, maar doordat het met een ICT focus is neergezet is er een grote kans dat de gebruikers geen idee hebben waarom ze het systeem krijgen. Ze zullen vallen over allerlei functionele aspecten, die in hun ogen niet aansluiten bij hun dagelijkse werk.

Tal van redenen waarom CRM bij u wel slaagt!

Ze kijken vaak naar de zaken die er niet zijn. Hierdoor wordt de acceptatie zeer moeilijk, waardoor snel van een mislukking wordt gesproken. Het is overigens wel van belang om ICT bij een CRM project te betrekken. Zonder hun inbreng zal het niet lukken. Als ICT buitenspel wordt gezet, is het enorm lastig om ze er gemotiveerd bij te betrekken als ze echt nodig zijn. Een multi-disciplinaire aanpak, leidend vanuit de core business van uw bedrijf, is de manier.

3. Focus op de processen, niet op de software

Welke mogelijkheden heeft de software en welke niet? Welke functionaliteit is er en welke niet? Welke velden zijn er of ontbreken er? Zodra u in deze discussie terecht komt, moet u oppassen. Uiteraard zijn deze vragen belangrijk om een zo goed mogelijke ondersteuning van uw bedrijfsprocessen te krijgen. Daar gaat het ook om, de ondersteuning. De (on)mogelijkheden van de software mogen niet leidend worden, omdat dan de situatie kan ontstaan dat de uitzonderingen in de bedrijfsprocessen geautomatiseerd moeten worden. De 80/20 regel is hier van toepassing. Zorg ervoor dat de primaire processen worden gevolgd, de uitzonderingen moeten door de flexibiliteit van uw organisatie worden opgevangen.

4. U heeft gekozen voor klantgedreven in plaats van klantgericht

Vaak worden, met de beste bedoelingen overigens, onbewust drempels opgeworpen voor klanten. Uw interne processen worden voorzien van werkwijzen en procedures. Staan ze echter in dienst van de klant? In beginsel wel, maar de praktijk is vaak dat er veel te veel naar interne structuren en belangen wordt

gekeken. Er wordt zelden gekeken naar hoe de klant zaken doen met u wil ervaren. Hoe wordt de klant het beste geholpen? Interne gerichtheid leidt niet tot het gewenste CRM succes. Vaak wordt dit onder het mom van klantgerichtheid gedaan. Dit is echter vanuit de leverancier geredeneerd. Wordt er echt rekening gehouden met de behoeften van de klant? Behoeften die in de loop der tijd ook nog verder ontwikkelen. De intentie is goed, maar vaak wordt niet gecheckt bij de klanten of ze op uw goedbedoelde klantgerichtheid zitten te wachten. Een recent onderzoek laat zien dat 99,6% van de bedrijven zichzelf klantgericht vindt. Dit zegt genoeg!

5. CRM heeft prioriteit!

Alle projecten en activiteiten in het kader van CRM worden door eigen medewerkers gedaan. Dat is uitstekend, mits ze tijd en prioriteit krijgen voor hun CRM werkzaamheden. In veel gevallen worden de CRM projecten bij het takenpakket van een verkoop of marketing manager gelegd. Zijn of haar primaire taak is zorgdragen voor het behalen van targets en liefst meer. Het CRM project komt er bij. De manager zal hierdoor altijd een keuze moeten maken, besteed hij tijd aan het project of aan de reguliere taak? Beide opdrachten lijden onder deze keuze. Er is altijd een opdracht die niet de juiste aandacht krijgt waardoor het gewenste resultaat vaak niet wordt gerealiseerd.



Tal van redenen waarom CRM bij u wel slaagt!

6. U bent niet bezig met een verandering, maar met een verbetering

Zodra bewust wordt gekozen voor een CRM strategie, betekent dat een fundamentele verandering. De verandering gaat gepaard met nieuwe c.q. andere werkzaamheden, andere werkwijze, nieuwe taakverdeling en verantwoordelijkheden, wegvallen van routine, et cetera. De verandering voor mensen heeft aandacht nodig, er moet begrip zijn en hulp. Over het algemeen worden de veranderingen onvoldoende gemanaged. Er ontstaat onduidelijkheid en onbegrip op ieder niveau. Een besluit om de zaken anders aan te pakken mag zo logisch zijn en zo duidelijk, het doet een enorme inbreuk op de zekerheid van mensen. Dit mag niet worden onderschat. Gelukkig zijn mensen van nature flexibel en kunnen zij zich goed aanpassen. Dit moet echter zorgvuldig begeleid worden. Dit betreft één van de primaire taken van het management. Er heerst vaak een natuurlijke rem op verandering bij de mensen. Je zou moeten spreken van verbetering.

7. U communiceert

Er wordt niet verteld, of onvoldoende duidelijk, wat er staat te gebeuren. De medewerkers, klanten en partners informeren over de veranderingen, de ontwikkelingen en de voortgang wordt niet structureel opgepakt. Vaak gebeurt dit ad hoc, of als het net te laat is. De boodschap omtrent de CRM plannen moet zorgvuldig worden opgebouwd. De boodschap moet ook worden aangepast aan het publiek en het moment. Er moet betrokkenheid worden gecreëerd. Zonder effectieve communicatie wordt dat onmogelijk. Duidelijk zijn in de mogelijkheden en beperkingen,

wat mag men verwachten en wat niet, wat wordt er van de medewerkers verwacht en wanneer. Dit geldt niet alleen voor uw medewerkers, maar ook voor uw klanten en partners. Herhaling is net als bij reclame cruciaal. Eenmalig zenden is niet voldoende. Let ook op de feedback en doe hier iets mee.

8. U zorgt voor voldoende training

Veranderingsprocessen, of beter verbeterprocessen zijn kostbaar. De investering wordt vaak beperkt op trainingen, waardoor verwacht wordt een effectieve besparing te realiseren. Je moet echter trainen om een goede prestatie te kunnen leveren. Hierop besparen zorgt er vrijwel altijd voor dat de investering niet het gewenste rendement krijgt.

9. Management loopt voorop

De beslissing is genomen, management gaat weer aan de slag met nieuwe ideeën, en de mensen in de operatie pakken het wel op. Helaas, een veel gemaakte fout. Waarom zou iemand CRM moeten gaan doen als zijn manager de vrijheid heeft om het niet te doen? Een organisatie bestaat omdat door samenwerking en bijeenbrengen van kennis en vaardigheden een beter resultaat is te bereiken. Dit geldt zeker voor het toepassen van CRM. CRM draait om de klant, het bestaansrecht van de onderneming.



Tal van redenen waarom CRM bij u wel slaagt!

De gevolgen

Omdat u alle factoren onder controle heeft, heeft CRM een grote kans van slagen bij u. Toch nog enkele voorbeelden als u wat minder aandacht heeft voor de succesfactoren:

Een gevolg kan zijn dat het voor klanten niet duidelijk is op welke wijze ze met uw organisatie in contact moeten treden. De klant loopt tegen belemmeringen aan en zal zich daaraan ergeren. Het uiteindelijke gevolg kan zijn dat de klant zijn heil ergens anders gaat zoeken. Het verloop in klanten zal toenemen.

Een gevolg voor de organisatie kan zijn dat alles als los zand aan elkaar hangt. Men doet maar wat men het beste acht. Er zit geen lijn in. Dit heeft gevolgen voor de klanten en uiteindelijk voor de omzet en de winstgevendheid.

Als de implementatie van het CRM software systeem niet goed wordt aangepakt, zal het uitmonden in een dure kaartenbak. Één voordeel, het is wel centraal beschikbaar. Maar houdt iedereen het goed bij? Waarschijnlijk niet. Op termijn zal ook deze dure kaartenbak niet meer van waarde zijn.

Gedemotiveerde medewerkers ontstaan als ze zich niet meer betrokken voelen. Als er beslissingen worden genomen waarin ze niet betrokken worden zullen ze steeds minder enthousiast meedoen. Ze hoeven niet mee te beslissen, maar ze moeten wel op de juiste manier geïnformeerd worden.

Zo niet, dan loopt u het risico dat de toegevoegde waarde van de medewerker steeds minder wordt. Uiteindelijk loopt u de kans dat men een andere baan gaat zoeken. Steeds nieuwe mensen aanstellen en inwerken is ook een kostbare aangelegenheid.

Interne gerichtheid leidt ertoe dat men zich niet meer bekommerd over het wel en wee van de klant. Het lijkt erop dat de interne strubbelingen belangrijker zijn dan de klant. Uiteraard moeten de bedrijfsprocessen binnen de muren van het bedrijf goed verlopen, duidelijk zijn en goed geregeld, maar zodra men dat niet meer doet voor de klant, is CRM gedoemd te mislukken. De klant begrijpt het niet meer en gaat overwegen ergens anders te shoppen. Of erger, hij gaat ergens anders shoppen.

Ergo...

Zorg voor een duidelijke CRM visie en strategie. Communiceer dit goed naar de mensen en de klanten. Doe aan verwachtingenmanagement, de kracht zit in de herhaling van de boodschap. Definieer projecten met een duidelijke aanleiding en meetbaar resultaat. Zorg voor projectleiders en resources met voldoende tijd en prioriteit. En houd de focus extern gericht ... Want daar ligt de sleutel van uw CRM succes.

Dit artikel is eerder verschenen in SalesExpert.

Auteur: Marielle Dellelijn