

CRM VERKOPEN makkelijker dan CRM KOPEN

Over CRM is de laatste jaren veel geschreven en gesproken. Veel mensen spreken over een hype. De hype komt vooral van de nieuwe toetreders tot dit oude softwaremarktsegment dat vroeger Verkoop Informatie Systemen (VIS) heette. De CRM-branchen bedient zich heden ten dage van consultancyachtige verkooptechnieken. De branche slaagt er niet in de rol van CRM-consultant succesvol te combineren met die van CRM-verkoper. Over het algemeen is het resultaat van de CRM-projecten bedroevend. Volgens onderzoeksbureau Gartner zal de komende jaren zeker 75 procent van alle implementaties mislukken. CRM verkopen is kennelijk makkelijker dan kopen en gebruiken. Wat is er aan de hand?

CRM, het managementproces van relaties met klanten, is in eerste aanleg het domein van de commercie in binnen- en buitendienst. Natuurlijk is klantvriendelijkheid en marktgerichtheid iets wat alle werknemers van een onderneming aangaat, maar daar wil ik in dit verband niet op ingaan. In het verkoop/marketingdomein worden de meeste ideeën voor CRM-projecten geboren. Dit geldt voor zowel B-to-B als voor B-to-C. Op operationeel niveau wordt ergens 'pijn' gevoeld die door de verkopers en marketeers op managementniveau bespreekbaar wordt gemaakt. Bekende voorbeelden zijn: langdurige offertetrajecten, lage

hit rates, weinig grip op het verkoopproces, gebrekkige onderlinge afstemming rond cliënten, veel losse systemen met een hoge foutkans in de output. Hoewel de ideeën voor CRM vaak voortkomen uit het marketing/salesdomein, liggen de oorzaken van de knelpunten vrijwel altijd breder in de organisatie. De cliënt is zich hiervan meestal niet bewust. Ondernemingen gaan CRM-trajecten in de regel lichtzinnig tegemoet, er wordt te eenzijdig naar de problematiek gekeken en de oplossing is vaak een standaard-aanpak. Aangezien de zorg voor de relaties, klanttevredenheid, cross selling en dergelijke direct met de omzet te maken

heeft, is het betrekkelijk eenvoudig het benodigde investeringsbedrag voor een 'CRM oplossing' los te weken bij de beslissers. De kosten worden regelmatig onderschat: Gartner constateert: 'La majority of businesses will underestimate costs of CRM projects by as much as 40 percent to 75 percent.'

BEDROEVEND

Elke Nederlander mag zich consultant noemen. Ook als het in feite een verkoper is. Het verschil blijkt pas achteraf en is voor velen vooraf moeilijk te bepalen. De leveranciers van CRM-pakketten hebben de laatste jaren behoorlijk aan de weg getimmerd. Onder hen nieuwe, maar ook oude bekenden die we uit andere marktsegmenten kennen. Het CRM-segment groeit en kent steeds meer toetreders. Om de toenemende concurrentie het hoofd te bieden zijn de CRM-leveranciers er naar gaan streven meer waarde toe te voegen. Ze zijn gaandeweg van marketing- en verkooptermen en technieken gericht op business drivers van de klant gaan gebruiken. Parallel daaraan hebben CRM-pakketleveranciers (er zijn er inmiddels enkele tientallen) eigen geavanceerde verkooptechnieken ontwikkeld. Deze verkooptechnieken zijn doorspekt met de marketinggedachte. Het verkopen van oplossingen geënt op de businessdriver in plaats van software dus. De klant wil geen boor maar een gat in de muur, dat soort denken (zie 'We willen geen boormachine, maar gaten in de muur' in CustomerBase 3, 2001). Vrijwel alle CRM-pakketleveranciers bedienen zich ervan. En het werkt. De Nederlandse ondernemingen spenderen jaar na jaar meer aan CRM-software. Maar zoals Gartner verwacht is het resultaat van deze CRM-in-



ONDERNEMINGEN MISSEN HET NOODZAKELIJKE LEIDERSCHAP

vesteringen bedroevend. Gartner in juli 2001: 'More than 75 percent of enterprises engaged in CRM initiatives are incapable of combining a comprehensive view of the customer with actionable, personalized advice to customer or sales/service agents'. Dit beeld herken ik uit de praktijk: vrijwel geen van de implementaties die ik tegenkom, kan een behoorlijke Return On Investment-analyse doorstaan. De ambities worden zelden waargemaakt. De financials steken daarbij niet gunstig af. Ook de CRM-leveranciers zelf erkennen het probleem. In de vorige CustomerBase liet een woordvoerder van een vooraanstaande CRM-leverancier ontvallen: 'Gartner zei laatst nog dat 80 procent [bedoelt hij 75 procent?] van alle implementatie de volgende jaren zal gaan mislukken. En er staat helemaal letterlijk uitgeschreven waarom ze gaan mislukken. Natuurlijk wordt dat wel eens tegen ons gebruikt, maar ik stel mij tot doel onze klanten bij de 20 procent te laten zitten.' Helaas wordt in de

rest van het artikel niet duidelijk op welke manier deze leverancier dat aanpakt.

De oorzaak voor het falen van veel CRM-trajecten ligt in de projectmatige aanpak die veel CRM-leveranciers hebben. Deze aanpak is te veel gericht op het in gebruik nemen van de CRM-software, aan beeldvorming vooraf wordt daarbij te weinig gedaan. Dit wrekt zich bij de implementatie. De CRM-pakketleveranciers zullen dit betwisten. Men claimt immers adviseur te zijn. Neem bijvoorbeeld de website van een (andere) grote CRM-pakketleverancier. De site bevat tien Kritische Succes Factoren voor CRM-implementeren. Een greep uit de KSF's:

- Formuleer meetbare doelstellingen;
- Stem business en IT-operaties op elkaar af;
- Zorg voor ondersteuning van de top;
- Laat business-doelstellingen drijfveer zijn van functionaliteit;
- Gebruik getrainde en ervaren consultants.

VOORZICHTIGHEID

Een aantal van deze KSF's is wel degelijk gericht op kwalitatieve aspecten in de voorbereiding van CRM-trajecten. Met name de eerste drie zijn van groot belang en zeer nuttig bij de voorbereiding van een CRM-project. Toch is voorzichtigheid geboden. Want wat je óók leest in deze punten, is de integrale aanpak van verkoop, marketing en distributie van deze pakketleverancier. Alle KSF's kunnen namelijk in de propositie van deze CRM-leverancier worden 'afgevinkt'. En het is geen toeval dat iedere feature van 'het aangeklede CRM-product' gespiegeld kan worden aan een 'need' van de prospect. De keuze van de features en benefits van deze CRM-leverancier is goed doordacht en sluit prima aan bij de behoeften van hedendaagse managers. Ook in een wereldwijd distributienetwerk van 'getrainde consultants' is voorzien. Door deze verwevenheid van inhoudelijk advies en verkoopargumenten wordt het voor cliënten niet eenvoudiger het kaf van het

koren te scheiden. De bottom line is natuurlijk dat CRM-productleveranciers ervoor zijn om CRM-pakketten te verkopen. De softwarefabrikant kan met dergelijke grote eigenbelangen geen onafhankelijk advies geven, dat mag je zelfs niet eens verwachten.

'CRM-STUUR'

Een 'CRM-project' is een contradictio in terminis. Bij aanvang kan er bijna nooit een panklaar project worden aangeboden. Er is op z'n minst sprake van een programma, omdat er niet zelden een veranderingelement om de hoek komt kijken. Iedere organisatie heeft z'n eigen dynamiek, een eigen ontwikkelingsfase en een eigen marketing- en verkoopssituatie. Sommige bedrijven hebben amper een systeembeheerder en anderen hebben uitstekende IT-serviceproviders, of nog beter. Daarnaast blijven we mensen en wordt binnen organisaties samenwerking gezocht of wordt er weerstand tegen verandering geboden. Het ontbreekt bij ondernemingen meer dan eens aan het noodzakelijke commercieel leiderschap. Onder commercieel leiderschap versta ik het geven van richting en het creëren

van een vruchtbaar klimaat voor het commerciële proces. Daartoe behoort het ontwikkelen en onderhouden van instrumenten waarin de marketing- en verkoopvisie, wordt vertaald in heldere doelen, rapportagerichtlijnen. Zeer regelmatig blijkt dit juist een zwak punt. Soms ontbreken bij aanvang van het 'CRM-project' de instrumenten volledig en in andere gevallen bestaan de instrumenten alleen op papier. In deze gevallen is de kans op het mislukken van de implementatie aanzienlijk, indien er onvoldoende aandacht en energie wordt besteed aan het wegnemen van de oorzaken. Processen die niet bestaan, zijn immers niet te automatiseren en het heeft geen zin een directie of lijnmanagers een 'CRM-stuur' te geven als men nog geen rijbewijs heeft of gewend is op de achterbank aan het verkeer deel te nemen. Vrijwel alle organisaties dragen sporen mee van fusies of ontvlechtingen. Leiderschapissues zitten regelmatig onder water. Een gebrek aan effectief leiderschap uit zich vaak als pijnpunt op de werkvloer. Om deze zaken te beoordelen en bij de klant bespreekbaar te maken is het noodzakelijk de materie doorleefd te hebben. Veel symptomen, lees

CRM-koopmotieven, hebben hun oorzaak juist in de genoemde managementaspecten. Denk aan de langdurige offerte-trajecten, de gebrekkige onderlinge afstemming, de vele losse systemen. De oplossing is vrijwel nooit een systeem.

Het laatste wat deze bedrijven dus nodig hebben is een CRM-verkoper aan tafel. Wat men wel nodig heeft, is een goed bedrijfsbreed advies. En dat staat los van IT en gaat breder dan verkoop en marketing. De adviserende CRM-consultant heeft daarom bij voorkeur geen CRM-merk op zijn visitekaartje staan en laat zijn collega's het systeem niet per definitie bouwen. Hij is niet gebaat bij de omvang van het project en moet kunnen remmen en zelfs een investering ontraden als dat nodig is. Hij moet helpen kopen. Of juist niet. ♦

Nico Beenker is Senior Consultant bij Ordina Finance, nico.beenker@ordina.nl.



E-mail marketeers en happypoint.com!

**De conversie- en reponse-cijfers lagen rond de 25%.
Dat vond ik heel succesvol."**

orstjens,

Mijn e-mail campagne zien?

www.happypoint.com/testimonials

gesprek, offerte of
hartlaan 935 • 1181 LB
f 020- 643 9145 • e s


happypoint.com
informing.rewarding.you