



KLANTRELATIEBEHEER ALS EEN SERVICE

Over het leasen van CRM functionaliteit

Een white paper van CRM Resultants

KLANTRELATIEBEHEER ALS EEN SERVICE

Over het leasen van CRM functionaliteit

Een white paper van CRM Resultants

© CRM Resultants, April 2003

Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd of gepubliceerd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van CRM Resultants

Contact:
CRM Resultants
Anthony Fokker Business Park
Fokkerweg 300, gebouw 59
1428 AN Oude Meer (Schiphol Oost)
Tel. 020 – 6058076

www.crm-resultants.nl

KLANTRELATIEBEHEER ALS EEN SERVICE

Klanten: de waardevolste bedrijfsmiddelen

Klanten zijn de belangrijkste assets van iedere onderneming. Zonder klanten is het immers onmogelijk omzet te genereren en zonder omzet valt er geen winst te realiseren. En het uitblijven van winst vermindert de levensvatbaarheid van de onderneming dramatisch.

Men hoeft geen econoom te zijn om deze stelling te kunnen onderschrijven. En juist daarom is het opmerkelijk dat software die ondernemingen helpt bij het managen van de relaties met hun klanten pas laat in de jaren negentig op grote schaal in zwang kwam. Veel ondernemingen dachten pas aan Customer Relationship Management (CRM) software, nadat andere bedrijfskritische processen (zoals de boekhouding en de voorraadadministratie) al lang en breed geautomatiseerd waren. En toen de CRM software eind vorige eeuw grote opgang maakte, was dat vooral doordat grote ondernemingen zich realiseerden dat zij door hun schaalgroottes niet meer in staat waren één-op-één relaties met hun klanten te onderhouden. Bedrijven hadden te maken met duizenden (soms tienduizenden) klanten en op hun beurt hadden de klanten te maken met een groot aantal verschillende afdelingen binnen de onderneming. Het zicht op de wensen en gedragingen van de klant was hierdoor verloren gegaan. CRM software moest in deze ontstane situatie verbetering brengen.

Mislukte implementaties

Vele CRM software implementaties bij grote bedrijven mislukten echter of vielen althans veel duurder uit dan begroot.

Als voornaamste oorzaken hiervoor vallen aan te merken:

- het ontbreken van een strategie op het gebied van CRM
- de complexiteit en inflexibiliteit van de beschikbare software oplossingen
- het gebruiksonvriendelijke karakter van de beschikbare oplossingen
- het feit dat de CRM software niet gezien werd als onderdeel van een totaaloplossing ter ondersteuning van kritische bedrijfsprocessen

Door het mislukken van CRM software implementaties zijn vele zeer hoge investeringen teloor gegaan.

Aarzeling in het MKB

Door de vele 'horror stories' over mislukte CRM implementaties bij grotere bedrijven, hebben vele MKB ondernemingen het implementeren van CRM software oplossingen uitgesteld, of behelpen zij zich met extensies van hun email-programma en wat losse spreadsheets.

Men beseft dat het gebruik van pro-actieve software ter ondersteuning van klantrelatiebeheer kan bijdragen tot het maximaliseren van de opbrengst per klant, maar is huiverig om over te gaan tot een CRM software project. De rechtvaardiging van de investering is immers moeilijk hard te maken. De IT-deskundigen hebben al genoeg omgevingen om te onderhouden. De verkopers klagen nu al over het invoeren van contactpersonen in Outlook en zitten ook niet te wachten op een nieuw systeem. En de medewerkers van de Customer Care afdeling tenslotte vinden klanten eigenlijk maar lastig. Dat ieder contact met een klant een potentiële verhoging van de omzet inhoudt, is voor hen niet onmiddellijk evident.

Om de terechte aarzeling voor het starten van CRM software projecten in het MKB weg te nemen, is het derhalve van belang dat:

- het implementeren van de software zo min mogelijk (investerings-) risico met zich meebrengt
- er bepaald wordt in hoeverre de onderneming rijp is voor een CRM software implementatie
- de te implementeren software uitnodigt tot gebruik
- de te implementeren software eenvoudig in te passen valt in een totale informatie architectuur
- de beheerslast van de te implementeren CRM software zoveel mogelijk wordt beperkt

CRM Totaal Oplossing

Effectieve CRM software dient alle contacten tussen een onderneming en haar klanten te ondersteunen. Dit geldt dus zowel voor contacten geïnitieerd door de onderneming (zoals marketing campagnes en verkoopactiviteiten) als ook voor contacten die in gang gezet zijn door de klant (zoals support vragen of klachten). Door het inzichtelijk maken van alle klantcontacten voor alle afdelingen van de onderneming (het zogenaamd bieden van een 360-graden blik op de klant), kunnen de klanttevredenheid, en daarmee de winstgevendheid per klant, verhoogd worden.

Traditioneel richt de meeste beschikbare CRM software zich echter op deelprocessen van het klantrelatiebeheer. Sommige pakketten bieden functionaliteit voor marketing campagnes, terwijl weer andere systemen zich richten op Sales Force Automation (SFA). Weer een andere groep van leveranciers richt zich met zijn pakketten op (IT) Service Management en Customer Support.

Slechts enkele leveranciers verenigen deze verschillende invalshoeken in hun oplossingen. Veelal betreft het hier de traditionele ERP-leveranciers, die CRM software slechts zien als lucratieve uitbreiding van hun back-office ondersteunende processen.

Om een totaal oplossing voor CRM te kunnen bieden, is het niet alleen noodzakelijk om binnen de CRM software functionaliteit voor Marketing, Sales en

Customer Support te integreren, maar is het ook van belang om de processen die klantcontacten ondersteunen geautomatiseerd te laten samenwerken met andere bedrijfsprocessen. Om een voorbeeld te noemen: een Contact Center medewerker, die bij het beantwoorden van een telefoontje van een klant ondersteund wordt door een CRM systeem, dient direct te kunnen beschikken over de contracten die zijn afgesloten met die klant (opgeslagen in een Content Management Systeem), de orderadministratie (opgeslagen in het ERP systeem) en de product catalogus (opgeslagen in weer een ander systeem).

Voor het management van de onderneming is het van belang om te kunnen sturen op informatie die niet afkomstig is uit informatie silo's, maar is gebaseerd op een analyse van gegevens uit verschillende systemen.

INVESTERINGS RISICO

Bij vele mislukte CRM software implementaties liggen de licenties ongebruikt op de plank. Vol enthousiasme begon men aan het software implementatie project, maar er was geen onderliggende strategie. Er was niet nagedacht over de vraag of de verkopers überhaupt wel met het nieuwe systeem zouden willen werken. Het aanpassen van de aangeschafte software aan de specifieke eisen en wensen van de organisatie bleek zeer kosten intensief. Er was zonder meer vanuit gegaan dat de IT-afdeling in staat zou zijn de nieuw aangeschafte software te beheren. Dat er geen enkele kennis aanwezig was van het geselecteerde platform leek geen probleem...

Dergelijke investeringen, vaak tonnen euro's, zijn tevergeefs geweest.

Het implementeren van CRM software die ondernemingen een 360-graden view op haar klanten biedt, kan echter nog steeds meer opleveren dan het kost als:

- er een 'CRM Readiness Assessment' wordt uitgevoerd (het in lijn brengen van de strategie met de software implementatie)
- er gekozen wordt voor een flexibele software oplossing, waarbij workflow regels eenvoudig geconfigureerd kunnen worden ter ondersteuning van specifieke bedrijfsprocessen
- de CRM software standaard voor integratie op applicatie niveau (zoals XML-SOAP) respecteert
- de CRM software geïntegreerd wordt met gerelateerde applicaties (Document Management, ERP)
- er niet geïnvesteerd hoeft te worden in kennis en het beheer van een nieuwe IT-omgeving
- de investering vooraf beperkt wordt gehouden

APPLICATION HOSTING ALS OPLOSSING

Het Internet en de internetarchitectuur van moderne (CRM) software oplossingen, waarbij een standaard browser volstaat voor het benaderen van de applicatie, maken het technisch relatief eenvoudig mogelijk om het beheer van applicaties uit te besteden. Uit te besteden aan experts. Experts die niets anders doen dan het beheren van CRM omgevingen. Die deze taak niet hoeven te combineren met een baan als marketeer of boekhouder...

Application Service Providers (ASP's) bieden CRM functionaliteit als 'functionaliteit uit de kraan'. Middels Service Level Agreements (SLA's) garanderen zij beschikbaarheid, back-up faciliteiten en een deugdelijke netwerk infrastructuur. APS's kennen onderhouden het IT-platform waarop de gehoste applicatie draait. Nog belangrijker is echter de kennis die de ASP heeft van de te hosten applicatie zelf, en het begrip van de relevantie voor de business processen van de onderneming.

Door hun combinatie van infrastructurele-, technische- en applicatie-kennis zijn ASP's uitermate goed in staat om de gekozen CRM oplossing te integreren met andere bedrijfsproces-ondersteunende software oplossingen, zoals email- en document management.

ASP's werken doorgaans met een 'pay-as-you-go' model, waarbij er geen investeringen vooraf gevraagd worden, maar er geprijsd wordt op basis van aantallen gebruikers per maand.

GEGEVENS UIT HANDEN GEVEN

Juist vanwege het besef dat de klanten de belangrijkste asset van de onderneming zijn, bestaat er dikwijls enige natuurlijke weerzin tegen het 'uit handen geven' van belangrijke gegevens aan een ASP.

Deze angst – hoe begrijpelijk ook – is echter ongegrond. Het gebruik van de gegevens en het niet beschikbaar stellen ervan aan derden kan eenvoudig contractueel afgevangen worden.

En juist vanwege het feit dat klanten het voornaamste bedrijfsmiddel van ondernemingen vormen, is het van het grootste belang dat het beheer van de klantrelatie-ondersteunende software professioneel geregeld wordt, en niet als een 'bijzaak' op iemands bordje komt.

Tenslotte zij opgemerkt dat het onderbrengen van uw CRM-software beheer bij een ASP nieuwe mogelijkheden op het gebied van benchmarking biedt. Juist omdat de ASP omgevingen van meerdere branche-genoten beheert, is zij in staat om u – nadat hier duidelijke afspraken over gemaakt zijn – een geanonimiseerd overzicht te verschaffen van uw concurrentie-positie.

SELECTIE VAN EEN ASP

Indien een onderneming overtuigd is van het implementeren van CRM software en van de voordelen die het uitbesteden van implementatie en beheer kan bieden, dient zij op de volgende zaken te letten bij het selecteren van een ASP:

- biedt de ASP een software oplossing die voldoende functionaliteit biedt om zowel marketing- en sales als ook service-management processen te ondersteunen?
- ondersteunt de (software oplossing van de) ASP integratie-standaards en Web Services standaards, zoals .NET?
- Is de geboden oplossing 'by nature' web-based of is een third-party tool" (zoals bijvoorbeeld Citrix) nodig om het benaderen van de software over het internet te kunnen realiseren?
- Is de ASP in staat een totaal-oplossing voor CRM te bieden, waarbij typische CRM functionaliteit (marketing, sales, service management) gecompleteerd wordt met Document Management, Email-Management en Customer Self-Service?
- Kan de ASP de onderneming ondersteunen met een 'CRM Readiness Assessment' en implementatie consultancy?
- Is de ASP in staat om analytische gegevens op een hoger niveau te genereren?
- Hoe wordt de beschikbaarheid van de software gegarandeerd? Wekt men met een erkende en gecertificeerde data-hosting partij, of heeft de ASP een computer op de eigen zolder staan?
- Welke garanties worden afgegeven in de Service Level Agreement?