

2.1.13 INVOERING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

DOEL

Deze checklist is bedoeld voor bedrijven die overwegen te starten met Customer Relationship Management (CRM). Het is een (geheugen)steun bij het achterhalen of CRM geschikt is voor het bedrijf. De vragen helpen om de business te definiëren, operationele activiteiten te beschrijven en mogelijke organisatorische obstakels op te sporen. Het is tevens een inspiratiebron voor de keuze en implementatie van een 'standaard' CRM-systeem. Aan de hand van de vragen wordt inzicht verkregen in de functionele en technische eisen aan het pakket. De eisen kunnen worden verwerkt in een Request For Information (RFI) of een Request For Proposal (RFP).

TOEPASSINGSGBIED

De checklist heeft betrekking op het toepassen van CRM-technologie om effectief en efficiënt klantcontacten in het marketing- en het verkoopproces aan te sturen, op individueel klantniveau en in een multichannel omgeving. Het neerzetten van een rendabele CRM-oplossing staat hierbij voorop.

AUTEURSGEGEVENS

Gert Haanstra studeerde commerciële economie, economische psychologie en psychofysiologie aan de Hanzehogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen. Hij beschikt over ruime kennis en ervaring op het gebied van multichannel marketing, datamining en Customer Relationship Management (CRM). Als projectmanager bij Spaarbeleg/Aegon was hij verantwoordelijk

voor diverse trajecten op het gebied van CRM, waaronder de implementatie van datamining, campaign management, klantsegmentatie en online scoring. Bij Data Distilleries, een leverancier van Analytical CRM-software, was hij verantwoordelijk voor productmarketing en productstrategie. In zijn functie hield hij zich bezig met het verder uitbouwen van de commerciële toepassingen van Analytical CRM en het initiëren van nieuwe productontwikkelingen.

Momenteel is hij werkzaam als senior adviseur Databasemarketing en CRM bij Twynstra Gudde. Hij adviseert over de menselijke kant van CRM. De nadruk ligt op het neerzetten van een effectieve CRM-organisatie die geschikt is voor het uitvoeren van customer (lifetime) value marketing. Doelstelling is het inrichten van het commerciële proces, zodanig dat de volledige CRM-strategie op individueel klantcontact kan worden aangestuurd.

INLEIDING

Customer Relationship Management (CRM) gaat over het aangaan, uitbouwen en onderhouden van (strategische) klantrelaties die het bedrijf op de langere termijn de meeste winst zullen gaan opleveren.

De essentie is dat een organisatie zich in haar totaliteit gaat richten op het effectief en efficiënt afhandelen van individuele klant(contact)en om haar bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Tijdens deze contacten probeert het bedrijf de wensen van de klant zo goed mogelijk te vervullen, en gelijktijdig de interessante kansen voor het bedrijf te zien en deze te benutten.

Naast het (her)inrichten van het marketing- en verkoopproces en het neerzetten van de juiste organisatie, is de technologiekeuze een belangrijk onderdeel.

Wie 'iets' met CRM-software wil gaan doen, staat voor een moeilijke keuze. De markt voor CRM-software is namelijk complex en erg ondoorzichtig. Er is zelfs geen sprake van een enkele CRM-softwaremarkt, maar van diverse (niche)markten.

Belangrijkste oorzaak is de onvolwassenheid van de markt. Potentiële kopers weten niet precies wat ze willen, en kunnen moeilijk bepalen wat ze nodig hebben. En (nieuwe) leveranciers verdringen zich om geld aan deze hype te verdienen. Er zijn echter weinig leveranciers die precies weten wat gebruikers nodig hebben om CRM succesvol te kunnen inzetten. Dat geldt ook voor de grote spelers op deze markt. Bovendien kunnen nog minder leveranciers hun toegevoegde waarde bewijzen met geslaagde toepassingen. De kans is dan ook groot dat een verkeerd CRM-pakket wordt gekozen waar de klant uiteindelijk niets mee kan, en waarmee de investering dus ook niet mee kan worden terugverdiend.

De CRM-softwaremarkt consolideert zich op dit moment. We zien het aantal leveranciers sterk teruglopen, en er komen weinig nieuwe bij. Leveranciers gaan samenwerken, worden overgenomen of gaan in sterk afgeslankte vorm

nog enige tijd verder. De financieel sterkere zullen wel overleven. Onduidelijk is wie dat zijn.

Duidelijk is wel dat de CRM-technologie snel veroudert. Door de eisen van de markt verandert de software voortdurend en snel. Dit hoeft op zich geen belemmering te zijn om in CRM te investeren. Voorwaarde is wel dat de gekozen CRM-technologie makkelijk uitbreidbaar moet zijn, en zich eenvoudig laat integreren met bestaande applicaties, databases of infrastructuren.

Voordeel van de consolidatie is dat de softwareleveranciers zich nu beter positioneren in een specifieke CRM-markt. Een veelgebruikte indeling is de volgende:

- *Operationele CRM*: het automatiseren van allerlei (marketing)activiteiten richting de klant.
- *Analytische CRM*: het toevoegen van intelligentie aan het marketingproces voor het aansturen van klantcontacten en distributiekanaalen.
- *Infrastructurele of collaboratieve CRM*: het optimaliseren van externe en interne klantcontacten.

DE VOORDELEN

Elke CRM-implementatie moet uw bedrijf (financieel) voordeel opleveren. Zo niet, dan is het geen geslaagde implementatie, en wordt het heel moeilijk om uw investering terug te verdienen. Wat voor financiële voordelen kunt u zoal verwachten?

- Meer omzet met analytische CRM-software omdat de effectiviteit van het marketing- en salesproces wordt vergroot. Met de software is te achterhalen wie met welke boodschap, via welk kanaal en wanneer benaderd moet worden. Daarnaast ondersteunt de software het bedrijf om de stap van productgestuurde marketing naar een klantgestuurde marketing te maken, en richting een benadering van meer customer lifetime value te gaan.

- Minder kosten omdat met operationele CRM-software de efficiency in het marketing- en verkoopproces wordt vergroot. De interne organisatie gaat gerichter samenwerken zodat tijd, energie en geld kunnen worden bespaard. Met de software worden de marketingactiviteiten op elkaar afgestemd en geautomatiseerd. Distributiekanaal worden met elkaar verbonden waardoor ze maximaal worden benut. Met behulp van workflow management zijn de interne processen op elkaar afgestemd en worden de marketeers actief ondersteund in het uitvoeren van hun to-do lijstjes.
- Meer directe winst met collaboratieve CRM-software omdat de, voor het bedrijf, meest winstgevend propositie worden aangeboden. Elk klantcontact krijgt het maximale rendement door te kijken hoeveel er geïnvesteerd mag worden en welke verwachte winst per klant er tegenover staat. Verder is er richting de klant gedurende een langere periode een consistente boodschap over de kanalen heen.

WIE MOET IK KIEZEN?

De keuze van de softwareleverancier hangt sterk af van het uiteindelijke doel dat u met behulp van CRM wilt bereiken. Als u CRM succesvol wilt implementeren, moet u allereerst vaststellen wat u wilt bereiken, met wie en binnen welke periode. Overduidelijk gaan succesvolle organisaties voor het behalen van een concreet financieel resultaat.

Eén duidelijke doelstelling

Iemand binnen het bedrijf (niet noodzakelijk een directielid) heeft een duidelijke visie over hoe de organisatie met CRM geld kan verdienen ('value proposition'). Onderzocht is wat klanten belangrijk vinden in het contact met het bedrijf, de zogenoemde 'moments of truth'. Ook is bekend hoe het bedrijf met CRM een belangrijk (klant)voordeel weet te behalen met deze moments of truth. Bovendien kent het bedrijf het belang van het goed vastleggen en structureren van de processen, om steeds de optimale oplossing te kiezen.

Een bedrijf dat succes heeft met CRM, realiseert zich dat CRM geen IT-project is waarbij alleen een stuk software wordt geïmplementeerd, maar dat het een 'business strategy' is waarbij mensen betrokken zijn en dat (marketing- en verkoop)processen zullen veranderen. Verder begrijpt een succesvolle organisatie de implicaties voor de rest van het bedrijf, zoals de distributiekanaalen. Uiteraard heeft het ook gevolgen voor de klanten.

Maar het meest belangrijke is dat de organisatie zichzelf weet te beperken tot die ene financiële doelstelling. Winst is het enige criterium om het succes van een implementatie te meten. Daarom wordt de ROI of een businesscase gebruikt, waarmee het bedrijf kan meten of het invoeren van CRM daadwerkelijk geld heeft opgeleverd (en dus succesvol is geweest).

Een gezamenlijke doelstelling

Bedrijven waar CRM succesvol is ingevoerd, hebben hun 'Champions on Board'. Dit betekent dat het CRM-project wordt geleid door de afdeling die 'eigenaar' is van de klant(relatie). Daarnaast zitten in het project in ieder geval medewerkers van afdelingen die rechtstreeks contact onderhouden met de klant. Bovendien is een 'safe guard' (beschermengel) in de directie nodig die het budget verstrekt, maar er ook voor zorgt dat CRM (en al zijn implicaties) een blijvend aandachtspunt wordt binnen de directie. Ten slotte worden de eindgebruikers direct bij het project betrokken om hun input te geven. Zij zijn immers de 'ambassadeurs' die de eerste resultaten moeten binnenhalen en intern het systeem verder moeten 'verkopen'. Anders gezegd, deze mensen bepalen voor een groot deel of de implementatie wel of geen geld oplevert.

Ook moet met externe partijen worden samengewerkt. Dat geldt voor adviseurs en implementatie- en integratiepartners, maar ook voor de leveranciers van de software. Het betekent dat u vertrouwen in ze moet hebben en dat zij uw businessprobleem moeten begrijpen, en uiteraard uw doelstelling onderschrijven. Immers, op het moment dat de eerste obstakels zich aandienen komt het aan op oplossend vermogen. De conclusie is dan ook

dat u mensen kiest die u steunen en waarmee u kunt samenwerken en zo de kans op succes verhoogt.

Een haalbare doelstelling

De verleiding is groot om alles in een keer te willen realiseren. Zoiets lukt niet, dus start geen projecten die jarenlang duren en dus gedoemd zijn te mislukken. Want concrete resultaten blijven uit, mensen raken gedemotiveerd, interne geldverstrekkers worden zenuwachtig, het geld raakt op en dus wordt het project stopgezet. Zaak is de omvang van het project te beperken, en u niet te laten afleiden door zaken die niet in het project opgenomen zijn. Maar ook 'first things first', u kunt niet met het dak beginnen als het fundament er nog niet ligt. Het heeft dus geen zin om bijvoorbeeld te roepen dat het callcenter volgende maand meer contracten zal verkopen, als de benodigde klantinformatie nog niet voorhanden is. Beter is de verwachtingen duidelijk te managen en aan te geven dat over bijvoorbeeld drie maanden een eerste versie van het datawarehouse gereed is waarmee u kunt nagaan wie regelmatig naar het callcenter belt.

WAAROM KIES IK VOOR DIT CRM-PAKKET?

Naast de doelstelling die u met CRM wilt bereiken, is de architectuur van het pakket van even groot belang. Immers, tenzij u het bedrijf helemaal vanaf de grond (opnieuw) wilt gaan opbouwen, zal uw IT-afdeling de software willen integreren in de bestaande infrastructuur. Een goede integratie zorgt ervoor dat alle gewenste functionaliteit over de verschillende applicaties heen gebruikt kan worden. Concreet betekent dit dat interessante (verkoop)kansen en ernstige bedreigingen overal en altijd moeten worden gesignaleerd en direct door iedereen kunnen worden gebruikt, bijvoorbeeld in het rechtstreekse gesprek met de klant. Bovendien zorgt integratie ervoor dat u en uw medewerkers altijd volledig op de hoogte zijn. Daarbij gaat het er niet om of u de klant belt, mailt of een brief stuurt. Door het integreren, verzamelen, consolideren, analyseren en distribueren van data kunt u opti-

maal gebruikmaken van de gegevens die u over uw klanten heeft. Zo kunt u laten zien dat u uw klant werkelijk kent en hem een passend en consistent aanbod doen, via welk kanaal hij ook met u in contact komt.

Snelheid is tegenwoordig een bijna allesbepalende factor voor het slagen van uw CRM-strategie. Kansen en bedreigingen moeten direct als zodanig worden herkend zodat u geen gelegenheid verliest om de kans te benutten of de bedreiging te counteren. Alleen als de verschillende applicaties goed zijn geïntegreerd, kunt u binnen seconden reageren en voorkomen dat u een klant verliest. Bijvoorbeeld door hem direct een mooi aanbod te doen als hij uw callcenter belt met een vraag of klacht. Had u hem de volgende dag een brief gestuurd met dat aanbod, dan was u misschien te laat of had u niet de kans gekregen om het aanbod met hem te bespreken. Ofwel, een gemiste kans.

Integratie zorgt er ook voor dat medewerkers via alle kanalen op de hoogte zijn van wat er in andere kanalen met een klant is gebeurd. U kunt alleen een consistent en volledig beeld vormen van uw klant als alle inkomende en uitgaande gegevens over deze klant goed bijeen worden gebracht, worden geïntegreerd. Dan kunt u uw activiteiten op elkaar laten aansluiten, zonder te kannibaliseren tussen de kanalen, dubbele aanbiedingen te doen of aanbiedingen te doen die niet gewenst zijn. Zo voorkomt u dat de klant u gaat verlaten. Maar dat werkt alleen als de onderliggende architectuur van het CRM-pakket een dergelijke integratie toelaat.

OPEN ARCHITECTUUR NOODZAKELIJK

Met een CRM-pakket met een 'open architectuur' bent u in staat nieuwe software eenvoudig en snel te integreren in uw bestaande infrastructuur, en makkelijk uit te breiden naar andere distributiekkanalen en afdelingen. Een dergelijk pakket kent een aantal voordelen: er is minder tijd nodig om de software te implementeren, met kleine aanpassingen in een aantal instellin-

gen werkt het pakket direct en er hoeft geen klantspecifieke integratiesoftware te worden geschreven. De kosten blijven dan ook beperkt omdat alleen het standaardpakket wordt geïnstalleerd. Daarnaast zijn er geen desinvesteringen van bestaande software en hardware, want die blijft u gebruiken. Bovendien hoeven bij upgrades de onderlinge koppelingen niet te worden aangepast en blijft de integratie moeiteloos intact. Het onderhoud van de integratie is zeer eenvoudig met behoud van functionaliteit.

Het begrip ‘open architectuur’ houdt in dat op verschillende, algemeen geaccepteerde manieren, informatie en resultaten worden doorgesluisd naar andere applicaties. Open standaardarchitectuur heeft betrekking op de keuze van de platforms waarop de database en de applicaties draaien en de manier waarop applicaties onderling met elkaar communiceren. Een leverancier moet in ieder geval de algemeen geaccepteerde ‘smaken’ kunnen leveren. Bij de serverplatforms gaat het om Windows en Unix. Voor de applicatieplatforms is Java compliant (als Java Beans geïmplementeerd) noodzakelijk. De n-tier aanpak heeft daarbij een grote voorkeur (met pakketten als Websphere en Weblogic), waarmee het ‘oude’ server/clientconcept zijn langste tijd lijkt te hebben gehad. Voor communicatieprotocollen worden TCP/IP en MQ-Series veel gebruikt, en zijn XML en PMML moderne standaards en COM/DCOM vaaktoegepaste alternatieven.

TOEGEVOEGDE WAARDE IMPLEMENTATIEPARTNER

Voor het welslagen van een project is het belangrijk dat een implementatiepartner (dit kan de softwareleverancier zelf zijn) het bedrijf intensief begeleidt bij het invoeren van CRM. Vaak wordt gewerkt met een standaard implementatiemethodiek, waarbij de volgende zes aandachtsgebieden vaak terugkomen:

- I Ten eerste is er het *bedrijfsintegratieproces*, waar wordt bekeken hoe de software moet worden ingepast om de uiteindelijke bedrijfsdoelstelling te bereiken. Een eerste stap is het terugbrengen van de verwach-

tingen tot een haalbare financiële doelstelling, gekoppeld aan een duidelijk tijdpad en bijbehorende verantwoordelijkheden. Duidelijk moet zijn op welke manier het bedrijf denkt voordeel te kunnen halen. Belangrijk onderdeel van deze fase is dan ook het in kaart brengen van het bestaande marketing- en verkoopproces, om te kunnen aangeven hoe de oplossing wordt geïntegreerd.

- 2 Het tweede proces is de *systeemarchitectuur* waarin de technische kant centraal staat. Er wordt een beschrijving gegeven van hoe de nieuwe software zal integreren in de bestaande ICT-infrastructuur. Kies je voor software met een 'open architectuur' dan ben je in staat nieuwe software eenvoudig en snel te integreren. Voordeel is dat alle benodigde functionaliteit voor iedereen snel en overal beschikbaar zal zijn met de mogelijkheid om snel en concreet resultaat te behalen.
- 3 In het proces *overnemen en leren* richten we ons op de nieuwe werkzaamheden en de inzet van medewerkers. Duidelijk is dat taken van medewerkers zullen veranderen en dat er werkzaamheden bij zullen komen. Gekeken wordt welke vaardigheden nodig zijn en in hoeverre deze reeds aanwezig zijn. Vervolgens moet duidelijk zijn hoe deze mismatch wordt opgelost. Misschien kunnen (eind)gebruikers met de standaardtraining voldoende worden opgeleid in het gebruiken van de tool? Soms zijn specifieke trainingen nodig om bijvoorbeeld callcentermedewerkers commerciëler te laten werken. Ook kan het noodzakelijk zijn nieuwe medewerkers (tijdelijk) aan te nemen om de benodigde vaardigheden binnen te halen.
- 4 *Datapreparatie* is een proces voor het inventariseren van de informatiebehoefte die nodig is ter voorbereiding op het daadwerkelijk analyseren. Gekeken wordt welke klantinformatie reeds beschikbaar is en welke data verder nodig zijn. Dit laatste kan door bijvoorbeeld marketeers te vragen hoe zij de tool in de toekomst zullen gaan gebruiken. In dit proces worden ook de aanwezige data bewerkt en geschoond en ontdebeld. Doel is enerzijds het verkrijgen van een bestand waarin relevante

beschikbare klantinformatie direct toegankelijk is voor gebruik, anderszits het ontwikkelen van een aantal scenario's op deze dataset waarmee het bedrijf zelf snel en makkelijk de data kan gebruiken.

- 5 In het *datagebruikproces* vindt het echte werk plaats. Hier worden allerlei marketingactiviteiten gedefinieerd op basis van commercieel interessante en bruikbare klantinformatie in de database. Streven is nieuwe (voorspellende) informatie te vinden die geld gaat opleveren en direct bijdraagt aan de businesscase.
- 6 In het *testproces* ten slotte wordt alles nog gecontroleerd, alvorens 'live' te gaan. Een goede aanpak is het langzaam 'intrappen van het gaspedaal'. Er wordt voorzichtig begonnen met een eerste volledige analyse waarvan de resultaten direct worden ingezet (bijv. in het callcenter). Door gecontroleerd het aantal modellen en aangesloten medewerkers uit te breiden, worden de technische prestaties (performance, stabiliteit), maar ook de reacties van de medewerkers in de gaten gehouden. Op deze manier is het mogelijk om prestaties te optimaliseren en de goedkeuring van de eindgebruikers te krijgen.

SAMENGEVAT

Het succesvol invoeren van CRM houdt dus meer in dan alleen maar het kiezen van een pakket en het implementeren van een IT-oplossing. CRM is een business strategy, waarin mensen ook mee moeten veranderen. Bovendien zullen bestaande marketing- en verkoopprocessen veranderen waarbij de verschillende distributiekanaalen beter op elkaar afgestemd worden. Klantcontacten en de uitkomst van het contact van het ene kanaal moeten worden meegegeven aan een ander kanaal, zodat de klant weet dat hij met een en hetzelfde bedrijf praat en dat dit bedrijf hem kent.

Duidelijk is dat bedrijven primair zelf verantwoordelijk zijn voor het succesvol invoeren van CRM. Zij die weten wat ze met wie en wanneer willen, hebben hun zaken goed voor elkaar. Een softwareleverancier kan hierbij hel-

pen door tijdens de implementatie adequate ondersteuning te bieden. En uiteindelijk is het dus niet de software, maar het klantgericht handelen dat het effect op het verbeteren van de bedrijfsdoelstelling bepaalt.

DE CHECKLIST

De checklist behandelt de verschillende fasen in het beslissingsproces om een 'standaard' CRM-pakket te implementeren.

1. Lost het inzetten van CRM de huidige problemen op?

- Is er sprake van het achterblijven van de winst(groei)? Ten opzichte van de prognoses en ten opzichte van de concurrentie?
- Loopt de huidige omzet terug? In welke markten en producten? Is er verlies van marktaandeel?
- Stijgen de operationele kosten (te veel)? Van welke afdelingen en/of distributiekkanalen? Worden er te veel kosten gemaakt ten opzichte van de concurrentie?
- Wil men een voorsprong nemen ten opzichte van de concurrentie? Of wil men een achterstand inhalen?
- Is het verhogen van de winst per klant een optie?
- Is het gebruik van up-selling en cross-selling een optie?
- Is het automatiseren van marketingactiviteiten een optie?

2. Wat is het verwachte resultaat?

- Zullen er meer nieuwe klanten worden binnengehaald?
- Zal op een goedkopere manier dezelfde omzet worden binnengehaald?
- Worden er meer verschillende producten verkocht aan bestaande klanten?
- Nemen klanten hetzelfde product vaker af?
- Blijven bestaande klanten vaker en langer klant?
- Neemt het gemiddeld besteedbaar bedrag toe?
- Zal er consequent gebruik worden gemaakt van voorspellingsmodellen, klantprofielen en klantsegmentatie?
- Neemt de implementatietijd van de profielen, modellen en segmenten af?
- Zullen er vaker voor andere producten, distributiekkanalen en bedrijfsdoelstellingen meer verschillende profielen, modellen en segmenten worden gebruikt?
- Gaan medewerkers minder fouten maken?
- Wordt er sneller gewerkt?
- Wordt er een hogere productie gehaald?
- Neemt de kans op vertraging af?
- Wordt er goedkoper gewerkt?
- Worden er meer klantcontacten afgehandeld?
- Is men altijd en overal bereikbaar?

- Stijgt de klanttevredenheid?
- Neemt de werkdruk af?
- Wordt het werk minder saai?

3. Wat is de ROI?

- Is uitgerekend wat CRM het bedrijf financieel kan opleveren?
- Het huidige aantal klantcontacten per jaar.
- Het percentage inbound versus outbound klantcontacten.
- Uitgesplitst naar de verschillende distributiekkanalen.
- Hoe vaak worden de verschillende producten aangeboden?
- Wat zijn de huidige resultaten?
- De directe omzet en indirecte omzet (zoals opvolging van leads of andere follow-up activiteiten).
- De huidige en verwachte conversieratio.
- De huidige/verwachte gemiddelde kosten die worden gemaakt om een contract binnen te halen.
- De extra omzet/kosten/winst per product/contract.
- Wordt bij de ROI uitgegaan van de directe winstbijdrage, of rekent men met de verwachte hogere omzet of vermindering in de kosten?
- In welke verhouding staat dit tot de te maken kosten?
- Wat is de terugverdienperiode?
- Wanneer wordt het break-even-point bereikt?
- Is er een best-case-, expected-case- and worst-casescenario?
- Hoe hoog zijn de verwachte kosten?
- Wat is de verhouding ten opzichte van andere projecten?
- Zijn de kosten gespecificeerd?
- Is er een budget gereserveerd?
- Wie betaalt?
- Is het budget gespecificeerd voor:
 - software?
 - onderhoud en support?
 - implementatie?
 - extra hardware/software?
 - de eigen mensen?
- Tegen welk kostprijs wordt gerekend (intern/extern)?

4. De risico's

Economische risico's

- Het eigenlijke bedrijfsprobleem wordt niet opgelost.
- De verwachte resultaten vallen tegen.
- Er is onvoldoende budget.
- De planning wordt niet gehaald.

Technische risico's

- Functionaliteit ontbreekt of werkt niet zoals verwacht.
- Te veel aanpassingen op het standaardpakket.
- De software is niet goed geïnstalleerd.
- Robuustheid van de configuratie; de technische performance, stabiliteit, multi-user aspecten, etc.
- Een verkeerde platformkeuze, verkeerde architectuurkeuze.
- De software integreert slecht of niet in een bestaande infrastructuur.
- Te weinig technische kennis en ervaring van het pakket in huis voor onderhoud.

Organisatorische risico's

- Geen commitment van het managementteam
- Er is geen consistente onderbouwing van het verhaal.
- Er is geen sprake van directe commerciële verantwoordelijkheid bij de gebruikers.
- Er is dreiging van kanaalconflict(en).
- Medewerkers accepteren de software niet, de software wordt niet (meer) gebruikt.
- De software voldoet niet aan de dagelijkse behoefte.
- Procedures en de organisatie worden niet aangepast.

Levensvatbaarheid

- Zijn er doorgroeiscenario's aanwezig?
- Passen die op de roadmap van de leverancier?
- Hoe snel komt de software mee in nieuwe IT-ontwikkelingen?
- Wat zijn de garanties, condities en services op het moment dat de software niet voldoet?
- Hoe wordt omgegaan met upgrades, nieuwe versies, major releases?
- Hoe is het geregeld met overdracht/beheer/onderhoud van producten gemaakt met de software (data, modellen, campagnes, rapportages, etc.)?

5. Hoe wil het bedrijf omgaan met klantcontacten?

- Hoe ziet het huidige marketing- en verkoopproces eruit?
- Welke producten/diensten worden aangeboden? Aantallen?
- Welke verschillende distributiekkanalen worden actief ingezet?
- Wie beheert de budgetten voor gezamenlijke marketingacties?
- In hoeverre is er een centrale aansturing van de kanalen?
- Wie is eigenaar van welke klanten?
- Bewerken de verschillende distributiekkanalen hun eigen specifieke klantsegmenten?

- Hoe is de samenwerking tussen de kanalen bij het opvolgen van leads, het doorgeven van klantinformatie?
- Hoe verloopt de communicatie naar de kanalen? Is er sprake van wederzijds begrip en betrokkenheid? Is er een dreigend kanaalconflict?
- Is hierin een verschuiving ten opzichte van vorig jaar?
- Opereert het bedrijf in een business-to-business markt of een business-to-consumer markt?
- Wat is het aantal en het resultaat op inbound klantcontacten (telefoontjes, webvisits, winkelbezoeken)?
- Wat is het aantal en het resultaat op outbound contacten (mailings/brieven, telefoontjes, e-mails, bezoeken)?
- Is er een verandering ten opzichte van vorig jaar?
- Hoe ziet de marketingorganisatie er uit (grootte, complexiteit, verschillende afdelingen/business units)?
- Is er sprake van directe commerciële verantwoordelijkheid bij marketeers?
- Krijgen marketeers directe feedback op resultaten van marketingacties (bijv. conversie van de acties)?
- Wie heeft welke targets en marketingbudgetten?
- Krachtsverhouding analisten/listmanagers/IT versus marketeers. Is er sprake van samenwerking tussen de disciplines data, analyse en marketingactie?
- Wat is de gemiddelde omloopsnelheid van een marketingactie?
- Wie is betrokken bij het opzetten van een klantprofiel of voorspellingsmodel (wordt er gepushed door analisten, of getrokken door marketeers, callcentermedewerkers, internetmarketeers, etc.)?
- Krijgen gebruikers een terugkoppeling van de meerwaarde van het klantprofiel?
- Worden andere kanalen ook gevraagd om input te geven van wat een goed klantprofiel is? Krijgen gebruikers inzicht in de samenstelling van een klantprofiel?

6. Minimaal benodigde functionaliteit

De gewenste functionaliteit wordt uiteindelijk bepaald door hoe het bedrijf om wil gaan met klantcontacten. In de basis moet iedere CRM beschikken over:

- Invoeren/vastleggen van gegevens/instellingen/resultaten.
- Verzamelen van gegevens uit verschillende bronnen.
- Bijwerken/aanpassen/opschonen van gegevens/instellingen/resultaten.
- Kopiëren/verplaatsen van gegevens/instellingen/resultaten.
- Bewerken/bouwen/analyseren van gegevens/resultaten.
- Extraheren/filteren/consolideren van gegevens/instellingen/resultaten.
- Rapporteren/presenteren van gegevens/instellingen/resultaten.

- Exporteren/distribueren van gegevens/instellingen/resultaten.
- Plannen/automatiseren/synchroniseren van activiteiten.

7. Doelstellingen van het project

- Een gefaseerde bedrijfsbrede implementatie van een volledige (analytische, operationele, infrastructurele) CRM-oplossing.
- Een stapsgewijze implementatie die beperkt blijft tot een afdeling of een distributiekanaal.
- Een implementatie van een CRM-deeloplossing: analytische, operationele of infrastructurele CRM.
- Een eerste fase van een implementatie: het uitvoeren van een representatieve pilot in een doorsnede van de organisatie, inclusief het in kaart brengen van de huidige situatie en een architectuurontwerp.
- Het uitvoeren van het voortraject: het opstellen van een Request for Information/Request for Proposal, het opzetten van een businesscase en het aftasten van de mogelijkheden met een brainstormsessie.

8. Projectplan

- Is vastgelegd wat er gaat gebeuren?
- Is vastgelegd binnen welk tijdsbestek dit gaat gebeuren?
- Is vastgelegd wat het gaat opleveren?
- Is vastgelegd wie wat moet gaan doen?
- Is vastgelegd welke middelen de projectleden hebben?
- Is vastgelegd wat de eerstvolgende mijlpalen zijn?

9. Projectorganisatie

- Is duidelijk welke de rol, de taken en de bevoegdheden zijn van het projectteam?
- Kan ieder lid de voordelen van het project (voor klant en bedrijf) uitdragen?
- Is er een trekker (vanuit marketing) in het projectteam aanwezig?
- Is de marketingdirecteur persoonlijk eindverantwoordelijk voor het project ('eigenaar')?
- Zijn alle relevante afdelingen/kanalen vertegenwoordigd door iemand met beslissingsbevoegdheid?
- Hoe is de communicatie met het management, de gebruikers en de rest van het bedrijf geregeld?
- Worden eindgebruikers consequent betrokken bij het project en hebben zij de finale beslissing in het kiezen van de software?

10. Inrichten van het bedrijfsproces

- Stap 1: Achterhalen wat klanten belangrijk vinden. Wat waarderen klanten het meest: product, service of klantkennis? Heeft een bepaalde activiteit van het bedrijf hoge impact?
- Stap 2: Meten wat het bedrijf met het contact kan bereiken. Hoeveel draagt het bij aan de winst? Wat is de kans op succes? Kan het goedkoper? Kan het nog meer opleveren?
- Stap 3: Herkennen wat de klantwensen en veranderingen in het klantgedrag zijn. Wat zijn interessante events? Past dit in een klantprofiel? Wat is er in het recente verleden gebeurd? Kan ik het de klant zelf vragen?
- Stap 4: Afwegen wat de klant aan te bieden. Welke propositie? Via welk kanaal? En wanneer? Wat is een goed alternatief?
- Stap 5: Sturen op maximale klantwaarde. Hoe biedt ik het aan? Wat is een geschikt moment in de interactie? Is het vrijblijvend of dwingend? En wat is het resultaat?

11. Aanpassen van de organisatie

Voor een marketingafdeling geldt:

- Is er ervaring met databasemarketing?
- Is er ervaring met het verzamelen en bewerken van klantgegevens?
- Is er ervaring met bedenken en uitvoeren van outbound/inbound marketingacties?
- Is er ervaring met analyseren van klantgegevens?
- Is er ervaring met het gebruik van klantprofielen/voorspellingsmodellen?
- Is er ervaring met verkopen van producten via de verschillende distributiekanaalen (als callcenter, internet, etc.)?

Voor de verschillende distributiekanaalen geldt:

- Is er een 'verdediger' die de kennis en vaardigheden heeft om een grote set aan simpele, routinematige problemen van een oppervlakkig niveau op te lossen?
- Is er een 'verdedigende middenvelder' die in staat is om de hoeveelheid service te beperken, ook al vragen klanten om meer?
- Is er een 'regisseur op het middenveld' die in staat is om in te schatten hoe winstgevend klanten en prospects kunnen zijn voor het bedrijf?
- Is er een 'buitenspeler' die in staat is om een klant binnen te houden?
- Is er een 'spits' die gaat voor het commerciële resultaat? Veelal krijgt hij verkoopkansen van anderen aangedragen en is het zijn taak om het contract af te sluiten.

12. Aanpassen van de IT-infrastructuur

- Is er een visie op de architectuur aanwezig?
- Welke soorten applicaties worden al gebruikt?
- Welke soorten databases zijn reeds aanwezig?
- Is er een fysieke afstand tussen de verschillende systemen?
- Wat is de architectuurkeuze (client/server, thin-client of 3-tierarchitectuur)?
- Wat is de keuze van het netwerk?
- Wat is de keuze van de servers/platform?
- Welk besturingssysteem is gekozen?
- Hoe ziet de koppeling eruit met het datawarehouse en de transactie-databases?
- Hoe denkt men over het gebruik van middleware?
- Hoe denkt men over het gebruik van 'open systemen'?
- Hoe denkt men over application server technologie?

Specifieke data requirements:

- Hoe is het copy management geregeld? Hoe is de frequentie van de updates? Welke soorten variabelen worden geüpdatet? Wat is de snelheid en de performance van de software? Welke ETL-tools zijn aanwezig?
- Is het mogelijk om (via directe toegang) variabelen aan te passen, inclusief afgeleide variabelen? En kan men lezen/schrijven over meerdere tabellen?
- Zijn er databases aanwezig met (platgeslagen) relatiebestanden, productbestanden, mutatiebestanden?
- Zijn in de bestanden RFM-variabelen opgenomen, gedragingen als aanvragen van informatie, en het kopen, betalen en gebruiken van het product?
- Is er een contactendatabase aanwezig?
- Worden er aparte bestanden aangehouden voor klantprofielen, hun houdbaarheidsdatum, de verwachte score, gerealiseerde opbrengsten, beschrijving doelgroep, etc.?

13. Keuze softwareleverancier(s)?

- Welke leveranciers zijn er in de markt?
- Welke leverancier heeft een vestiging in Nederland voor support?
- Wie zijn de concurrenten en waarin verschillen ze van elkaar?
- Met wie werken de leveranciers samen? En hoe? Zitten daarbij bedrijven waarmee u nu al zaken doet?
- Heeft de leverancier referenties in uw branche? Wat zijn hun ervaringen?
- Welke klanten heeft het bedrijf recentelijk binnengehaald?
- Hoe is de financiële situatie van het bedrijf?
- Heeft het bedrijf een duidelijke (product)visie? En hoe verhoudt zich dit tot productontwikkelingen in het verleden?

- Welke garanties krijgt u dat uw specifieke eisen in het standaardproduct worden opgenomen?

14. Keuze implementatie consultancy?

Heeft de eigen IT-afdeling ervaring met:

- Het bouwen van een datawarehouse?
- Het aanpassen/programmeren van nieuwe datawarehouse variabelen?
- Het integreren van nieuwe software in de bestaande infrastructuur?
- Het gebruik van middleware oplossingen?
- Het bouwen/aanpassen van front-end applicaties?
- Projectmanagement?

15. Keuze marketing strategy consultancy?

Heeft de eigen marketingafdeling:

- Een duidelijke visie op het gebruik van CRM?
- Een 'sense of urgency' weten te creëren?
- De rest van het bedrijf volledig weten te overtuigen?
- Een duidelijke vertaling gemaakt naar een praktische invulling (gebruik van klantcontacten, de eigen organisatie, marketingprocessen en software/hardware)?