

CRM zonder visie: kan het slagen?

Visie is wat de manager ziet als hij naar buiten kijkt. Wat gebeurt er buiten in jouw markt? Hoe raakt dit jouw bedrijf en wat is de juiste reactie? Het vertalen van deze ontwikkelingen 'buiten' naar klantgerichte activiteiten binnen de organisatie maakt het mogelijk vooraf in te schatten wat voor voordelen te behalen zijn. Onze crm-experts praten over het belang van visie.

Het is makkelijk gezegd, 'het vertalen van deze ontwikkelingen', maar dat is het moeilijkste deel van elk crm-project tezamen met het benodigde verandermanagement dat ermee gepaard gaat. Crm verankeren in de visie van het bedrijf betekent het aangaan van de uitdaging om ontwikkelingen in de markt te vertalen naar klantdoelstellingen. Te veel bedrijven ontwijken deze uitdaging en kiezen er daarom voor om crm als tool te implementeren. Business managers blijken opeens halve technieken te zijn als het gaat om het bespreken van crm-requirements. Niks klantwaarde of verbeterde klantprocessen, maar uitgetrokken discussies over schermen, knoppen en interfaces. Crm implementeren is een leuk, spannend en een creatief proces, een grote uitdaging die het hele bedrijf raakt, maar het kan ook op een grote desillusie uitlopen als vooraf niet goed doordacht is waarom men het doet. De implementatie van een crm-applicatie kan slechts meetbaar succesvol zijn als er een gedeelde en gedragen visie aan ten grondslag ligt die vertaald is naar succescriteria die ook nog eens gemonitord worden tijdens en na de implementatie.

Aad van der Velden, eigenaar, soeps CRM

"Mijn stelling is dat crm zonder visie prima kan slagen als men tevreden is met niet vooraf berekende voordelen. Met andere woorden, het onderbuikgevoel zegt je dat je het moet doen, dat er wel voordeel uit zo'n avontuur móét komen. Tevreden gebruikers die productiever kunnen werken en informatie met elkaar delen over klanten en kansen, dat lijkt mij een logische aanname op basis waarvan



een crm-initiatief prima kan worden gestart. Maar, wat gaan die tevreden gebruikers doen met de extra tijd die ze krijgen als de crm-tool er komt? Welke informatie gaan ze delen en hoe weten we nou of de kansen die er komen beter benut worden? Over welke kansen hebben we het eigenlijk? Die komen er niet vanzelf als we een tool kopen. Er moet wellicht dus toch eerst nagedacht worden over het 'waarom' van een crm-initiatief, onderbuikgevoel alleen (of ambities hoger op te komen in de organisatie) is niet voldoende om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden. En dan hebben we het al gauw over visie."

Lars Spruijt, directeur, Bluedesk CRM

"Nee, crm kan niet zonder visie slagen, dat durf ik best te stellen. Wanneer crm niet geborgd is binnen organisaties verliest men de focus en bloedt het initiatief dood. Hoe mooi en gebruiksvriendelijk de tool ook is.

Een tool kan wel als breekijzer dienen bij het uitdragen van een crm-visie en is daarom wel een belangrijk onderdeel in de acceptatie van crm binnen organisaties."

Ronald Lemmen, consultant, Avanade

"Er is een groot verschil tussen het implementeren van een crm-applicatie of een crm-strategie. Het implementeren van crm als een applicatie kan succesvol zijn zonder dat er een crm-strategie bedacht is. Wanneer we kijken naar het succes van crm-SaaS zien we met name organisaties welke snel een pakket willen gebruiken. Vaak nog vanuit gebruikers van een bepaalde af-



Het invoeren van crm is volgens expert Pieter van Osch net als het afleggen van een examen: als je op een ze...

deling gedreven, zonder een ict-plan, laat staan een strategie. Echter, wanneer deze gebruikers successen boeken met hun kleinschalige crm-oplossing, kan dit gebruikt worden om op grote(re) schaal een strategie uit te rollen. Mijn mening is dan ook dat voor een succesvol crm-project wel degelijk een visie moet bestaan, echter deze kan gebaseerd worden op een succesvolle crm-implementatie."

Daphne Depasse, zelfstandig informatie- en kennismanager, Depasse.nl

"De missie, visie, doelen en strategie zijn essentiële uitgangspunten van crm, daar ben ik van overtuigd. Je zult toch eerst het waarom en waarheen moeten formuleren, voor je aan de slag kunt met het hoe en wat. Je kunt wel heel hard gaan rennen, maar dat heeft weinig zin als je niet weet waar je heen rent. Daarnaast is het helemaal jammer als je ook nog de verkeerde kant op rent. Daarbij kan juist het uitdragen van deze missie, visie en doelen goed helpen bij het meekrijgen van de organisatie. Weten welke uitdagingen de organisatie kent en wat er werkelijk toe doet (waar gaan we heen met z'n allen?) is voor veel medewerkers van grote toegevoegde waarde. Dus ja, missie, visie en doelen zijn onontbeerlijk voor succesvol crm! En dit hoeft niet zo groots en ingewikkeld te zijn als het klinkt. Het zijn tenslotte maar vier vragen: waarom, waarheen, wat en hoe?"



René Boekman, analist crm-applicaties/ docent crm, Delta Lloyd/Hogeschool Utrecht



"Het vormgeven van een crm-visie en -strategie is een langdurig proces dat jaren vergt. Organisaties hebben vaak niet het geduld en de aandacht om zo lang te streven naar crm waarvan de opbrengst pas later merkbaar zal zijn. Beter is een crm-aanpak door klein te beginnen. Er kan met het succesvol invoeren van een crm-applicatie snel een zichtbaar resultaat worden behaald. Hierdoor kan de crm-gedachte binnen de organisatie gaan leven. Opedane ervaringen kunnen vervolgens worden gebruikt voor het zetten van de volgende stappen richting crm: een centraal klantbeeld, klantsegmentatie, dienstverlening op maat en multichannel-bediening. De weg naar een crm-visie en -strategie vereist wel constante aandacht van het management. Iedereen moet het belang van crm gaan inzien."

Pieter van Osch, directeur, ACI

"Mijn ervaring met het implementeren van crm-trajecten vanaf 150 gebruikers in middelgrote en grote organisaties in Europa is dat crm zonder visie wel kan slagen, maar dat het meer geluk dan wijsheid is. Hoe beter een organisatie weet wat het wil (strategisch en operationeel, op elk gebied, dus ook op crm),

