



**Verbeter uw CRM
projecten**

“Aanschaffen”



*Prikkelende columns over het
aanschaffen van CRM systemen.*

Jacques van Engelshoven

Verbeter uw CRM-projecten: “Aanschaffen”

Prikkelende columns over het aanschaffen van CRM-systemen

© 2015 Cayentis. Uit deze uitgave mag uitsluitend iets verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar worden gemaakt via druk, fotokopie, microfilm, opnamen of op welke andere wijze ook, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, na voorafgaande schriftelijke toestemming van Cayentis. E-mail info@cayentis.com

Inhoud

Selecteren

CRM-software: kosten of investering?	5
Geheugenverlies	7
Liever kort dan korting	9
Maatwerk als smeermiddel	11
Stilstand of vooruitgang	13

CRM-software: kosten of investering?

Van oudsher wordt CRM-software als een kostenpost gezien. En hoewel de overtuiging terrein wint dat de kwaliteit van informatievoorziening de bedrijfsresultaten beïnvloedt, speelt het kostengericht denken bedrijven nog steeds parten. En dat pakt niet altijd gunstig uit!

Veel bedrijven zijn met hun huidige CRM-software ronduit ongelukkig. Te complex in gebruik, gebrekkige innovatie en onvoldoende flexibiliteit zijn veel gehoorde klachten.

Noodgedwongen zoeken eindgebruikers hun heil in Excel of Access met alle gevolgen van dien. Opvallend is dat deze bedrijven toch volharden in het handhaven van hun systeem. 'De investering is nog niet afgeschreven' blijkt belangrijker dan dalende klanttevredenheid, oplopende verkoopkosten en zelfs verlies van klanten. Vaak wordt de gifbeker tot de bodem leeggedronken voordat een betere oplossing wordt gezocht.

Ook bij de keuze voor een nieuw pakket speelt het kostenelement nog steeds een substantiële rol. Moeiteloos wordt ook hier een leverancier voor 10 procent initieel prijsverschil terzijde geschoven die een dertig procent beter vooruitzicht op innovatie en continuïteit biedt.

Behoort u tot die categorie ontevreden bedrijven? Dan is het interessant in gedachten 'ns terug te gaan naar het moment waarop u voor uw huidige oplossing koos. Weet u nog welke pakketten en aanbieders toen op uw shortlist stonden? Bedenk dan eens waar u met die oplossingen nu had gestaan. Wellicht komt u tot de conclusie dat er bij een andere keuze nu geen noodzaak tot vervanging zou spelen. Er wèl opvolgende versies zouden zijn met functionaliteit waar u nu om zit te springen. Dat die andere implementatiepartner z'n belofte om actief in kennis van uw branche te investeren wél heeft waargemaakt.

Door CRM-software niet langer als kosten maar als investering te beschouwen gaat u door een andere bril naar het keuzevraagstuk kijken. De opbrengsten van uw nieuwe pakket implementatie, het aantal jaren waarin u het pakket kunt gebruiken en dus afschrijven en de mogelijke doorgroei naar toekomstige pakketgeneraties worden dan ineens belangrijker.

Grote kans dat u daarmee ook een beter passende oplossing in huis haalt!

“Sommige prospects willen via XML met de maan communiceren”

Geheugenverlies

Onder gebruikers van CRM-software doet zich een merkwaardig fenomeen voor. Zodra tijdens het aanschaffen het magische woord ‘prijs’ of ‘korting’ valt zijn deze bedrijven alle in het verleden geleerde lessen in één klap vergeten. Deze wonderlijke vorm van geheugenverlies leidt tot vaak desastreuze gevolgen.

Bedrijven die hun softwarepakket vervangen plegen de ultieme vorm van kapitaalvernietiging. Toch zijn er elk jaar weer veel bedrijven die – al dan niet noodgedwongen – tot deze stap besluiten. De redenen daarvoor zijn uiteenlopend en variëren van een faillissement van de leverancier en afnemend onderhoud op het pakket tot aan een compleet mislukte implementatie.

Voor zover de oorzaken binnen de invloedssfeer van de organisatie liggen nemen deze bedrijven zich natuurlijk stellig voor niet opnieuw in dezelfde valkuil te stappen. Maar u raadt het al... daar komt vaak maar weinig van terecht. Zodra er namelijk kortingen te behalen zijn slaat het geheugenverlies massaal toe.

Was de beperkte kennis van de consultants de oorzaak van problemen? Tegen korting bent u zonder aarzelen bereid wederom onervaren consultants tot uw project toe te laten.

Kunnen we het budget drukken door de documentatie op het maatwerk weer te schrappen? Meteen doen! Het enorme belang van continuïteit? Enige extra korting doet óók deze belangrijke les spontaan vergeten. En laten we ook ditmaal weer een stagiair oproepen om het project management inclusief het change management voor z'n rekening te nemen. Want dat scheelt weer een dure kracht!

Iedereen kent het spreekwoord van de ezel en de steen. Nou is die ezel zo slim om zich slechts éénmaal aan dezelfde steen te stoten. Maar hoe staat het met u? Hebt u ook de neiging om geleerde lessen te vergeten? Schrijf ze dan de volgende keer op grote vellen papier en hang die aan de muur. Dat verkleint de kans dat u deze lessen bij de volgende pakketselectie opnieuw over het hoofd ziet.

Liever kort dan korting

Kopers van CRM-systemen verdienen meer aan een korte implementatieperiode dan aan korting op hun implementatiediensten. Toch concentreren veel bedrijven zich nog steeds op het behalen van deze kortingen. Tijd dus voor een nieuwe invalshoek!

Tijdens een CRM-implementatie kampen bedrijven met extra kosten. Immers, kerngebruikers worden (deels) uit hun functie gehaald. Daardoor komen uw primaire processen onder druk te staan en moet u extra capaciteit inhuren om het gewone werk door te laten gaan. Daarnaast betaalt u dubbele onderhoud - en beheerkosten op hard- en software. Zowel voor het oude als voor het nieuwe systeem moet immers worden betaald. Tot slot is door de verhoogde werkdruk het ziekteverzuim ook nog eens hoger.

Het ligt dus in de lijn der verwachting dat bedrijven er alles aan doen om deze periode zo kort mogelijk te houden. De praktijk is echter anders. Als de implementatie eenmaal loopt heeft tempo geen prioriteit. Sterker nog, de operationele ingebruikname wordt met het grootste gemak maanden uitgesteld of over de vakantie heen getild. En intussen loopt de teller van de dubbele kosten gewoon door!

CRM-leveranciers kunnen u helpen sneller operationeel te zijn. Zodat u ook eerder de vruchten van uw investering plukt. Maar dat verlangt van u wel een andere attitude bij de onderhandelingen! Vraag dus niet om goedkope consultants; de meerkosten van ervaren consultants zo zijn terugverdiend als u daardoor uitstel van ingebruikname voorkomt. Laat eventuele korting van de leverancier niet in geld uitkeren, maar in de vorm van extra dagen consultancy. Waardoor uw project een kwaliteitsimpuls krijgt! En stel uw leverancier een premie in het vooruitzicht voor elke week dat u eerder dan gepland operationeel bent.

Op een slimme manier implementatiediensten inkopen gaat dus niet over de laagste prijs. Maar vooral over de impact op de doorlooptijd. En bedenk daarbij dat de ergernis over de lange projectduur voortduurt als u de vreugde van de lage prijs al lang vergeten bent.

Maatwerk als smeermiddel

Een substantieel deel van alle maatwerk rond CRM-pakketten wordt kort na de live-gang al niet meer gebruikt. In plaats van maatwerk te ontwikkelen voor onmisbare, ontbrekende functies, wordt maatwerk op grote schaal ingezet als een soort van smeermiddel om de overgang van oud naar nieuw te faciliteren. Dit fenomeen kosten organisaties veel geld en zet de ROI bij de start van het project al onder druk.

Mensen zijn van nature niet veranderingsgezind. Dit verklaart bijvoorbeeld mede de moeite die het kost om reorganisaties door te voeren. Ook een nieuw CRM-systeem roept weerstand op. U kent de uitspraken wel: 'Ja, maar in ons huidige systeem...' Of: 'Maar zoals wij het nu gewend zijn...'

Soms zijn gebruikers glashelder: ze geven aan een nieuw systeem niet te accepteren. Vaker is het verzet subtieler, maar met kostbare gevolgen. Dan wacht het management een actieve taak, die overigens lang niet altijd kortdaat wordt opgepakt. Via maatwerk wordt dan immers gepoogd de gebruiker tegemoet te komen. Door het nieuwe systeem zo veel mogelijk op het oude te laten lijken. Alsof de gebruikers destijds aan dat oude systeem niet hoefden te wennen! Ter vergelijking: er wordt een dure nieuwe auto gekocht en de motor van het oude brik wordt overgeheveld, waardoor de nieuwe aanwinst vervolgens toch niet sneller kan dan 60 kilometer per uur.

Nadat de gebruikers aan de werking van het nieuwe systeem zijn gewend raakt dit maatwerk al snel buiten gebruik. Toch wordt vaak nog tot in lengte van jaren braaf onderhoudsgeld afgedragen. En als dan migratie naar een nieuwe versie aan de orde komt blijkt datzelfde maatwerk de oorzaak van veel problemen. Allemaal niet erg handig.

Kortom, maatwerk rond CRM-pakketten is in twee groepen te verdelen. Ontbrekende functies die voor een onderneming onmisbaar zijn en dus hun geld zeker waard zijn. En functies die slechts bedoeld zijn voor de overgangperiode. Bent u scherp op die laatste categorie, dan is dat meteen ook de eerste winst van uw nieuwe CRM-pakket!

Stilstand of vooruitgang?

Veel organisaties maken gebruik van (sterk) verouderde versies van hun CRM-systeem. Intussen beperken de leveranciers hun support tot de meest recente versies. Dat leidt natuurlijk tot fricties. Kiest u dus voor stilstand of vooruitgang?

De wereld draait sneller dan ooit. Klantentrouw is een uitstervend fenomeen, internet maakt alles transparant en product life-cycles zijn korter dan ooit. Je zou dus verwachten dat bedrijven continu alle nieuwe mogelijkheden van hun CRM-pakket trachten te benutten. Niet dus! Tal van ondernemingen kiezen een leverancier mede op basis van diens ontwikkelkracht, de omvang van z'n R&D budget en de te verwachten innovatie. En betalen braaf hun jaarlijkse onderhoudspenningen. Om de nieuw uitgebrachte versies vervolgens keer op keer te laten passeren. Een wonderlijk fenomeen!

Sommige bedrijven zijn 'CRM-moe'. Als de slopende implementatie eindelijk is afgerond heeft men er even de buik vol van. Andere bedrijven begroten domweg geen budget om bij de tijd te blijven. Maar zij verplaatsen zich toch ook niet meer met paard en wagen? Een derde categorie is 'gevangene' van de grote hoeveelheid maatwerk die zo nodig moest worden ontwikkeld. Zij willen wel vooruit, maar kunnen niet.

Aan leverancierskant valt mij op dat er slechts beperkte aandacht voor de bestaande klanten is. Waardoor er slechts matig over nieuwe versies wordt gecommuniceerd, hardware specificaties pas in een laat stadium boven tafel komen en er van het voorrekenen van de algemene opbrengstkansen (ROI) vaak al helemaal geen sprake is.

Voor u als klant vormt dit alles een gevaarlijke ontwikkeling. Uw onderhoudscontract is immers een verzekering tegen de veroudering van uw pakket. Maar als u hier structureel geen gebruik van maakt valt u op enig moment buiten elk beschikbaar vangnet. Met alle mogelijke gevolgen van dien!

U laat uw auto periodiek onderhouden. En bezoekt elk half jaar de tandarts voor controle. Toch? En precies daarom doet u er goed aan uw CRM-pakket met regelmaat te actualiseren. En ja, dat kost geld. Maar als het fout loopt kunnen de totale kosten van al die zuinigheid u nog wel 'ns lelijk opbreken!