

Integratie in IT én organisatie bepalen succes CRM-implementaties

Geen integratie, geen CRM

De droom van iedere marketeer is een échte CRM-omgeving, waarin klanten persoonlijk en op maat worden bediend. In theorie klinkt dat mooi, maar op het moment dat een bedrijf die droom wil verwezenlijken, valt hij maar al te vaak in duigen. De oorzaak? Een gebrek aan integratie, zowel van processen die op de klant betrekking hebben als van de diverse softwaresystemen die klantgegevens bevatten.

In potentie kunnen CRM-projecten zorgen voor een flinke omzetverhoging. Door precies te weten wat een klant wil, kun je 'm op het juiste ogenblik een passend aanbod doen. Daarvoor is een 360°-blik op de klant nodig. Want om de omzet daadwerkelijk te zien verhogen, is het niet alleen handig om te weten wát de klant wil kopen en op welk moment, maar ook hoe bijvoorbeeld zijn betalingsgedrag is, of hij bovengemiddeld een beroep doet op garantieregelingen en of hij loyaal is. Hieruit blijkt al dat het implementeren van een CRM-systeem alleen niet voldoende is, want veel van deze informatie bevindt zich in andere systemen, zoals die van de boekhouding of onderhoudsafdeling. CRM vereist dus coördinatie, samenwerking en vooral integratie. Die integratie is tweeledig. Aan de ene kant gaat het om integratie van functies, werkwijzen en processen. Aan de andere kant om integratie van IT-systemen en bronnen van klantinformatie.

Integratie van processen én IT

Om goed CRM te bedrijven, moeten functies, werkwijzen en processen van verschillende afdelingen worden geïn-

tegreerd. Dat is een zware klus. Denk alleen maar aan het aantal mogelijke klantcontactpunten: callcenters, webtoepassingen, mobiele communicatie, externe serviceproviders die contact hebben met de klant, en soms zelfs de boekhouding of een andere afdeling in de back-office. Al die klantcontactpunten verzamelen klantinformatie, die wordt ingebracht in een informatiesysteem. Nu kunnen al die verschillende afdelingen alle verzamelde kennis met elkaar delen, maar het is de vraag of je op die manier niet een geweldige 'information overload' creëert. Daarom is het belangrijk om voorafgaand aan de technische integratie de bedrijfsprocessen goed te definiëren en uit te gaan van de informatiebehoefte die leeft bij verschillende afdelingen. Zo voorkom je dat medewerkers informatie ontvangen waar ze niets mee kunnen.

Zoiets als 'bedrijfsprocessen definiëren' is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bedrijfsprocessen zitten vaak in de hoofden van mensen en zijn dus niet makkelijk helder in kaart te brengen. En zie ze dan ook nog maar eens goed met elkaar te integreren. Heel

weinig organisaties hebben de moeite genomen om hun processen inzichtelijk te maken. Zij hebben een overzicht en kunnen ieder proces kwalificeren op vier punten, namelijk op de mate waarin ze meetbaar, reperteerbaar, optimaliseerbaar en succesvol zijn.

Als je als bedrijf hier inzicht in hebt, ben je klaar voor stap twee van het integratieproces: de integratie van IT-systemen. Dit aspect mag niet worden onderschat, want aan de basis van een succesvolle CRM-implementatie ligt één virtueel systeem met de relevante klantdata uit alle gebruikte interfaces: face-to-face interacties, papieren transacties, browsing over de website, e-commerce transacties, telefonisch contact, mobiele communicatie et cetera. Dat systeem moet door alle medewerkers met klantcontact kunnen worden geraadpleegd. Zoals het woord 'virtueel' hiervoor al aangeeft, hoeft het klantsysteem niet fysiek één systeem te zijn, het kan informatie bevatten uit verschillende databases en applicaties. Zoals gezegd is het belangrijk dat een bedrijf van tevoren goed bedenkt welke informatie in het klantsysteem terecht moet komen. Daarom is het verstandig zoiets centraal aan te sturen.

Een decentrale aansturing is één van de belangrijkste valkuilen bij applicatie-integratie. Verschillende afdelingen nemen verschillende delen van de integratie voor hun rekening, waardoor de integratiekennis door het hele bedrijf verspreid aanwezig is. Ook heeft zo'n onderneming verschil-

lende programmeerskills nodig, want niet iedere afdeling programmeert in dezelfde taal. Vakbladen verwijzen naar dit soort situaties vaak met de term spaghetti-automatisering, maar wij noemen het liever macaroni-oplossingen: de kennis is in losse stukjes door het hele bedrijf verspreid en houdt geen verband met elkaar. Beter is het om het integratieproces centraal te managen, waarbij de kennis op één punt in de organisatie zit.

Als de integratie van zowel werkwijzen en processen als IT-systemen voor elkaar is, is alles geregeld om inzicht te verkrijgen in klantgedrag en klantwensen. Om dat inzicht vervolgens te benutten, moeten medewerkers hun blik richten op de klant in plaats van op producten of processen. Dat betekent vaak een verandering van de bedrijfscultuur én van de beoordelings- en beloningssystemen. Want als de doelstelling van een callcenter-medewerker is om minimaal vijftien telefoontjes per uur af te handelen, heeft hij er geen belang bij te vragen of de klant tevreden is, hoe de vorige aankoop is bevallen en of de klant verwacht dat zijn gezinssituatie binnenkort gaat veranderen. En juist die vragen zijn belangrijk, want alleen op die manier krijg je inzicht in de motivaties van een klant.

Single suit versus best-of-breed

Een effectieve CRM-implementatie omvat het hele spectrum van klantsystemen en regelt voor alle medewerkers met klantcontact snelle en simpele toegang tot informatie uit de diverse informatiesystemen. Hiervoor kan een organisatie een single suite-toepassing inzetten. Bij dergelijke softwarepakketten is de integratie van de front-office-systemen met de back-office al optimaal gerealiseerd. De modellering van de business is als het ware al gedaan op het moment dat je het tool aanschaft. Ander voordeel is dat als er van een bepaalde

module een nieuwe release uitkomt, deze ook meteen in de rest van het systeem wordt geïntegreerd, zonder dat je er als klant omkijken naar hebt. Nadeel is dat zo'n toepassing slechts een deel van de functionaliteit omvat die 'best-of-breed' systemen kunnen bieden. Bovendien gaat een single suite-toepassing uit van van tevoren gedefinieerde structuren en processen, waardoor het inspelen op veranderingen moeilijker wordt. Een andere oplossing is daarom het kiezen voor een integratielaag die de separate systemen in een bedrijf met elkaar verbindt. Dat optimaliseert niet alleen ieder deelproces in een bedrijf, maar zorgt ook voor de nodige flexibiliteit.

De mens centraal

Best-of-breed systemen met een integratielaag vormen een goede basis voor CRM, maar niet meer dan dat. Een goede coördinatie tussen marketing, sales en IT is cruciaal. Die afstemming is zelfs vele malen belangrijker dan de IT-toepassing die een bedrijf kiest. CRM is immers "een strategie om informatie, systemen, processen en medewerkers met elkaar in contact te stellen om zo winstgevende klanten aan te trekken en te behouden". CRM-applicaties zijn tools om zo'n strategie te implementeren en moeten als het ware in de stof worden geweven, niet er bovenop worden genaaid.

In onze high tech-cultuur is de werkelijke betekenis van CRM wat op de achtergrond geraakt. Het begon als een utopische visie op het bouwen, ontwikkelen en onderhouden van één-op-één-relaties met klanten, maar is getransformeerd naar de implementatie van een technologie die ons, op basis van koopgedrag in het verleden, kan vertellen wat de klant zou willen of nodig zou hebben. Ironisch genoeg is datgene dat ons tot CRM in staat stelde - de technologie - nu de barrière geworden om CRM op de juiste manier uit te voe-

ren. Door de aandacht voor IT is het zicht op de klant verdwenen.

Bedrijven zijn drukker dan ooit met het vullen van klantdatabases. Maar ze verzuimen vaak zich van tevoren goed af te vragen welke medewerkers baat hebben bij welk soort informatie. Bovendien bestaat het gevaar dat slecht wordt gekeken welke informatie een voorspellende waarde heeft voor toekomstig koopgedrag. Zo ontstaat een enorme berg aan klantgegevens die nauwelijks relevant zijn. Technisch hebben deze bedrijven de voorwaarden voor CRM goed geregeld, maar ze hebben zich vaak niet afgevraagd wat het doel van CRM is en hoe zij zich daar beleidsmatig en organisatorisch op moeten inrichten.

Van karrenpad naar snelweg

De ICT is klaar voor effectieve CRM. Niet alleen zijn de CRM-applicaties verder doorontwikkeld, ook kunnen ze met integratietools worden geïntegreerd met de overige ICT-systemen in een bedrijf. Waarom valt de CRM-droom dan toch zo vaak in duigen? Omdat de bedrijfsprocessen nog achterlopen bij de ICT-mogelijkheden. Het risico is levensgroot om in de karrenpad-valkuil te stappen: een uitgesleten, bobbelig en kronkelig zandweggetje voorzien van een asfaltlaag. Iedereen begrijpt dat het slimmer is om eerst te kijken of dat karrenpad wel de meest ideale route volgt, vervolgens het pad wat te verleggen, egaliseren en verbreden en dan in laatste instantie het pas te asfalteren. Ofwel: eerst de processen in kaart brengen en optimaliseren, alvorens ze te gaan automatiseren. Bij een succesvolle CRM-strategie draait het om immers twee niveaus van integratie: IT én organisatie. De fundering moet op beide vlakken stevig worden gelegd.

Anjo Koers

Anjo J.L. Koers is managing-director Mercator Software in de Benelux.