



Hoe uw organisatie CRM adopteert

Hoe uw organisatie CRM adopteert

Inleiding

CRM (Customer Relationship Management) behelst een filosofie en een strategie, waarin alles draait om het bouwen van een betere relatie met klanten. CRM-software geeft helder inzicht in behoeften en gedrag van klanten, zodat een stevige klantrelatie opgebouwd kan worden.

CRM legt verbanden tussen personen, processen en technologie om inzicht te krijgen in het gedrag en de waarde van de klanten. Dat inzicht zorgt voor soepele verkoop- en marketingprocessen, een betere klantenservice, toegevoegde cross-sell- en upsellmogelijkheden, betere condities en hogere winsten.

Op het eerste gezicht lijkt het simpel om dit succesverhaal te verkopen aan iedereen binnen uw organisatie:

“We hebben geweldige CRM-software aangeschaft en als jullie daar gebruik van gaan maken, loopt alles voortaan op rolletjes. Jullie gaan efficiënter en beter presteren, onze organisatie krijgt een betere relatie met klanten en we gaan met z'n allen meer verdienen.” Maar zo eenvoudig is het helaas niet.

Veel bedrijven laten zich overrompelen door de lage of trage acceptatie van eindgebruikers, nadat zij met een CRM-oplossing aan de slag zijn gegaan. Managers zijn er vaak van overtuigd, dat de oplossing op zich aantrekkelijk genoeg is voor medewerkers, zodra zij weten hoe zij ermee om moeten gaan. Maar... CRM-succes binnen een bedrijf behelst veel méér dan slechts het trainen en opleiden van medewerkers.

In deze white-paper belichten we een paar uitdagingen, die CRM-succes in de weg kunnen staan. Verder geven wij het woord aan zes van onze klanten, die ervoor zorgden dat CRM binnen hun organisatie uitgroeide tot een groot succes.

Wij hopen dat deze informatie voor u een aanmoediging is om de implementatie van uw CRM-systeem vlot - en niet te vergeten: met veel succes! - te laten verlopen.



Waarom mislukken veel CRM-projecten?



U heeft misschien wel eens gehoord dat veel CRM-projecten mislukken. Een recent onderzoek door de Amerikaanse Merkle Group Inc. bracht zelfs aan het licht dat 63% van de CRM projecten in grotere organisaties faalt.

Dat is een schrikbarend hoog percentage. Het zet meteen ook grote vraagtekens bij het nut van CRM, en u vraagt zich wellicht af of het daadwerkelijk het beoogde succes zal brengen.

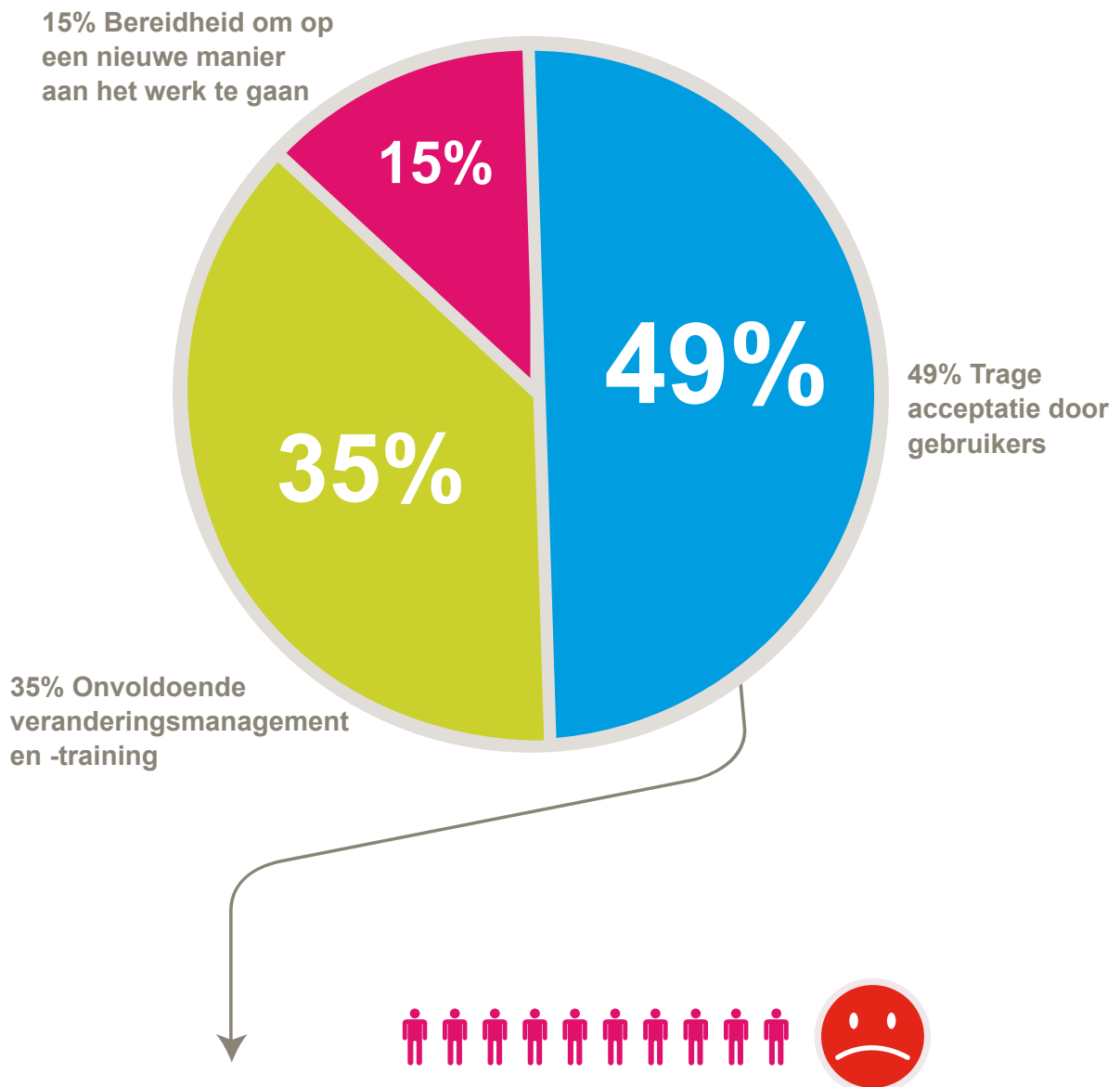
Hetzelfde onderzoek bracht echter óók aan het licht, dat bedrijven die CRM met succes implementeerden, daar duidelijk baat bij hadden en hun winsten zagen stijgen.

De vraag is hoe voorkomt u dat het project mislukt en hoe plukt u de voordelen van een CRM oplossing. Onderzoek heeft aangetoond dat er een paar oorzaken zijn voor het mislukken van CRM-projecten:

- Gebrek aan acceptatie door gebruikers en het feit dat er het geen consequentie heeft als een CRM-systeem na implementatie niet wordt gebruikt
- Gebrek aan verantwoordelijkheid voor het project en klantinzicht
- Gebrek aan flexibiliteit en ondersteuning op managementniveau
- Gebrek aan IT-prioriteit voor CRM

Een rapport van Forrester onderschrijft dit: volgens een onderzoek vormt het 'menselijke aspect' het grootste probleem bij CRM-implementatie. Dat aspect is onder te verdelen in drie categorieën, waarbij de acceptatie door eindgebruikers de meest essentiële is.

Het menselijke aspect in relatie tot CRM-implementatie



Laten we eerlijk zijn. Niemand loopt meteen warm voor veranderingen. En als u dan óók nog eens een CRM-systeem introduceert dat alle informatie verwerkt, denken mensen al gauw dat u probeert hen in de gaten te houden. Dat gevoel kan weerstand oproepen, ondanks het feit dat een nieuw CRM-systeem het werk veel makkelijker en efficiënter kan maken.

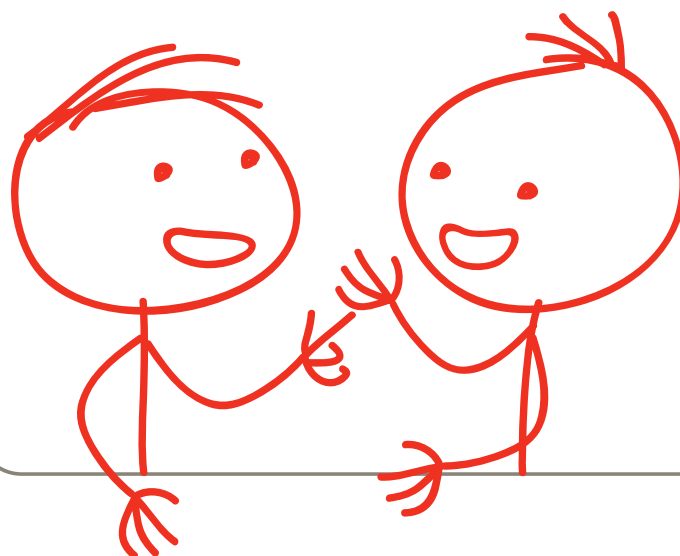
7 praktijkvoorbeelden van CRM succes

Het is altijd interessant om research te doen voor een white-paper. Nóg interessanter zijn echter de voorbeelden uit de praktijk-ervaringen, van gebruikers. In het kader van het onderzoek voor deze white-paper vroegen wij klanten, wat zij hadden gedaan om hun CRM-project te laten slagen.

In hun cases raden zij aan om:

- Ervoor te zorgen dat leidinggevenden op één lijn zitten en dat de volledige organisatie bij het proces wordt betrokken
- Aan te tonen dat de organisatie écht baat heeft bij CRM – zodat er een solide basis wordt gelegd – en de waarde van de investering rechtvaardigt
- CRM intern goed te 'verkopen' en gebruikers te overtuigen dat het een instrument is, dat hen daadwerkelijk kan helpen in hun werk
- Gebruikers nauw bij het project te betrekken, zodat het systeem de juiste functionaliteit bevat en daarmee voorziet in een behoefte
- Gebruikers enthousiast te maken, zodat het nieuwe systeem door de hele organisatie wordt omarmd
- Het systeem op een ludieke manier lanceren, waardoor alle gebruikers wat er van hen verwacht wordt en zich zo snel mogelijk aanpassen aan de nieuwe wijze van werken

In veel van hun cases komt naar voren, waarom hun projecten slaagden. Daarom hopen wij dat het enthousiasme van onze klanten u verder helpt bij het succesvol implementeren van CRM in uw organisatie.



Zorg dat iedereen bewust is van het belang van CRM

Wat kunt u doen in een organisatie, die er enorm op vooruitgaat met CRM, terwijl niemand dat beseft? Bij het Nederlandse TNS NIPO vond Helena Klok een paar antwoorden.

TNS NIPO is één van de grootste instituten voor marktonderzoek in Nederland en heeft meer dan 200 medewerkers. Opdrachtgevers komen zowel uit de particuliere als uit de publieke sector. TNS NIPO heeft geen speciale verkooporganisatie zoals veel andere bedrijven. In plaats daarvan is de verkoop een integraal onderdeel van het werk van de onderzoeksteams. Tot voor kort maakte zij geen gebruik van een CRM oplossing. Toen Helena Klok als Marketing Director aantrad, duurde het niet lang voordat ze besepte dat er op dit punt veranderingen moesten komen.

De behoefte aan CRM

Helena legt uit dat binnen een organisatie als TNS NIPO het accent vooral ligt op lopende projecten en bestaande klanten. Dat houdt in dat adviseurs zich vooral richten op de huidige business en zich nauwelijks bezighouden met het binnenhalen van nieuwe projecten. “Er heerst hier geen verkoopcultuur,” concludeert ze.

“Toen wij de klanten in kaart brachten die ons de laatste twaalf maanden hadden verlaten, stuitte we op een patroon dat we eerder niet hadden opgemerkt: terwijl we druk bezig waren met onze grote klanten, waren veel van de nieuwe, kleinere weer weggegaan. We hadden niet genoeg aandacht besteed aan hun specifieke behoeften. Het was pure winstderving. Wij beheerden onze relatie met hen niet goed.”

“Zaak was om onze adviseurs duidelijk te maken, dat we systematischer te werk moesten gaan in de relatie met onze klanten.”

“Wij lieten onze adviseurs onder meer hun klantcontacten registreren in Excel. Ze beseften dat het handig was om hun contacten te registreren, maar hadden weinig zin om met Excel-sheets te werken. Maar ze wilden wel degelijk meer informatie verzamelen over hun klanten.”

De eerste indruk telt

Omdat veel mensen geen ervaring hadden met CRM, realiseerde Helena zich dat het doordacht uitrollen van het systeem doorslaggevend zou zijn. Ze was al begonnen met de training als een manier om het hele concept intern aan de man te brengen:

“Ik wist dat het essentieel was om de eerste ervaring zo positief mogelijk te laten zijn,” zegt Helena. “Meteen al tijdens de training vormen gebruikers hun eigen mening over het systeem. Dus ik nam alle tijd om de zaak goed te plannen.”

“Ik liet het studiemateriaal goed tot mij doordringen. Ik vertaalde en herschreef het zelfs in het Nederlands. Ik gaf ook zelf trainingssessies, om er zeker van te zijn dat de mensen een goede introductie en een positieve eerste ervaring kregen. Al met al was ik daar dertig tot veertig uur druk mee. Maar het was de moeite waard. En ik maakte direct kennis met alle gebruikers!”

Helena's tips voor succes

- Zorg ervoor dat iedereen beseft, dat de organisatie gebaat is bij CRM, voordat u eraan begint
- Geef ruime aandacht aan training
- Betrek het management op een manier die voor iedereen zichtbaar is



Betrek de gebruikers er zo snel mogelijk bij

Zoek de juiste manier om gebruikers er al in de ontwikkelingsfase bij te betrekken. Dat advies geven meerdere van onze klanten. Hier volgen 3 voorbeelden.

Het implementeren van CRM betekent hoe dan ook verandering. Gebruikers moeten overtuigd worden van het feit dat het nieuwe systeem niet alleen de organisatie helpt, maar vooral ook hén. Daarom is het van belang om hen meteen al bij het ontwerpproces te betrekken. Als dat op de juiste wijze gebeurt, zorgt het voor positieve verwachtingen en versnelt het de acceptatie zodra het systeem eenmaal is ingevoerd. De volgende voorbeelden laten zien dat het niet uitmaakt of het om een internationale, een lokale of een publieke organisatie gaat.

Stuur de ontwikkeling aan, voordat u het systeem invoert

Het servicekantoor van Drammen bereikt ongeveer 65.000 mensen. Toen zij CRM introduceerde als een instrument om vragen en verzoeken van bewoners te kanaliseren, wilde zij voorkomen dat de medewerkers zich bedreigd ging voelen.

“Wij kozen ervoor om een pilot te doen, om te zorgen dat alles werkte op kleine schaal, voordat we overgingen tot volledige implementatie. Het kostte wat meer tijd, ja, maar we merkten dat onze medewerkers de toegevoegde waarde van het systeem al gauw onderkende.”

Een oplossing uitwerken om het de gebruiker makkelijker te maken

Het betrekken van gebruikers bij het proces vormde ook de kern bij een bedrijf, dat haar CRM-activiteiten een nieuwe start wilde geven: Leithe & Christiansen, een groot elektraservicebedrijf in het Noorse Oslo.

Per jaar moeten de medewerkers duizenden klanten en opdrachten in kaart brengen en CRM werd in dat verband cruciaal voor de positieve bedrijfsresultaten. Om dat succes te bewerkstelligen waren er eerst een paar aanpassingen nodig. Project Manager Stig Hansen vertelt daarover:

“Wij besloten onze CRM-activiteiten een nieuwe start te geven, niet alleen vanuit technologisch perspectief, maar ook vanuit de werkwijze van onze gebruikers. Wij wilden hen er volledig bij betrekken. We organiseerden workshops om erachter te komen op welke punten wij hun dagelijkse werk makkelijk konden maken. Met hun input wilden we als het ware een nieuwe wereld creëren, waarin de mogelijkheden van het systeem volop werden benut.”

Ga op onderzoek bij gebruikers om behoeften zichtbaar te maken

Bij Intelcom, een provider van software- en communicatieoplossingen voor callcenters, waren ze eveneens bewust van het belang van volledige acceptatie door gebruikers:

“In vier landen hebben wij bijna 250 mensen aan het werk,” zegt Intelcom-manager Petter Dahl. “CRM gebruiken we al heel lang, maar tot voor kort werden niet alle mogelijkheden hiervan ten volle benut. Dus deden we een intern onderzoek, om erachter te komen wat onze gebruikers écht nodig hadden. De resultaten daarvan vormden voor ons het startsein voor het hele project.”

Tips voor een geslaagde gebruikersacceptatie

- Overweeg een pilot voordat u het volledige systeem lanceert. Daarmee legt u de hand op bruikbare informatie over voorkeuren én bezwaren van gebruikers
- Geef workshops aan gebruikers, zodat duidelijk wordt op welke punten CRM hun dagelijkse werk makkelijker kan maken
- Doe onderzoek onder gebruikers. Laat zien dat u oor heeft voor hun wensen en suggesties, en laat zien dat u hun bijdragen op waarde schat



Intelcom



Behandel interne gebruikers als klanten

Houd gebruikers op de hoogte om er zeker van te zijn, dat het uitrollen van een nieuw CRM-systeem op rolletjes loopt.

Koninklijke Saan is een vooruitstrevend bedrijf op het gebied van industriële verhuizingen, kraanverhuur, verhuizingen, verkeersdiensten, evenementenlogistiek en opleidingen. De organisatie werkte al geruime tijd met CRM en had meer dan 30.000 contacten in haar bestaande systeem. Zij hadden behoefte aan een systeem dat beter toegerust was op de toekomst.

IT-directeur Edwin Saan beseftte dat het van doorslaggevend belang was om toekomstige gebruikers voortdurend op de hoogte te houden gedurende het proces. “Daarmee leg je de basis voor een goede acceptatie van het systeem bij de medewerkers,” is zijn stellige overtuiging.

Zorg voortdurend dat de gebruikers op de hoogte zijn
Het projectteam gebruikte verschillende manieren om medewerkers op de hoogte te houden. Eén daarvan was een interne nieuwsbrief:

“Daarmee wilden wij de implementatie ondersteunen,” legt Edwin uit. “We hanteerden de nieuwsbrief als een soort vervolghet verhaal, waarmee we de gebruikers enthousiast konden maken.”

“In de eerste nieuwsbrief vertelden we over de achtergronden, legden we het concept uit van het nieuwe CRM systeem en maakten we duidelijk waar ons doel lag. In de daaropvolgende nieuwsbrieven gingen we dieper in op de functionaliteit van het systeem en het implementatie proces.”

De nieuwsbrief zorgde dat alle gebruikers precies wisten wat er gebeurde en dat ze goed voorbereid waren op de invoering van het systeem. Het team ging later zelfs nog een stapje verder door trainingen en lancering te ondersteunen:

“We planden de training zo dicht mogelijk op de lancering,” legt Edwin uit. “We wilden dat de medewerkers vanaf dag één het systeem onder de knie hadden en er vlekkeloos mee kon werken. Op de dag van de lancering was het volledige projectteam uiteraard aanwezig om vragen van gebruikers te beantwoorden.”

Edwin's tips voor succes

- Plan de interne communicatie zorgvuldig en houd gebruikers voortdurend op de hoogte gedurende het proces
- Bouw uw communicatie rond het doel van het systeem – en de visie erachter – en voeg later geleidelijk nieuwe informatie toe



Maak CRM zo eenvoudig mogelijk

Begint u met CRM, dan verkeert u in de gelukkige omstandigheid om het systeem vanaf de basis op te bouwen. Maar hoe zorgt u dat al uw medewerkers er op dezelfde manier mee aan de slag gaan en dat klanten de nieuwe werkwijze als positief ervaren? Een Noors telecombedrijf kwam met een paar bruikbare ideeën.

Dipper, genoemd naar de nationale vogel van Noorwegen, is een betrekkelijk nieuwe speler op de Noorse telecommarkt. De organisatie richt zich uitsluitend op het klein- en middenbedrijf en beoogt een nieuw en fris alternatief te zijn tussen de traditionele spelers.

Managing Director Cecilie Vanem richtte Dipper in 2013 op aan de hand van een heldere visie: ze wilde dat haar bedrijf in alle geledingen klantgericht zou zijn. Klanten moesten zodanig in de watten worden gelegd, dat ze Dipper van harte zouden aanbevelen bij anderen.

Het eenvoudig maken van CRM

“Allereerst moest werken met CRM kristalhelder zijn,” zegt Cecilie. “En de verkoopafdeling moest er soepel mee uit de voeten kunnen. Vaak hebben verkopers moeite om dingen los te laten en besteden ze teveel tijd aan bestaande klanten, zonder nieuwe kansen te ontdekken.”

“En ten tweede wilde ik onze cliënten laten zien, dat het niet alleen makkelijk, maar vooral ook leuk is om te werken aan hun relatie met ons. Wij wilden écht het telecombedrijf zijn, dat mensen graag aanbevelen.”

In de wereld van telecom worden klanten maar al te vaak geconfronteerd met langlopende contracten en boetes op contractbeëindiging. Zo niet bij Dipper. Maar potentiële klanten moeten doorgaans wachten, omdat hun oude contract nog niet ten einde is.

Vanuit dat perspectief realiseerde Dipper een concept, dat zij speels ‘De Ei-Broedplaats’ doopte: een database met klanten, die hebben aangegeven dat zij op een specifieke datum met Dipper in zee willen gaan. In hun gesprekken met klanten vragen verkopers letterlijk of zij een plekje willen in de Broedplaats. Daarmee geven ze iets van een vrolijk tintje aan CRM. Maar dat niet alleen: tegelijkertijd vereenvoudigen zij hun werkproces én kunnen zij hun toekomstige orders beter voorspellen.

Potentiële klanten kunnen zich eventueel ook als ‘Flirts’ laten registreren. Dan komen ze in een database van mensen die nog niet klaar zijn voor de switch naar Dipper, maar wél op de hoogte willen blijven van nieuws en speciale aanbiedingen. Geven mensen aan dat ze niet in de Broedplaats willen, dan vragen verkopers of ze misschien met hen mogen flirten. En de meesten antwoorden gewoon ‘ja’...

Cecilie's tips voor succes

- **Ontwikkel een duidelijk en eenvoudig model van welk type klanten er zijn en gebruik het model om uw CRM-activiteiten te begeleiden, voor zowel medewerkers als klanten**
- **Gebruik CRM om verkoopcycli kort en inzichtelijk te maken, zo weet de volledige organisatie precies waar de prioriteiten liggen**



Lanceer op een ludieke manier, om oude gewoontes te veranderen

Een Deense groothandel in auto-onderdelen wilde dat haar medewerkers beseften dat CRM niet alleen een systeem is, maar ook staat voor een nieuwe manier van werken. Zij wisten die visie opvallend helder te communiceren.

Au2parts is één van de grootste leveranciers van auto-onderdelen in Denemarken. Haar klantenbestand bevat meer dan 4000 reparatiebedrijven, die regelmatig bezocht worden door verkoopmedewerkers van Au2parts.

Deze medewerkers hadden in de loop der jaren hun eigen, persoonlijke wijze ontwikkeld van omgaan met hun klantportfolio. Zij achtten dat de tijd rijp was voor een standaard, eenduidige werkwijze.

Met een nieuw CRM wilde Au2parts een nieuwe manier introduceren om bezoeken aan klanten te coördineren en structureren. Het doel was om verkoopmedewerkers op het juiste moment naar de juiste klanten te sturen en er zodoende voor te zorgen dat ze hen beter van dienst konden zijn.

Maak het verschil: “We hebben alle verkopers ontslagen”

Toen IT-manager Asger Poulsen de leiding kreeg over het project, wist hij dat hij zich veel moeite moest getroosten om iedereen te overtuigen het systeem te gaan gebruiken: “We wisten dat het moeilijk zou worden. Niet iedereen wilde het systeem gaan gebruiken. Of misschien zouden ze nalaten om het te gebruiken. We moesten duidelijk maken dat dit de nieuwe manier van werken zou zijn.”

“Bij de kick-off van het nieuwe systeem hadden wij een heldere boodschap: jullie zijn ontslagen als verkoopmedewerkers. Vanaf vandaag zijn jullie de klantenmanagers van onze organisatie. Jullie hoeven niets meer te verkopen. Jullie nieuwe taak is onze klanten zodanig van dienst te zijn, dat ze graag zaken met ons willen doen.”

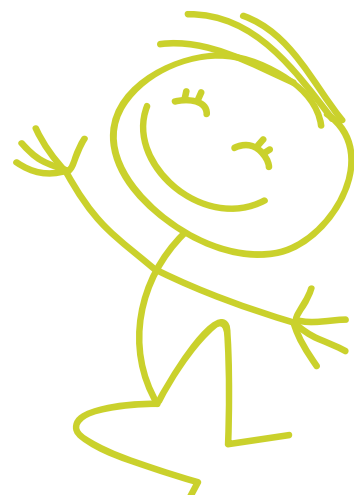
“Uiteraard hebben we niemand op straat gezet. We wilden hen alleen héél duidelijk maken dat ze een nieuwe baan hadden, met nieuwe verantwoordelijkheden,” legt Asger uit.

De reacties waren verrassend positief. Veel ‘vroegere’ verkoopmedewerkers beschouwden de stap zelfs als een soort van promotie. En meteen heerste de overtuiging dat de nieuwe aanpak écht ging werken.

“Als je zo’n verandering wilt doorvoeren, is het essentieel te laten zien dat je het doet om iedereen betere mogelijkheden te geven binnen de organisatie. En dat het niet een instrument is voor managers om hun medewerkers beter in de gaten te kunnen houden. Ik denk dat wij in die opzet zijn geslaagd.”

Asger’s tips voor succes

- Laat het invoeren van CRM gepaard gaan met een ludieke lancering, zodat iedereen direct weet dat Het Nieuwe Werken is begonnen
- Maak duidelijk dat het een praktische manier is om medewerkers te helpen
- Zorg voor voldoende en systematische follow-up, zodat de gedragsverandering daadwerkelijk plaatsvindt



Maak CRM onmisbaar

Vaak wordt gezegd dat CRM pas succesvol kan zijn, als het volledige ondersteuning krijgt vanuit het management. Dit is een case van een klant, die dat van harte onderschrijft.

Howeni Eurosafe is een Deense leverancier van beveiligingsmateriaal. Het bedrijf bestaat al ruim vijftig jaar en spreidt nu haar vleugels ook over de grens uit. Managing Director Steen Brahe Bonke weet hoe belangrijk het is om bij een CRM-initiatief duidelijke input te geven vanuit het management.

Hij acht CRM onmisbaar, en vindt dat iedereen het systeem ook daadwerkelijk moet gebruiken. Terwijl veel bedrijven geneigd zijn gebruikers vooral te wijzen op de voordelen, toont Steen zich directer:

“Het moet normaal worden. Medewerkers móeten het systeem gebruiken. Ik beschouw het bijna als contractbreuk, als iemand de tools die wij aanreiken links laat liggen.”

Dat klinkt hard, maar de medewerkers van Howeni Eurosafe hebben in feite geen andere keus. De organisatie zette alles in het werk om CRM volstrekt onmisbaar te maken:

“Eigenlijk is het heel simpel: we gebruiken maar één systeem. Er is maar één kalender, en maar één plek om je activiteiten vast te leggen.”

“Niemand kan iets verkopen of iets leveren zonder opdracht in het systeem, dat we verder ook aanwenden voor de behandeling van klachten en voor kwaliteitsbewaking. CRM is 100% essentieel voor ons. Dat hebben we aanvaard en het is ook de basis voor onze ontwikkeling als bedrijf,” meldt Steen.

Om daar met een glimlach aan toe te voegen: “Voor onze medewerkers is het een uiterst motiverende manier van werken.”

Luister naar de wensen van gebruikers

Uiteraard moet je aandacht besteden aan de wensen van gebruikers en je best doen om van het systeem een bruikbaar instrument te maken. Voor hén, en niet alleen voor de organisatie bedrijf, benadrukt Steen:

“Het mag geen systeem zijn omwille van het systeem. Als je erin slaagt om het zodanig te laten functioneren, dat het de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers naadloos ondersteunt - op een prettige en intuïtieve wijze - dan bewerkstellig je beslist een hogere productiviteit,” zegt hij.

Steen's tips voor succes

- Maak het gebruik van CRM verplicht
- Schenk aandacht aan de wensen van gebruikers en vereenvoudig de functies, die voor hen belangrijk zijn
- Maak het management verantwoordelijk voor opleiding en training



Vecht niet té hard om alle gebruikers te overtuigen

In uw pogingen om iedereen aan boord te krijgen, kunt u wel eens té gedreven te werk gaan. Er zullen altijd een paar gebruikers afhaken. Richt daarom uw aandacht op alle anderen, zegt één van onze Zweedse klanten.

Saint-Gobain Ecophon is een toonaangevende leverancier van geluidsabsorberende oplossingen. Met 750 medewerkers over de gehele wereld en bijna 200.000 contactpersonen in de database, vormt CRM het hart van de organisatie.

Aanvankelijk introduceerde Saint-Gobain Ecophon CRM per land, met ruimte voor onafhankelijke systemen in de verschillende landen. Daarmee had elke markt een oplossing, die ter plekke prima voldeed. Maar er kleefden ook nadelen aan. Op veel plekken werd het té complex en verder bleek het niet mogelijk om een 'overall'-oplossing te creëren.

"Wij besloten om de lokale oplossingen samen te voegen tot één oplossing, die overal te gebruiken was," zegt CRM-applicatiebeheerder Richard Kerry. "Ons doel was om ingewikkelde oplossingen te vereenvoudigen."

"Het was een enorme verandering, die absoluut aangestuurd moest worden vanuit de top van onze organisatie. In ons geval kwam het streven om de zaak eenvoudiger te maken van onze CFO en CIO. En de managers in de verschillende markten moesten er nadrukkelijk achter gaan staan."

"Wij wilden alles vooral simpel houden. Vroeger moest je bij het opzetten van een project zo'n veertig velden invullen, vandaag de dag nog maar tien. Het gevolg is dat mensen het systeem nu veel vaker gebruiken. Eigenlijk is het een kwestie van: hoe minder je vraagt, hoe meer je krijgt."

Maak je niet druk om de uitzonderingen

De implementatie was een groot succes, maar Richard wil nog wél even benadrukken dat het geen zin heeft om te proberen iedereen over te halen CRM te gaan gebruiken. "Natuurlijk probeer je iedereen aan boord te krijgen, maar je moet accepteren dat zoiets nooit lukt. Je moet je niet druk maken om die ene medewerker, die geen zin heeft om mee te gaan. Zo is er bij ons een man, die bijna met pensioen gaat. Hij vindt het verschrikkelijk om met computers te werken en maakt dan ook beslist geen gebruik van CRM. Maar intussen is hij nog steeds één van onze beste verkoopmedewerkers..."

Gelukkig kunnen de meeste medewerkers inmiddels niet meer zonder CRM. Prioriteit was ervoor te zorgen dat de buitendienst naadloos kon samenwerken met de binnendienst. Gekoppeld aan een sterke focus op training heeft dat ertoe geleid, dat nagenoeg iedereen met plezier met het systeem werkt.

Richard's tips voor succes

- **Probeer alle gebruikers over te halen. Maar maak daar niet zo'n punt van, dat het weerstand oproept**
- **Als uw organisatie in verschillende landen opereert, neem dan zaken over die belangrijk zijn. De taal bijvoorbeeld. Maar streef intussen wél naar een model waarin iedereen vanuit dezelfde opzet werkt**



6 Tips om de CRM-gebruikers enthousiast te maken

Wij hebben ondervonden dat CRM-gebruikers enthousiast worden én blijven, als organisaties een doordachte strategie ontwikkelen om hen te overtuigen. Veel mislukte CRM implementaties zijn te wijten aan de focus op 'binnen het budget' en 'op tijd gebruiksklaar' van de technologie. Hierbij wordt helaas vaak vergeten, dat het veel belangrijker is om ervoor te zorgen dat het systeem gedurende lange tijd enthousiast wordt gebruikt.

Het is essentieel te beseffen dat het bij gebruikers-acceptatie vooral draait om gedragsverandering en niet zozeer om de technologie. De technieken en methodes die worden aangewend om gedrag aan te passen, verschillen wezenlijk van de manier, waarop effectieve CRM-systemen worden gebouwd. Kortom, de medewerkers die uw CRM-implementatie vormgeven, zijn doorgaans niet de aangewezen personen om het bijbehorende acceptatie-programma te begeleiden.

Een aantal belangrijke elementen in een acceptatie-programma voor CRM-gebruikers:

1. Betrek gebruikers vanaf het begin bij het project

Zoals we al eerder vermelden, verzetten mensen zich tegen verandering. Redenen kunnen zijn angst voor het onbekende, voor meer werk, voor ongewenste veranderingen in dagelijkse taken. Als u het onbekende bekend kunt maken, dan haalt u de onzekerheid weg. Betrek de gebruikers die het systeem gaan gebruiken bij het proces. Laat duidelijk zien wat de voordelen zijn van het nieuwe systeem en vraag om feedback van gebruikers. Zorg ervoor dat u de feedback serieus neemt en neem alle suggesties ter harte.

Vergeet niet dat u CRM aanschaft voor uw medewerkers, daarom is het belangrijk om hun mening te respecteren. Door dit te doen, neemt u de onzekerheid weg, voorkomt u misverstanden en krijgt u steun voor de genomen besluiten.

2. Benoem een CRM-ambassadeur

Wijs iemand binnen uw organisatie aan als CRM-ambassadeur. Hij of zij kan verantwoordelijkheid krijgen voor het creëren van regels en richtlijnen en voor de kwaliteitsbewaking van data. Die persoon kan gebruikers ook oplossingen verschaffen als zij vragen hebben, of iets verkeerd doen. Deze persoon moet kennis hebben van het systeem en verder over genoeg autoriteit beschikken binnen de organisatie om het CRM-initiatief tot een succes te maken. Uw CRM-beheerder kan wellicht deze rol vervullen.

Pagina 1 van 2

3. Ontwikkel een handleiding met regels

In de CRM-handleiding staat welke informatie gebruikers in het systeem moeten invoeren, op welke manier én wie er verantwoordelijk voor is. Zo'n handleiding versterkt ook acties en gedrag van gebruikers om zakelijke doelstellingen te realiseren.

Zorg ervoor dat u deze routine gids voortdurend actualiseert bij wijzigingen zowel in de CRM oplossing als in de werkprocessen. De handleiding moet beschikbaar zijn voor alle gebruikers: u kunt hem op uw intranet zetten, in een centraal CRM-project, of op een netwerkschijf.

4. Zorg dat het systeem eenvoudig in gebruik is

CRM moet werken makkelijker maken, niet moeilijker. Uw CRM-beheerder dient het systeem dus in te richten aan de hand van de werkwijze van uw gebruikers. En niet andersom. Gebruikers hebben een hekel aan interfaces, die volgepropt zijn met irrelevante informatie. Reik dus alleen keuzemogelijkheden aan, waar uw team mee uit de voeten kan. U vult ze zo nodig later aan.

5. Train uw medewerkers

Maak ruim tijd voor training van uw medewerkers. Het is misschien ook een goed idee om specifieke training te ontwikkelen voor de verschillende processen. Een marketing-medewerker zal CRM heel anders willen gebruiken dan een verkoopmedewerker.

Systeembeheerders moeten vragen van gebruikers snel kunnen beantwoorden. Daarom hebben ze een uitgebreide training nodig. Bovendien moeten ze de configuratie en andere beheerderstaken naadloos kunnen uitvoeren.

Besef dat een CRM-systeem veel verschillende functies heeft. Het is niet eenvoudig en noodzakelijk om die allemaal te leren kennen. Daarom is het wellicht verstandig om meerdere korte trainingssessies te organiseren en die uit te smeren over langere tijd, in plaats van één lange sessie. Zorg voor herhaaltrainingen naarmate medewerkers langer met het systeem werken. En ga over op de geavanceerde eigenschappen en processen, als de basis er eenmaal ligt.



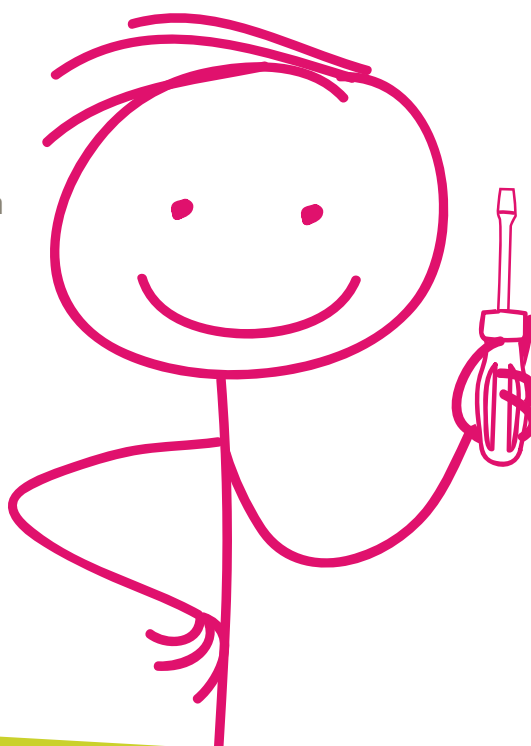
6. Beloon succesvolle gebruikers

Check hoe uw medewerkers gebruik maken van het CRM-systeem en overweeg degenen te belonen die er extra efficiënt mee om gaan. De praktijk heeft bewezen dat het een uitstekende manier is om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen.

U zou bijvoorbeeld eens kunnen kijken hoeveel uitgaande telefoongesprekken iemand in het systeem heeft geregistreerd, hoeveel leads worden omgezet in een verkoop en hoe accuraat gegevens worden ingevoerd en bijgehouden. U kunt de medewerkers die het beste presteren belonen. Wel is het belangrijk om alle medewerkers te laten weten waarom u dat doet.

Conclusie

Het implementeren van een effectief CRM-acceptatieprogramma is beslist niet makkelijk. Het kost tijd en energie. In de wetenschap dat 63% van de CRM projecten mislukt, is het duidelijk dat bedrijven actie moeten ondernemen om hun CRM-investeringen te rechtvaardigen. Wij zijn ervan overtuigd dat u alvast een heel eind op de goede weg bent door een paar van de bovenstaande tips ter harte te nemen.



Ga naar

www.superoffice.com/blog

voor nóg meer inspiratie over CRM-succes