

De weg naar een succesvolle CRM- implementatie!

TNO CRM Clusterplan
Handleiding CRM-implementatie

TNO | Kennis voor zaken



Juli 2006

Hans Kardol
Joleen van Loon
Karin Oerlemans

Handleiding CRM-implementatie



Projectgegevens

Auteurs	Joleen van Loon, Karin Oerlemans, Hans Kardol
Reviewers	Nicole de Koning
Projecttitel	CRM Clusterplan - De weg naar een succesvolle CRM- implementatie!
Projectnummer	
Rapportnummer	33970
Versie	1.0
Opleverdatum	Juli 2006
Opdrachtgever	n.v.t.
Contactpersoon	Hans Kardol
Rubricering	geen

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2006 TNO

Inhoud van deze handleiding

1. Inleiding

- Introductie
- Opbouw van de handleiding
- Visie van TNO op CRM
- Definities van Customer Relationship Management (CRM)
- Definitie van een CRM-systeem

2. CRM-implementatieplan

- Het theoretische stappenplan
- CRM-implementatieplan in de praktijk

3. Checklist voor gewenste CRM-functionaliteiten

4. Aandachtspunten en valkuilen bij CRM-implementatie

- Verkrijgen van draagvlak bij toekomstige gebruikers

5. Bijlagen

1. Inleiding

2. CRM-implementatieplan

3. Checklist voor gewenste CRM-functionaliteiten

4. Aandachtspunten en valkuilen bij CRM-implementatie

5. Bijlagen

Introductie

- In januari 2006 heeft TNO een Clusterplan opgestart met het doel om een aantal bedrijven binnen het MKB te helpen met hun besluitvorming rondom de implementatie van Customer Relationship Management (CRM) en geautomatiseerde systemen die CRM kunnen ondersteunen.
- Met een beknopte literatuurstudie, een workshop en diepte-interviews met de zeven aan het Clusterplan deelnemende bedrijven, is inzicht verkregen in de benodigde activiteiten en beslissingen waar een bedrijf voor komt te staan op de weg naar implementatie van een CRM-systeem.
- Dit document vormt het eindresultaat van het CRM Clusterplan. Het biedt een handleiding om te komen tot succesvolle implementatie van een CRM-systeem dat past binnen de CRM-strategie van een bedrijf.

Opbouw van de handleiding

- Dit eerste hoofdstuk vormt een inleiding waarin de **visie** van TNO op de implementatie van CRM en ondersteunende systemen wordt gegeven. Bovendien worden de termen 'CRM' en 'CRM-systeem' nader gedefinieerd.
- Hoofdstuk 2 bevat het **implementatieplan** dat inzicht biedt in aandachtspunten en te nemen beslissingen bij de invoering van een CRM-systeem. Een uitgebreide **checklist** voor het selecteren van gewenste CRM-functionaliteiten, is te vinden in hoofdstuk 3. Deze checklist helpt de gebruiker om een betere pakketafweging te maken en zorgt voor gestructureerde besluitvorming rondom CRM.
- In de hoofdstuk 4 komen de **aandachtspunten en valkuilen** bij implementatie van CRM aan de orde.

Visie van TNO op CRM: “CRM is een onderdeel van de bedrijfsstrategie en vereist een strategische aanpak”

- Ruim 65%* van de bedrijven die een CRM-systeem hebben geïmplementeerd, zegt dat het systeem niet aan de verwachtingen voldoet.
- Een veelvoorkomende oorzaak van teleurstelling over de invoering van een CRM-systeem, luidt dat het als een puur operationeel ICT-project wordt aangepakt. De volgende vragen krijgen daarbij vaak nauwelijks tot geen aandacht:
 - Wat wil het bedrijf precies met CRM als strategie bereiken?
 - Welke toegevoegde waarde biedt de ondersteunende automatisering, ofwel het CRM- systeem?;
 - Hoe dient de wisselwerking tussen CRM-systeem en bedrijfsprocessen te verlopen?
 - Hoe kan het CRM-systeem het beste aansluiten op wensen van verschillende gebruiksgroepen?
- De kans op succes van een CRM-systeem is beduidend groter wanneer men beseft dat het systeem slechts een middel is bij het ondersteunen van een CRM-strategie en dat het dus veel verder gaat dan het installeren van software.

- Voor een succesvolle CRM-implementatie is een strategische aanpak vereist met oog voor impact op tactisch en operationeel niveau.

Noodzakelijk hierbij zijn:

- draagvlak vanuit het management en de medewerkers
- aansluiting van de CRM-strategie bij de bedrijfsstrategie
- analyse van alle betrokken bedrijfsprocessen, niet alleen de IT-processen

Bron: o.a. Forrester, Mc Kinsey
Handleiding CRM-implementatie

TNO CRM-Clusterplan - Juli 2006



Definities van Customer Relationship Management (CRM)

- Customer Relationship Management (CRM) is the true business of every company: make customers, keep customers and maximize customer profitability (Peter Drucker).
- CRM is a business strategy that combines skilled customer facing personal, optimal processes and enabling technologies to balance enterprise revenues and profits with maximum customer satisfaction (Gartner, 2001).
- CRM is a comprehensive approach which provides seamless integration of every area of business that touches the customer – namely marketing, sales, customer service and field support – through the integration of people, process and technology, taking advantage of the revolutionary impact of the internet. (Customer Relationship Management Association, 2000).
- CRM is een bedrijfsstrategie die erop gericht is om relaties met individuele klanten aan te gaan, te onderhouden en uit te bouwen op een wijze die waarde creëert voor zowel de onderneming als de klant (Beltman, Peelen & Waalewijn, 2000).

Definities van Customer Relationship Management (CRM)

- Gezamenlijke elementen in de voorgaande definities zijn:
 - de individuele klant staat centraal
 - door verhoging van de klanttevredenheid kunnen opbrengsten en winst worden vergroot
 - door inzet van ICT kunnen optimale en kostenefficiënte bedrijfsprocessen worden gerealiseerd
 - streven naar een win-winsituatie met wederzijdse voordelen voor onderneming en klant
 - verhogen van customer loyalty

Definities van een CRM-systeem

- Enkele algemene kenmerken van CRM-systemen:
 - database met informatie over (potentiële) opdrachtgevers en te leveren producten en diensten
 - ondersteunen en registreren van contactmomenten als telefoongesprekken, brief- en email-uitwisselingen, ontmoetingen,...
 - registreren en volgen van verkoopkansen bij opdrachtgevers (Careix)
- Een CRM-systeem ondersteunt in meer of mindere mate de volgende CRM-functies: relatiebeheer, klantcontacten, strategische marketing, campagnemanagement, direct marketing, telemarketing, verkoopondersteuning, klantenservice, kennismanagement, timemanagement, workflowmanagement, multi-channel management, e-business ondersteuning, business intelligence (Indora automatisering)
- Een CRM-systeem is een computerprogramma waarmee een organisatie haar verkoop-, marketing- en serviceprocessen kan automatiseren (TNO)



1. Inleiding

2. CRM-implementatieplan

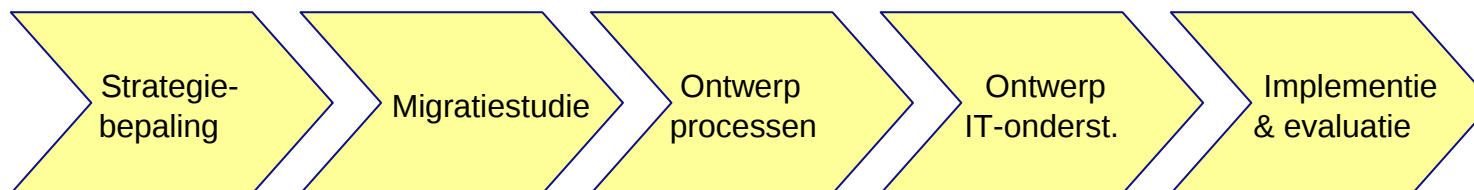
3. Checklist voor gewenste CRM-functionaliteiten

4. Aandachtspunten en valkuilen bij CRM-implementatie

5. Bijlagen

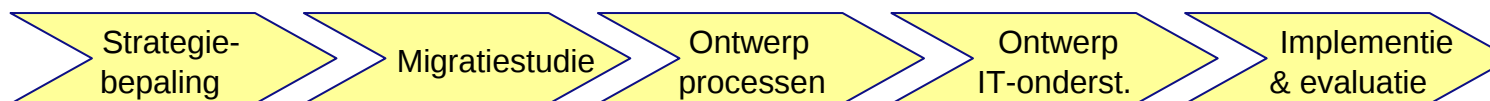
Het CRM-implementatieplan; een leidraad bij de invoering van CRM

- Eerder is gesteld dat een succesvolle CRM-implementatie een strategische aanpak vereist met oog voor impact op tactisch en operationeel niveau (zie sheet 6).
- Het implementatieplan vormt een hulpmiddel om organisaties te helpen een CRM-implementatie op effectieve wijze aan te pakken. Het plan is gebaseerd op een bestaand theoretisch model* dat door TNO is aangepast en aangevuld met gebruik van bestaande inzichten en feedback van de deelnemers aan het TNO CRM-Clusterplan.
- Het implementatieplan bestaat uit 5 fasen voor het bereiken van een succesvolle implementatie van CRM. Deze fasen luiden als volgt:



*Bron: Koenders, C. & Haan, R. De (2001). CRM-paketten in de praktijk. Valkuilen en succesfactoren bij implementatie.

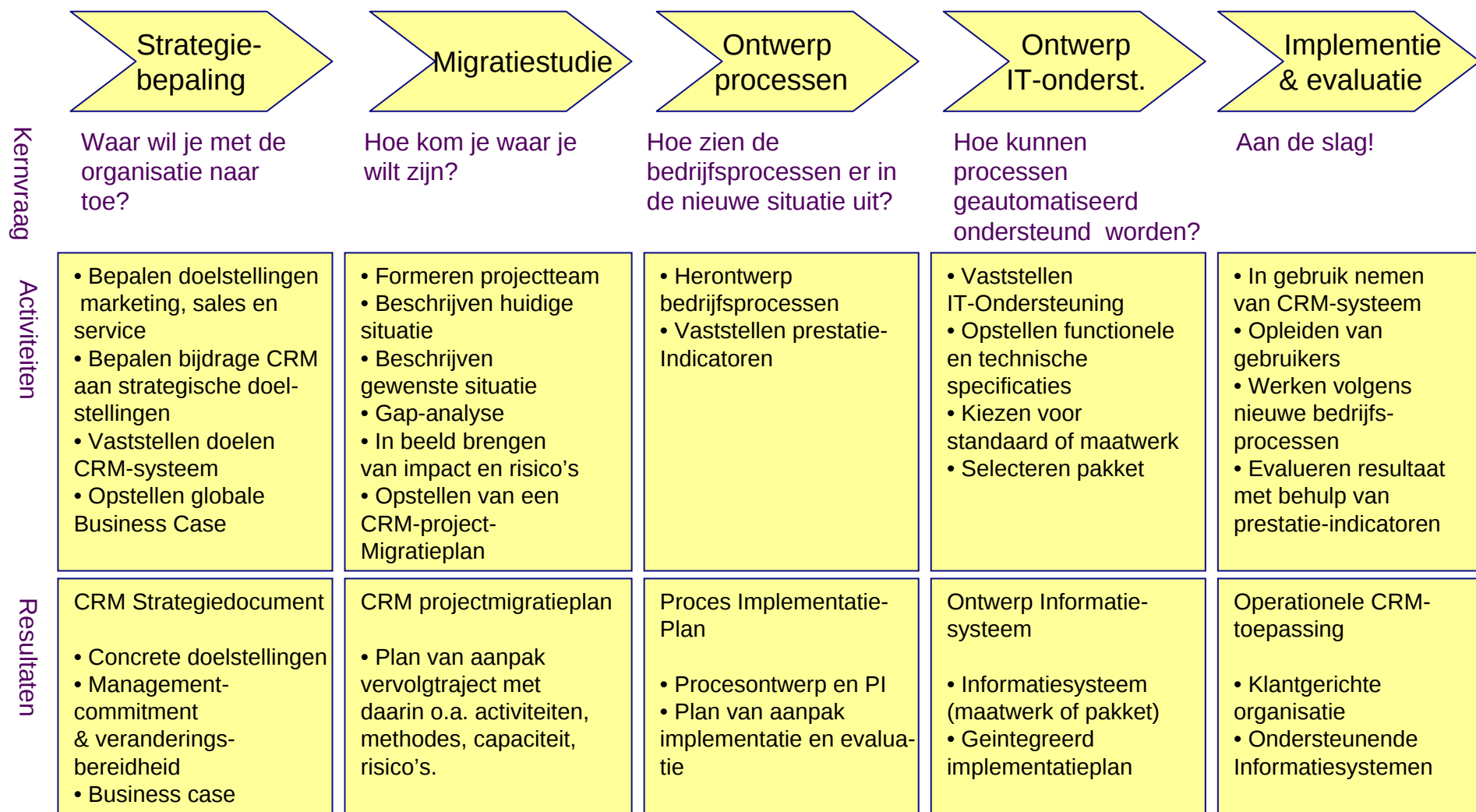
5 kernvragen vormen de basis van het CRM-implementatieplan



- De fasen in het implementatieplan hebben betrekking op de volgende kernvragen:
 1. Welke strategische doelen wil de organisatie bereiken en welke rol speelt CRM hierin?
 2. Wat moet er gebeuren om de doelstellingen te bereiken?
 3. Hoe dienen de bedrijfsprocessen er in de gewenste situatie uit te zien?
 4. Hoe en met welke aspecten kunnen die bedrijfsprocessen met automatisering ondersteund worden?
 5. Hoe kan de CRM-strategie en ondersteunende systemen verbeterd worden?
- De volgende slide presenteert het implementatieplan op schematische wijze. Naast de 5 fasen en bijbehorende kernvragen, worden bovendien de uit te voeren activiteiten en daaruit volgende resultaten beschreven.
- Na het schema wordt elke fase apart besproken waarbij vragen worden aangedragen die de organisatie zich zou moeten stellen bij het implementeren van CRM en worden een aantal mogelijke denkrichtingen gepresenteerd.
-
- *Nota Bene: Bij het presenteren van de handreikingen is niet gestreefd naar volledigheid; gezien de diversiteit van MKB-bedrijven is het irreëel één algemeen geldend antwoord te verwachten.*
- Als hulpmiddel bij fase 2 (het implementatieplan) is een checklist opgenomen die hulp kan bieden bij het bepalen van de benodigde functionaliteiten in een CRM-systeem (zie hoofdstuk 3).

Bron: Koenders, C. & Haan, R. De (2001), *CRM-paketten in de praktijk, Valkuilen en succesfactoren bij implementatie*, Deventer: Samson

Het CRM-implementatieplan in schema



Bron: TNO gebaseerd op Koenders, C. & Haan, R. De (2001). CRM-pakketten in de praktijk. Valkuilen en succesfactoren bij implementatie.



‘Food for discussion’ bij Strategiebepaling (fase 1)

Als uitgangspunt geldt dat men inzicht heeft in de sterktes en zwaktes van de interne organisatie en kansen en bedreigingen van de externe omgeving

- Wat zijn de doelstellingen ten aanzien van marketing, sales en service?
- Hoe kunnen deze doelstellingen gerealiseerd worden?
- Draagt een CRM-systeem bij aan het realiseren van de doelstellingen voor marketing, sales en service?
- Welke toegevoegde waarde heeft een CRM-systeem voor het bedrijf?
- Welke doelstellingen kunnen met een CRM-systeem gerealiseerd worden?
 - Formuleer doelen Specifiek, Meetbaar, Aanpasbaar, Realistisch en Tijdgebonden(SMART)!
- Wat zijn kosten en opbrengsten van een CRM-systeem? Welke ROI hanteert men?





Handreikingen bij Strategiebepaling (fase 1)

Uitgangspunt voor strategiebepaling: inzicht in sterktes en zwaktes van de interne organisatie en kansen en bedreigingen van de externe omgeving

- Mogelijke doelstellingen ten aanzien van marketing en sales zijn:
 - reductie aantal ontevreden klanten met x procent
 - verhoging omzet met y %
 - verhoging aantal leads in de sales funnel met z per kwartaal
 -
- Realisatie van deze doelstellingen bijvoorbeeld door:
 - uitbreiding sales force
 - bijscholing salesmedewerkers
 - verhogen aanwezigheid op beurzen
 - integratie back- en front office
 -
- Bijdrage/ toegevoegde waarde van CRM-systeem aan het realiseren van de doelstellingen voor marketing en sales:
 - biedt snel inzicht in management informatie
 - snel gewenste gegevens kunnen selecteren
 - database maakt 360 graden visie op de klant mogelijk
 - berekeningen uitvoeren met de informatie, bijv. het bepalen van de winstgevendheid per klant,
 - het centraal verzamelen en integraal ontsluiten van de informatie



Handreikingen bij Strategiebepaling (fase 1)

- Te realiseren doelstellingen met CRM-systeem:
 - Binnen één jaar moet de organisatie beschikken over één centrale database met relatiegegevens, zoals naam, adres, woonplaats, telefoon- en faxnummers, web- en e-mailadressen, waarin iedereen verantwoordelijk is voor de juistheid van deze gegevens
 - Binnen de organisatie moet de informatie gedeeld worden over wat er bij relaties gaat gebeuren (toekomstige actiepunten en afspraken); wat er bij relaties is gebeurd (historie van actiepunten, bezoek- en gespreksverslagen, correspondentie,...) moet binnen drie maanden na installatie van de software vastgelegd zijn. Hierdoor moet na een jaar de klanttevredenheid gestegen zijn met twintig procent en het aantal weggelopen klanten zijn gehalveerd.
 -
- Bepaal de verwachte ROI van een CRM-systeem
 - Kostenposten zijn onder andere:
 - hardware,
 - aanschaf CRM-software, installatie software, (consultancy voor) configuratie en implementatie, softwareonderhoud, licenties
 - ondersteuning (helpdesk), opleiding gebruikers
 - Opbrengsten komen voort uit:
 - verbeterde service → meer tevreden klanten, groei klantenbestand, verhoging Netto Contante Waarde per klant
 - kostenbesparingen door efficiënt werken, minder mankracht en minder dubbel werk
 - beter kunnen sturen zorgt voor optimale inzet van resources
- → Vaststellen strategie met complete management zorgt voor draagvlak binnen het management

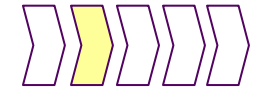




‘Food for discussion’ bij Migratiestudie (fase 2)

- Wat is de huidige positie van de organisatie op het gebied van CRM (relatiebeheer)?
 - beschrijving van de huidige situatie
- Welk niveau wil de organisatie bereiken met CRM?
 - beschrijving van de gewenste situatie
- Welk migratiepad leidt van de huidige naar de gewenste situatie?

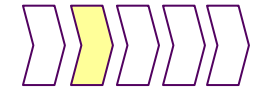
Bij het beschrijven van de gewenste situatie is de checklist een handig hulpmiddel (vanaf sheet 40)



Handreikingen bij Migratiestudie (fase 2)

- Maak op basis van de impact-analyse een keuze voor de te realiseren wensen in de gewenste situatie en deel de realisatie op in verschillende fasen
- Maak een plan van aanpak, bestaande uit onder andere:
 - uit te voeren activiteiten
 - afhankelijkheid tussen activiteiten
 - aanpak en methode
 - uitgangspunten en randvoorwaarden
 - planning, kosten en risico's
 - capaciteitsinzet medewerkers
 - communicatie- en rapportagevormen

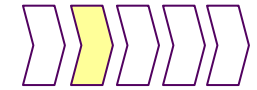




Handreikingen bij Migratiestudie (fase 2)

- Beschrijf de huidige situatie op basis van onder andere:
 - bedrijfsprocessen
 - kwaliteit van managementinformatie
 - mogelijkheden tot sturing
 - huidige producten en diensten
 - strategie
 - IT
- Gebruik de checklist om de gewenste situatie te beschrijven:
 - strategische doelstellingen
 - pakketwensen
- Inventariseer de verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie (Gap-analyse)
- Stel op basis van de gap-analyse het migratiepad om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen vast
- Bepaal de invloed en risico's van het uitvoeren van het migratiepad op de organisatie (impact- en risico-analyse)
 - gebruik hiervoor de randvoorwaarden in de checklist





Handreikingen bij Migratiestudie (fase 2)

- Stel vast wat de gewenste veranderingen voor impact hebben op:
 - mensen (kennisniveau, vaardigheden, houding)
 - werkwijze
 - informatiebehoefte
 - middelen
 -



‘Food for discussion’ bij Ontwerp bedrijfsprocessen (fase 3)



- Welke bedrijfsprocessen moeten herontworpen worden om aan de nieuwe doelstellingen te voldoen?
- Zijn er extra (ondersteunende) bedrijfsprocessen nodig?
- Voldoet de huidige organisatiestructuur?
- Welke prestatie-indicatoren zijn geschikt om de nieuwe werkwijze te evalueren?



Handreikingen bij Ontwerp Bedrijfsprocessen (fase 3)

- Mogelijke aanpassingen in bedrijfsprocessen zijn:
 - Bij ingebruikname van een nieuw distributiekanaal, bijvoorbeeld verkoop via internet, is het wenselijk om een nieuw ondersteunend proces te ontwerpen, zoals een agent die via chat service biedt
 - Het formeren van klantenteams in plaats van productteams zorgt voor een klantgerichte structuur
- Leg ook de verantwoordelijke personen in de organisatiestructuur vast:
 - Verantwoordelijkheid voor klantcontact, bijv. verdeel de klanten in verschillende categorieën:
 - Wat is de verantwoordelijkheid van de accountmanager, verkoper binnendienst,....
 - Verantwoordelijkheid voor gegevens in database
 - Wie verzorgt het onderhoud?
 - Wie zorgt voor het up-to-date houden van de gegevens?

Handreikingen bij Ontwerp Bedrijfsprocessen (fase 3)



- Mogelijke prestatie-indicatoren zijn:
 - aantal adressen in database
 - aantal retour afzender bij mailings
 - medewerkerstevredenheid
 - klanttevredenheidscijfers
 - arbeidsproductiviteit
 - conversieratio's
 -



‘Food for discussion’ bij Ontwerp IT-ondersteuning (fase 4)



- Op welke wijze kunnen de nieuw ontworpen bedrijfsprocessen geautomatiseerd ondersteund worden?
- Wat zijn de technische en functionele eisen en wensen?
- Volstaat een standaardapplicatie of is maatwerk gewenst?
- Welk pakket kiezen we?





Handreikingen bij Ontwerp IT-ondersteuning (fase 4)

- Denk bij de keuze voor automatisering oookaan de integratie met de bestaande hard- en software.
 - Voldoet IT-hard- en software aan de eisen die CRM-systeem stelt?
- Mogelijke technische en functionele eisen en wensen zijn:
 - het aanroepen van functies op één manier
 - consistente en eenduidige lay-out van interface
 - wijze van registratie van invulvelden



‘Food for discussion’ bij Implementatie- en evaluatiefase

- Zorg alvorens over te gaan op een complete uitrol van het systeem voor een pilot met een beperkte gebruikersgroep
- Zorg voor een pilotgroep met gebruikers uit de verschillende gebruikersgroepen
- Verzorg vervolgens een opleiding voor alle gebruikers van het CRM-systeem en stem deze opleiding af op de verschillende gebruikersgroepen
- Neem het CRM-systeem in gebruik
 - Let daarbij op:
 - beloon medewerkers voor inzet en aanpassingsvermogen
 - neem de tijd voor implementatie en gebruik
 - vier elk succes
- Zorg voor het werken volgens de nieuwe bedrijfsprocessen

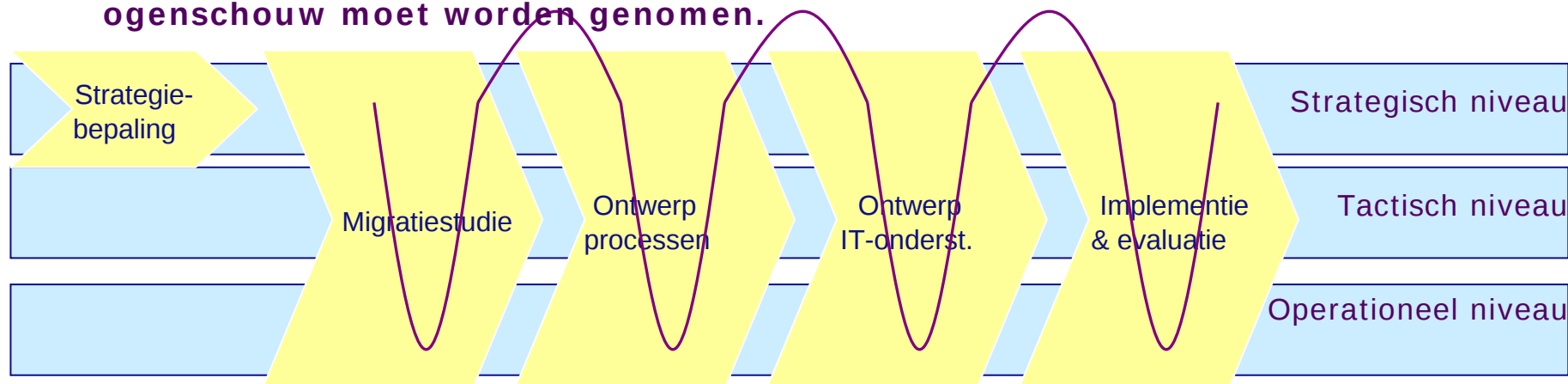
Handreikingen bij Implementatie- en evaluatiefase (fase 5)



- Evalueer het resultaat met behulp van prestatie-indicatoren
- Blijf periodiek toetsen of:
 - iedereen het systeem gebruikt
 - het systeem naar wens functioneert
 - er mogelijkheden tot verbetering zijn

Gebruik van het CRM-implementatieplan: TIP 1

CRM-implementatie is een iteratief proces waarin regelmatig de impact van beslissingen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau in ogenschouw moet worden genomen.



1. Strategiebepaling houdt de vaststelling van de gewenste situatie in, vertaling naar doelstellingen en benodigde strategie.
⇒ speelt zich puur af op strategisch niveau
2. Migratiestudie is het in kaart brengen van de gewenste situatie, de huidige situatie en het te volgen 'migratiepad'.
⇒ de geformuleerde strategische doelstellingen zijn het vertrekpunt voor het schetsen van de gewenste situatie. Vervolgens wordt voor ieder element in de gewenste situatie globaal bekeken wat de implicaties zijn op tactisch en operationeel niveau. Indien de implicaties onwenselijk zijn, kan de gewenste situatie tijdig worden aangepast.
Bij deze fase worden afgevaardigden van alle relevante afdelingen betrokken.
3. (Her)ontwerp processen
⇒ Bij het herontwerp van de bedrijfsprocessen wordt uitgegaan van het migratieplan dat in fase 2 is opgesteld.
Ook hiervoor geldt dat steeds getoetst moet worden wat de implicaties van beslissingen zullen zijn op tactisch en operationeel niveau.
Bij deze fase worden afgevaardigden alle relevante afdelingen betrokken.
4. (Her)ontwerp IT-ondersteuning; kiezen van geschikte software en benodigde specificaties
⇒ Bij deze fase is het van groot belang dat de implicaties voor de uiteindelijke gebruikers van het systeem worden geïnventariseerd.
Bij deze fase worden toekomstige gebruikers van het CRM-systeem betrokken.

Gebruik van het CRM-implementatieplan: TIP 1

CRM-implementatie is een iteratief proces waarin regelmatig de impact van beslissingen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau in ogenschouw moet worden genomen.

• Het onderstaande (enigszins extreme) voorbeeld illustreert het advies dat bij iedere fase de 'loop' van strategisch-tactisch-operationeel-tactisch-(strategisch) niveau moet worden doorlopen:

- **Fase 1**

Een onderneming stelt zich ten doel om ontevredenheid bij klanten te verlagen.

- **Fase 2**

In de gewenste situatie wordt beschreven dat klanten zich niet meer hoeven te ergeren aan het feit dat een servicemedewerker keer op keer moet vragen naar klantgegevens en contacthistorie. Het migratieplan stelt dat de inhoud van alle contacten met klanten vastgelegd moeten worden in een CRM-systeem.

- **Fase 3**

In het nieuwe ontwerp van het salesproces wordt vastgelegd dat accountmanagers voortaan binnen 1 dag na afloop van een gesprek met een klant een verslag in het CRM-systeem plaatsen.

- **Fase 4**

Voor het nieuw aan te schaffen CRM-systeem worden specificaties opgesteld

- **Fase 5**

Bij de implementatie van het systeem blijkt dat het aantal gespreksverslagen in het CRM-systeem minimaal is.

Wat blijkt.. de meeste accountmanagers gebruiken het systeem niet in hun werk tot op heden nauwelijks gebruik maakten van computers, laat staan Microsoft Office. Bovendien zijn zij bijna nooit op kantoor en op locatie kunnen zij het CRM-systeem niet bereiken.

De Moraal van het verhaal:

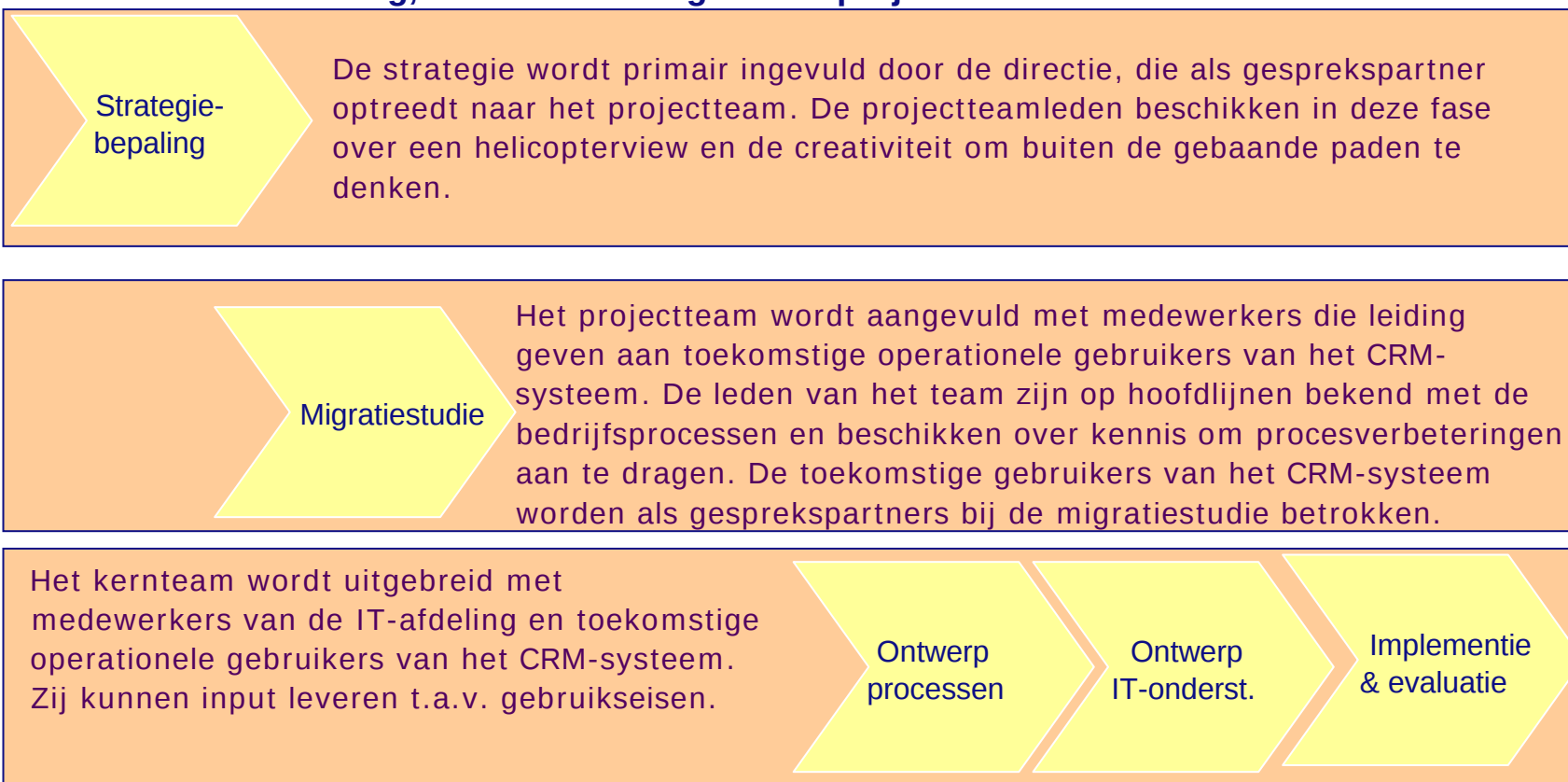
- Reeds in fase 2 had nagedacht moeten worden over de implicaties van de beslissing. In het migratieplan had dan bijvoorbeeld een computercursus opgenomen kunnen worden of besloten kunnen worden om bepaalde accountmanagers een andere functie te bieden. Bij het opstellen van de specificaties voor het systeem had men vroegtijdig kunnen beseffen dat het op afstand kunnen gebruiken van het systeem meegenomen dient te worden.

- Gebruikers zelf of tenminste afgevaardigden van gebruikersgroepen dienen reeds in een vroeg stadium bij het implementatieplan betrokken te worden. In het bovenstaande voorbeeld wisten de beslissers helemaal niet dat de computervaardigheden van de accountmanagers zo beperkt waren.

Gebruik van het CRM-implementatieplan: TIP 2

Elke fase in het implementatieplan vereist betrokkenheid van verschillende medewerkers met verschillende vaardigheden

Voorafgaand aan het CRM-implementatietraject wordt een projectteam geformeerd dat bestaat uit medewerkers met beslissingsverantwoordelijkheid. Per fase verandert dit team van samenstelling, met uitzondering van de projectleider.





1. Inleiding

2. CRM-implementatieplan

3. Checklist voor gewenste CRM-functionaliteiten

4. Aandachtspunten en valkuilen bij CRM-implementatie

5. Bijlagen

Checklist voor gewenste CRM-functionaliteiten

Deze paragraaf biedt een checklist die dient als hulpmiddel bij het schetsen van de gewenste situatie (fase 2 in het implementatieplan). De checklist bevat een lijst met functionaliteiten die kunnen bijdragen aan de CRM-strategie en die bovendien met behulp van een CRM-systeem ondersteund kunnen worden. De functionaliteiten zijn geordend op basis van de volgende vier hoofdfuncties:

1. centraal beschikbaar stellen van klantgegevens
2. ondersteunen van marketingprocessen
3. ondersteunen van salesprocessen
4. ondersteunen van serviceprocessen

In de checklist kan worden aangegeven welke functionaliteiten reeds in de organisatie worden gebruikt, welke wenselijk dan wel noodzakelijk zijn en wat de verwachte impact zal zijn.

Nota Bene: Vanwege de diversiteit in bedrijfssituaties is het onmogelijk gebleken om een generieke invulling te bieden ten aanzien van de verwachte impact van de keuze voor bepaalde functionaliteiten.

Checklist

- Voor elke hoofdfunctie bestaat de checklist uit drie onderdelen:
 - Strategische doelstellingen
 - Pakketwensen
 - Randvoorwaarden
- Bij de onderdelen strategische doelstellingen en pakketwensen maakt u keuzes die bepalen:
 - Wat uw doelen met CRM zijn
 - Hoe uw CRM systeem er uit komt te zien
- Bij het onderdeel randvoorwaarden hoeft u geen keuzes te maken. Hier staat een beschrijving van de randvoorwaarden waaraan u moet voldoen om tot het gewenste resultaat te komen.

Instructie voor het invullen van de checklist Strategische doelstellingen

- Kruis aan welke strategische doelstelling u met CRM wilt bereiken

Voorbeeld

- Met CRM wil ik:

Strategische doelstellingen	
☒	Weten wie mijn klanten zijn
☐	Weten hoeveel klanten ik heb
☒	Kennis hebben van relevante kenmerken van mijn klant
☐	Juiste adressering hanteren bij mailings: minder 'retour afzender'
☒	Medewerkers toegang bieden tot de juiste klantgegevens
☐	Behoud van klantkennis
☐	Klanten op basis van hun betalingsgedrag op een 'zwarte lijst' zetten

Instructie voor het invullen van de checklist Pakketwensen

- Kruis aan welke pakketwensen u heeft voor het CRM pakket

Voorbeeld

Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
Kunnen opvragen van: (B2B)			
1 ☒ NAWTE- gegevens	j / n	1 – 2	1-2-3
2 ☐ aantal vestigingen	j / n	1 – 2	1-2-3
3 ☒ aantal werknemers	j / n	1 – 2	1-2-3
4 ☐ branche	j / n	1 – 2	1-2-3
5 ☐ namen contactpersonen bij de klant	j / n	1 – 2	1-2-3
6 ☒ namen contactpersonen in ons bedrijf	j / n	1 – 2	1-2-3
7 ☐ gemiddelde omzet van het bedrijf	j / n	1 – 2	1-2-3
8 ☐ aantal producten dat bedrijf van ons in gebruik heeft (de 'installed base')	j / n	1 – 2	1-2-3

Instructie voor het invullen van de checklist Pakketwensen – Functie reeds in gebruik?

- Geef aan of u de aangekruiste functies reeds binnen uw bedrijf binnen uw huidige processen gebruikt. Omcirkel hiervoor een j (=ja) als u deze functie reeds gebruikt. Omcirkel een n (=nee) als dit voor uw bedrijf een nieuwe functie is.

Voorbeeld

Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
Kunnen opvragen van: (B2B)			
1 ☒ NAWTE- gegevens	j n	1 – 2	1-2-3
2 ☒ aantal vestigingen	j / n	1 – 2	1-2-3
3 ☒ aantal werknemers	j n	1 – 2	1-2-3
4 ☐ branche	j / n	1 – 2	1-2-3
5 ☐ namen contactpersonen bij de klant	j / n	1 – 2	1-2-3
6 ☒ namen contactpersonen in ons bedrijf	j n	1 – 2	1-2-3
7 ☐ gemiddelde omzet van het bedrijf	j / n	1 – 2	1-2-3
8 ☐ aantal producten dat bedrijf van ons in gebruik heeft (de 'installed base')	j / n	1 – 2	1-2-3

Instructie voor het invullen van de checklist

Pakketwensen – Wenselijk versus noodzakelijk?

- Geef aan of de functies wenselijk of noodzakelijk is.
- Omcirkel voor noodzakelijk de 1
- Omcirkel voor wenselijk de 2

Voorbeeld

Pakketwensen		Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
Kunnen opvragen van: (B2B)				
1	☒ NAWTE- gegevens	j / n	1 - 2	1-2-3
2	☒ aantal vestigingen	j / n	1 - 2	1-2-3
3	☒ aantal werknemers	j / n	1 - 2	1-2-3
4	☐ branche	j / n	1 - 2	1-2-3
5	☒ namen contactpersonen bij de klant	j / n	1 - 2	1-2-3
6	☒ namen contactpersonen in ons bedrijf	j / n	1 - 2	1-2-3
7	☐ gemiddelde omzet van het bedrijf	j / n	1 - 2	1-2-3
8	☐ aantal producten dat bedrijf van ons in gebruik heeft (de 'installed base')	j / n	1 - 2	1-2-3

Instructie voor het invullen van de checklist Pakketwensen – Impact

- Geef aan welke impact deze functie op uw huidige organisatieinrichting heeft
- Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verwachte doorlooptijd van de realisatie, de benodigde tijdsinvestering en het verwachte rendement

Voorbeeld

Pakketwensen		Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
Kunnen opvragen van: (B2B)				
1	☒ NAWTE- gegevens	j / n	1 - 2	1-2-3
2	☒ aantal vestigingen	j / n	1 - 2	1-2-3
3	☒ aantal werknemers	j / n	1 - 2	1-2-3
4	☐ branche	j / n	1 - 2	1-2-3
5	☒ namen contactpersonen bij de klant	j / n	1 - 2	1-2-3
6	☒ namen contactpersonen in ons bedrijf	j / n	1 - 2	1-2-3
7	☐ gemiddelde omzet van het bedrijf	j / n	1 - 2	1-2-3
8	☐ aantal producten dat bedrijf van ons in gebruik heeft (de 'installed base')	j / n	1 - 2	1-2-3

Instructie na het invullen van de checklist

- Maak een lijst met de quick wins en zaken die later opgepakt kunnen worden
 - Quick wins zijn de makkelijk te realiseren verbeteringen in het CRM-systeem:
 - Zoek de functionaliteiten die noodzakelijk zijn
 - Kies hieruit de functionaliteiten met een lage impact
 - Ga aan de slag!
- Zaken die later opgepakt kunnen worden:
 - Zoek de functionaliteiten die wenselijk zijn
 - Kies hieruit de functionaliteiten met een hoge impact
 - Pak deze later op
- Let op! Er kunnen belangrijke redenen zijn om noodzakelijke functionaliteiten met een lage impact toch meteen op te pakken, bijvoorbeeld om betrokkenheid van gebruikers te vergroten

Checklist

Strategische doelstellingen

Klantgegevens centraal beschikbaar hebben

- Met CRM wil ik:

Strategische doelstellingen	
☐	Weten wie mijn klanten zijn
☐	Weten hoeveel klanten ik heb
☐	Kennis hebben van relevante kenmerken van mijn klant
☐	Juiste adressering hanteren bij mailings: minder 'retour afzender'
☐	Medewerkers toegang bieden tot de juiste klantgegevens
☐	Behoud van klantkennis
☐	Klanten op basis van hun betalingsgedrag op een 'zwarte lijst' zetten

- N.B. De klantgegevens in de database worden tevens gebruikt om marketing-, sales- en serviceprocessen te ondersteunen

Pakketwensen (1/2)

Klantgegevens centraal beschikbaar hebben

Pakketwensen		Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
Kunnen opvragen van: (B2B*)				
1	☐ NAWTE- gegevens	j / n	1 – 2	1-2-3
2	☐ aantal vestigingen	j / n	1 – 2	1-2-3
3	☐ aantal werknemers	j / n	1 – 2	1-2-3
4	☐ branche	j / n	1 – 2	1-2-3
5	☐ namen contactpersonen bij de klant	j / n	1 – 2	1-2-3
6	☐ namen contactpersonen in ons bedrijf	j / n	1 – 2	1-2-3
7	☐ gemiddelde omzet van het bedrijf	j / n	1 – 2	1-2-3
8	☐ aantal producten dat bedrijf van ons in gebruik heeft (de 'installed base')	j / n	1 – 2	1-2-3
9	☐ type producten of diensten die klant afneemt (de 'installed base')	j / n	1 – 2	1-2-3
10	☐ gemiddelde omzet die het bedrijf per tijdseenheid bij ons genereert	j / n	1 – 2	1-2-3
11	☐ potentiële omzet die bedrijf in toekomst bij ons kan genereren	j / n	1 – 2	1-2-3
12	☐ voorkeuren van de klant t.a.v. producten, diensten en service	j / n	1 – 2	1-2-3
13	☐ voorkeuren van de klant t.a.v. communicatie- en distributiekkanalen	j / n	1 – 2	1-2-3
14	☐ voorkeuren van klant t.a.v. informele activiteiten voor relatieonderhoud	j / n	1 – 2	1-2-3
15	☐ lengte van relatie klant – aanbieder (Hoe lang is men al klant?)	j / n	1 – 2	1-2-3
16	☐ betalingsgedrag	j / n	1 – 2	1-2-3

* B2B: Business to Business – bedrijven met andere bedrijven als klant
Handleiding CRM-implementatie

Pakketwensen (2/2)

Klantgegevens centraal beschikbaar hebben

Pakketwensen		Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2=wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
Kunnen opvragen van: (B2C*)				
17	☐ NAWTE- gegevens	j / n	1 – 2	1-2-3
18	☐ Gezinssamenstelling (# personen, sexe, leeftijd)	j / n	1 – 2	1-2-3
19	☐ consumptiegedrag	j / n	1 – 2	1-2-3
20	☐ potentieel consumptiegedrag	j / n	1 – 2	1-2-3
21	☐ voorkeuren t.a.v. producten, diensten en service	j / n	1 – 2	1-2-3
22	☐ type producten of diensten die klant afneemt	j / n	1 – 2	1-2-3
23	☐ voorkeuren van de klant t.a.v. communicatie- en distributiekanaal	j / n	1 – 2	1-2-3
24	☐ lengte van relatie klant – aanbieder (Hoe lang is men al klant?)	j / n	1 – 2	1-2-3
25	☐ betalingsgedrag	j / n	1 – 2	1-2-3

* B2C: Business to Consumer – bedrijven met consumenten als klant
Handleiding CRM-implementatie

Randvoorwaarden

Klantgegevens centraal beschikbaar hebben

Randvoorwaarden

Bepaal welke medewerkers of derden toegang mogen hebben tot de gegevens en wanneer en waar.

Stel per medewerker een gebruiksprofiel op; Wie mogen gegevens bekijken en wie mogen gegevens toevoegen en/of wijzigen?

Hanteer de vuistregel "Every contact is a check" om de gegevens in de database zo up-to-date mogelijk te houden

Wanneer verschillende databases gekoppeld worden, controleer dan of adressen of contactpersonen dubbel voorkomen en verwijder deze.

Benadruk het belang bij medewerkers dat per klantrecord alle *relevante* velden gevuld worden met de juiste informatie

Stel per veld vast of het een verplicht in te vullen veld of een optioneel in te vullen veld is

Zorg ervoor dat alle relaties in de database opgenomen zijn (completeheid database)

Zorg ervoor dat medewerkers gewoon raken in het gebruik van de database

Zorg voor een eenduidige wijze van registratie (van der, v.d., etc)

Maak ook keuzes in de wijze van registratie, open invulvelden, drop down menus, aanvinkmogelijkheden

Strategische doelstellingen

Marketingprocessen ondersteunen

- Met CRM wil ik:

Strategische doelstellingen

- ☐ Oordeel kunnen vellen over de 'kwaliteit' van mijn klantenbase (bijv. 80-20 regel kunnen toepassen)
- ☐ Klantenbase kunnen segmenteren, bijvoorbeeld op doelgroep of klantwaarde
- ☐ Marketingacties en -campagnes kunnen richten op de beoogde doelgroep (bijv. mailing) zodat de juiste klanten worden aangesproken en kosten worden bespaard
- ☐ Aanpak marketingacties beter kunnen afstemmen op klanten
- ☐ Marketingacties effectiever en efficiënter voorbereiden en uitvoeren
- ☐ Effect van marketingacties kunnen evalueren

Pakketwensen (1/2)

Marketingprocessen ondersteunen

	Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
26	☐ Beslissingen nemen over het soort klanten dat ik aan mijn klantenbase wil toevoegen	j / n	1 – 2	1-2-3
27	☐ Beslissingen nemen over het soort klanten dat ik uit mijn klantenbase wil weren	j / n	1 – 2	1-2-3
28	☐ Klanten kunnen typeren (bijv. met labels 'brons', 'zilver', 'goud')	j / n	1 – 2	1-2-3
29	☐ Mijn klantenbase kunnen opdelen in clusters of segmenten	j / n	1 – 2	1-2-3
30	☐ Weten wie ik in welke situatie moet benaderen als ik contact met het klantbedrijf wil opnemen	j / n	1 – 2	1-2-3
31	☐ Weten hoe ik mijn klant moet benaderen (frequentie, toonzetting, aanhef)	j / n	1 – 2	1-2-3
32	☐ Weten via welk(e) kana(a)l(en) ik mijn klant in verschillende situaties het beste kan benaderen	j / n	1 – 2	1-2-3
33	☐ Pro-actief kunnen inspelen op klantvoorkeuren t.a.v. producten of diensten	j / n	1 – 2	1-2-3
34	☐ Kunnen bepalen welke acties of activiteiten klanten in het kader van relatie-onderhoud waarderen	j / n	1 – 2	1-2-3
35	☐ Activiteiten in het kader van marketingplan/ - campagne of -actie plannen	j / n	1 – 2	1-2-3
36	☐ Monitoren van uitvoering activiteiten in het kader van marketingplan/ - campagne of -actie (d.m.v. alerts en afmeldberichten)	j / n	1 – 2	1-2-3
37	☐ Richten op bepaalde klantclusters of segmenten voor een marketingactie of – campagne (bijv. cadeau versturen naar selectie van klanten)	j / n	1 – 2	1-2-3
38	☐ Weten naar welk(e) adres(sen) ik bepaalde mailings moet versturen (bijv. kerstkaarten)	j / n	1 – 2	1-2-3
39	☐ Printen van drukwerk t.b.v. mailings met juiste adressen van gekozen klanten	j / n	1 – 2	1-2-3
40	☐ Minder 'retour afzender' ontvangen n.a.v. mailings	j / n	1 – 2	1-2-3

Pakketwensen (1/2)

Marketingprocessen ondersteunen

	Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
41 ☐	Minder verspilling bij mailings door dubbele adressering	j / n	1 – 2	1-2-3
42 ☐	Digitale mailings versturen	j / n	1 – 2	1-2-3
43 ☐	Inzicht in respons op marketingactie op individueel klantniveau (wel/ niet gewenste doel bereikt bij deze klant)	j / n	1 – 2	1-2-3
44 ☐	Inzicht in respons op marketingactie op niveau van klantsegment of –cluster	j / n	1 – 2	1-2-3
45 ☐	Inzicht in algehele respons op marketingactie	j / n	1 – 2	1-2-3
46 ☐	Inzicht in conversie n.a.v. een marketingactie	j / n	1 – 2	1-2-3
47 ☐	Bijsturen van activiteiten in het kader van marketingcampagne of –actie	j / n	1 – 2	1-2-3
48 ☐	Inzicht in kosten van marketingcampagne of –actie op individueel klantniveau	j / n	1 – 2	1-2-3
49 ☐	Inzicht in kosten van marketingcampagne of –actie op niveau van klantsegment of –clusterniveau	j / n	1 – 2	1-2-3
50 ☐	Inzicht in algehele kosten van marketingcampagne of – actie	j / n	1 – 2	1-2-3
51 ☐	Inzicht in kosten van alle marketinginspanningen per klant gedurende een bepaalde tijdseenheid	j / n	1 – 2	1-2-3
52 ☐	Inzicht in kosten van inkoopactiviteiten per klant gedurende een bepaalde tijdseenheid	j / n	1 – 2	1-2-3
53 ☐	Inzicht in kosten van inkoopactiviteiten per klantsegment- of cluster gedurende een bepaalde tijdseenheid	j / n	1 – 2	1-2-3
54 ☐	Inzicht in kosten voor marketinginspanningen, gerelateerd aan product- of dienstcategorie	j / n	1 – 2	1-2-3

Randvoorwaarden

Marketingprocessen ondersteunen

Randvoorwaarden

Zorg ervoor dat de organisatie voldoende marketingkennis en – vaardigheden in huis heeft
Bepaal op basis van welke criteria segmentatie moet plaatsvinden
Zorg dat deze criteria per relatie ingevuld zijn in de database
Stel periodiek een marketingplan op (plan bevat o.a. doelstelling en strategie)
Stel plannen op voor marketingcampagne of –acties

Strategische doelstellingen Salesprocessen ondersteunen

- Met CRM wil ik:

Strategische doelstellingen

- ☐ Salespersoneel een instrument bieden om goed op de hoogte te zijn van contacthistorie
- ☐ Beter afstemming van nieuwe aanbiedingen op klanten
- ☐ Beter inzicht in omzetverwachting
- ☐ Beter sturen op omzet
- ☐ Beter inzicht in saleseffort en kunnen sturen op saleseffort
- ☐ Inzicht in lopende salesactiviteiten, bijvoorbeeld gelijktijdige verkooptrajecten
- ☐ Effectiviteit salesactiviteiten vergroten

Pakketwensen (1/3)

Salesprocessen ondersteunen

	Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2=wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
55	☐ Inzicht in afnameprofiel per klant (Hoeveel neemt klant af gedurende bepaalde tijdseenheid en welk(e) type product(en) neemt hij af?)	j / n	1 – 2	1-2-3
56	☐ Inzicht in afnameprofiel per klantsegment of –cluster (Hoeveel is door klant afgenomen gedurende bepaalde tijdseenheid en om welk(e) type product(en) gaat het?)	j / n	1 – 2	1-2-3
57	☐ Inzicht in inhoud face-to-face gesprekken die met klant hebben plaatsgevonden	j / n	1 – 2	1-2-3
58	☐ Inzicht in inhoud telefoongesprekken die met klant hebben plaatsgevonden	j / n	1 – 2	1-2-3
59	☐ Inzicht in inhoud e-mailwisseling die tussen ons bedrijf en de klant heeft plaatsgevonden	j / n	1 – 2	1-2-3
60	☐ Inzicht in inhoud faxverkeer dat tussen ons bedrijf en de klant heeft plaatsgevonden	j / n	1 – 2	1-2-3
61	☐ Inhoud face-to-face gesprekken direct onder klantinformatie kunnen terugvinden	j / n	1 – 2	1-2-3
62	☐ Inhoud telefoongesprekken direct onder klantinformatie kunnen terugvinden	j / n	1 – 2	1-2-3
63	☐ Inhoud e-mailwisseling direct onder klantinformatie kunnen terugvinden	j / n	1 – 2	1-2-3
64	☐ Inhoud faxverkeer direct onder klantinformatie kunnen terugvinden	j / n	1 – 2	1-2-3
65	☐ Inzicht in bezoekfrequentie (fysieke bezoeker)	j / n	1 – 2	1-2-3
66	☐ Inzicht in contactfrequentie	j / n	1 – 2	1-2-3
67	☐ Inzicht in SLA's*, contractuele afspraken met klanten	j / n	1 – 2	1-2-3
68	☐ Inzicht in contracten en (financiële) afspraken	j / n	1 – 2	1-2-3
69	☐ Inzicht in prijzen, kortingen en overige afspraken die bij eerder geplaatste orders voor de klant golden	j / n	1 – 2	1-2-3

* SLA = Service Level Agreements

Handleiding CRM-implementatie

TNO CRM-Clusterplan - Juli 2006



Pakketwensen (2/3)

Salesprocessen ondersteunen

	Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2=wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
70	☐ Salesacties plannen (bijv. volgende week maandag moet klant gebeld worden)	j / n	1 – 2	1-2-3
71	☐ Salesacties monitoren (d.m.v. alerts en afmeldberichten)	j / n	1 – 2	1-2-3
72	☐ Inschatting t.a.v. toekomstig koopgedrag: omzet en aantal en soort producten	j / n	1 – 2	1-2-3
73	☐ Richten op bepaalde klantsegmenten of –clusters voor een salesactie (bijv. een e-mail met aanbieding naar een bepaald klantcluster sturen)	j / n	1 – 2	1-2-3
74	☐ Koppelen van CRM-gegevens aan financiële administratie	j / n	1 – 2	1-2-3
75	☐ Automatiseren van de workflow van het offerteproces	j / n	1 – 2	1-2-3
76	☐ Inzicht in aantallen contacten in de salesfunnel (aantal suspects, prospects, hot prospects, leads en klanten in de 'pijplijn')	j / n	1 – 2	1-2-3
77	☐ Inzicht in omzetverwachting op basis van salesfunnel (aantal suspects, prospects, hot prospects, leads en klanten in de 'pijplijn' maal verwachte omzet)	j / n	1 – 2	1-2-3
78	☐ Inzicht in openstaande orders (aantallen en soort producten, waarde van bestelling)	j / n	1 – 2	1-2-3
79	☐ Inzicht in openstaande offertes (aantallen en soort producten, waarde van bestelling)	j / n	1 – 2	1-2-3
80	☐ Monitoren van voortgang suspect, pospect, hot prospect, lead en offerte	j / n	1 – 2	1-2-3
81	☐ Acties uitzetten voor suspect, pospect, hot prospect, lead en offerte	j / n	1 – 2	1-2-3
82	☐ Inzicht in aantal afgelegde bezoeken per klant of klantcluster	j / n	1 – 2	1-2-3
83	☐ Inzicht in aantal uitstaande offertes per klant of klantcluster	j / n	1 – 2	1-2-3
84	☐ Inzicht in respons op salesacties	j / n	1 – 2	1-2-3

Pakketwensen (3/3)

Salesprocessen ondersteunen

	Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2=wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
86	☐ Inzicht in kosten van salesinspanningen per klant gedurende een tijdsperiode	j / n	1 – 2	1-2-3
87	☐ Inzicht in kosten van salesinspanningen per klantsegment of –cluster gedurende een tijdsperiode	j / n	1 – 2	1-2-3
88	☐ Inzicht in kosten van salesinspanningen, gerelateerd aan product- of dienstcategorie	j / n	1 – 2	1-2-3
89	☐ Ondersteunen van activiteiten van medewerkers in buitendienst, zoals offline gegevens opvragen en bijwerken	j / n	1 – 2	1-2-3
90	☐ Inzicht in salesresultaten per klantsegment of – cluster	j / n	1 – 2	1-2-3
91	☐ Inzicht in salesresultaten per product- of dienstcategorie	j / n	1 – 2	1-2-3

Randvoorwaarden Salesprocessen ondersteunen

Randvoorwaarden

Opstellen van een accountplan
Consequent bijhouden van relatiegegevens
Professionele salesaanpak en daadwerkelijke uitvoering
Eenduidige verslaglegging
Ontwikkelen van efficiënte workflow voor het offerteproces

Strategische doelstellingen

Serviceprocessen en contact center-activiteiten ondersteunen

- Met CRM wil ik:

Strategische doelstellingen	
☐	Betere serviceverlening
☐	Betere afhandeling van service-aanvragen
☐	Beter inzicht in klanttevredenheid
☐	Beter inzicht in klantloyaliteit
☐	Efficiëntere klachtafhandeling
☐	Telemarketingacties efficiënter uitvoeren

Pakketwensen

Serviceprocessen en contact center-activiteiten ondersteunen

Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
92 ☐ Inzicht in overeengekomen afspraken m.b.t. de te leveren service	j / n	1 – 2	1-2-3
93 ☐ Inzicht in garantietermijn van door klant afgenomen service	j / n	1 – 2	1-2-3
94 ☐ Inzicht in datum en aard klantcall	j / n	1 – 2	1-2-3
95 ☐ Inzicht in vraag die klant heeft gesteld (ook: verzoeken en opmerkingen)	j / n	1 – 2	1-2-3
96 ☐ Uitzetten van klantvraag bij de juiste medewerker	j / n	1 – 2	1-2-3
97 ☐ Opvragen van een klacht van een bepaalde klant	j / n	1 – 2	1-2-3
98 ☐ Uitzetten van een klacht van een klant bij de juiste medewerker	j / n	1 – 2	1-2-3
99 ☐ Monitoren van de voortgang van de behandeling van de klacht	j / n	1 – 2	1-2-3
100 ☐ Beheren van de voorraad om de service te kunnen verlenen	j / n	1 – 2	1-2-3
101 ☐ Toewijzen van benodigde resources aan klanten om aan geldende SLA's te kunnen voldoen	j / n	1 – 2	1-2-3
102 ☐ Opstellen van een klanttevredenheidsonderzoek	j / n	1 – 2	1-2-3
103 ☐ Selecteren van klanten voor deelname aan klanttevredenheidsonderzoek	j / n	1 – 2	1-2-3
104 ☐ Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek	j / n	1 – 2	1-2-3
105 ☐ Inzicht in resultaten van klanttevredenheidsonderzoek	j / n	1 – 2	1-2-3
106 ☐ Aanpassen van werkwijze naar aanleiding van resultaten klanttevredenheidsonderzoek	j / n	1 – 2	1-2-3
107 ☐ Opstellen van regels voor automatisch toewijzen van klantvragen en -klachten aan de juiste persoon	j / n	1 – 2	1-2-3
108 ☐ Inkomende call bij de juiste persoon beleggen	j / n	1 – 2	1-2-3
109 ☐ Invoeren van scripts voor telemarketing	j / n	1 – 2	1-2-3
110 ☐ Selecteren van klanten voor telemarketing	j / n	1 – 2	1-2-3
111 ☐ Automatisch gesprek starten vanuit CRM systeem met geselecteerde klanten	j / n	1 – 2	1-2-3
112 ☐ Uitkomsten van een gesprek vastleggen	j / n	1 – 2	1-2-3

Pakketwensen

Serviceprocessen en contact center-activiteiten ondersteunen

	Pakketwensen	Functie reeds in gebruik?	Wenselijk vs. noodzakelijk: 1= noodzakelijk 2= wenselijk	Impact 1= laag 2= midden 3= hoog
113 ☐	Automatisch (selectie) tonen van klantgegevens bij bellen klanten of gebeld worden door klanten	j / n	1 – 2	1-2-3
114 ☐	Koppelen van VRS* aan database, zodat de beller zonder tussenkomst van een medewerker gegevens kan wijzigen	j / n	1 – 2	1-2-3
115 ☐	Mogelijkheid om klant inzage in zijn gegevens te geven en wijzigingen aan te brengen (in besloten omgeving)	j / n	1 – 2	1-2-3
116 ☐	Toegang tot klantinformatie voor detailinformatie	j / n	1 – 2	1-2-3
117 ☐	Inzicht in informatie over onze producten en diensten	j / n	1 – 2	1-2-3

VRS= Voice Response System

Handleiding CRM-implementatie

TNO CRM-Clusterplan - Juli 2006



Randvoorwaarden

Serviceprocessen en contact center-activiteiten ondersteunen

Randvoorwaarden

Medewerkers die een servicetaak hebben, dienen consequent vragen, verzoeken etc. van klanten in het systeem vast te leggen

Er dient inzicht te zijn in de kennis en profielen van medewerkers zodat servicemedewerkers weten aan wie een vraag/ verzoek het beste kan worden toegewezen

Servicegerichtheid moet een onderdeel van je strategie zijn



1. Inleiding
2. CRM-implementatieplan
3. Checklist voor gewenste CRM-functionaliteiten
4. Aandachtspunten en valkuilen bij CRM-implementatie
5. Bijlagen

Vier aandachtspunten die bepalend zijn voor een succesvolle implementatie van CRM

1. Hanteer een “customer-centric” strategie: het draait om de klant en het aansluiten bij zijn behoeftes. Interview hiervoor een aantal eigen klanten om inzicht te krijgen in hun behoeftes. Gebruik deze behoeftes bij het definiëren van de doelstellingen voor de CRM-strategie.
2. Creëer draagvlak bij de gebruikers: CRM dient het werk makkelijker te maken en tot betere resultaten te leiden. Zorg ervoor dat deze resultaten zichtbaar zijn voor de gebruikers
3. Zorg dat de organisatie open staat voor veranderingen: het gaat niet alleen om de ingebruikname van een pakket, maar het gaat om de herinrichting van het bedrijf!
4. Stel meetbare doelen: voortgang is moeilijk te rapporteren als de doelen niet meetbaar zijn. Zorg dus voor een gefaseerde aanpak met per fase vooraf gedefinieerde doelen

Valkuilen bij CRM-implementatie

- De kwaliteit van de data is onvoldoende
- CRM is meer dan alleen de implementatie van een IT-pakket; CRM is een bedrijfsbreed onderwerp, zowel van de businessafdelingen als de IT-afdeling
- De omvang van het CRM-systeem is groter dan de daadwerkelijke behoefte aan automatisering

Verkrijgen van draagvlak voor veranderingen

- Zoals eerder gesteld, ziet een gebruiker de voordelen van een CRM-systeem vaak pas in tijdens het gebruik van het CRM-systeem.
- Wel zijn er altijd een paar “early adopters” die enthousiast zijn. Zorg ervoor dat deze gebruikers de minder enthousiaste medewerkers betrekken en overhalen om ook het CRM-systeem te gaan gebruiken.
- De waarde van het CRM-systeem neemt evenredig toe met het aantal gebruikers, dus:
 - “Hoe meer gebruikers, hoe beter de resultaten zijn”.

Verkrijgen van draagvlak voor veranderingen

- Enkele voorbeelden van werkwijzen die ervoor kunnen zorgen dat gebruikers het CRM-systeem daadwerkelijk gaan gebruiken, zijn:
 - onderwerpen van tevoren 'in de week' leggen
 - volstreekte duidelijkheid geven over het veranderingsdoel
 - bieden van inspraak- en bijsturingsmogelijkheden
 - veranderingen volledig doorvoeren en de effecten ervan terugkoppelen
 - medewerkers de ruimte geven voor eigen invullingen van de veranderingsplannen, het management geeft de grote lijnen aan



Inleiding

CRM-implementatiemodel

Checklist voor gewenste functionaliteiten

Aandachtspunten en valkuilen bij CRM-implementatie

Bijlagen



Bronvermelding

- Koenders, C. & Haan, R. De (2001), *CRM-pakketten in de praktijk, Valkuilen en succesfactoren bij implementatie*, Deventer: Samson
- Peelen, E.(2203), *Customer Relationship Management* , Pearson Prentice Hall
- Vambersky, M.A. (2003), *De weg naar maximaal rendement*, Deventer: Kluwer

Deelnemers TNO CRM-Clusterplan

Naam bedrijf	Naam deelnemer
BillyBird	de heren Ton Derks en Jurgen Tussenius
Computerplan	de heren Toon Lepoutre en Léon Sigo
De Budelse	de heer Rien van der Post
Euretco	de heer Mike van Leent
Faktor	de heer Kees van Alphen
Netic	de heer Jeroen Heemskerk
World Wide Automation	de heer Dennis Meijer

Contactinformatie

Naam	Telefoonnummer	E-mailadres
Hans Kardol	06 517 976 47	Hans.Kardol@tno.nl
Joleen van Loon	06 519 134 36	Joleen.vanLoon@tno.nl

