



**ZEVENTIG PROCENT
VAN ALLE CRM-PROJECTEN LEVERT
GEEN VERBETERING OP**



Na een empirisch onderzoek bij tien organisaties in de financiële sector, komen de auteurs van dit artikel onder meer tot de bevinding dat CRM-implementaties in het algemeen geen denderend succes zijn. Toch is CRM in. Succesvolle implementaties leveren minder op dan verwacht maar mislukte implementaties geven toch resultaten.

door: Arjan Jonker, Fred Heemstra, Rob Kusters

Het binnenhalen van een nieuwe klant is vijf keer zo duur als het vasthouden van een bestaande klant (Rosenberg, 1984). Een organisatie kan 100 procent meer winst halen door 5 procent meer klanten vast te houden (Reichheld, 1990). Logisch is het dan ook dat veel organisaties hun prioriteit verschuiven van het verwerven van nieuwe klanten naar het behouden van bestaande klanten. Om klanten sterker aan zich te binden en per klant meer winst te behalen, investeren organisaties fors in CRM-strategieën en ondersteunende CRM-software. Bij veel organisaties leeft de verwachting dat deze investeringen een hoog rendement zullen hebben. Een hoog rendement betekent in dit verband: een toename van omzet, lagere kosten, loyalere klanten, realtime klantinformatie en tevreden CRM-gebruikers in de eigen organisatie. Vaak komen deze verwachtingen helaas niet uit. Een studie naar CRM onder 1200 bedrijven laat zien dat circa 40 procent van alle CRM-initiatieven is mislukt (Reinartz, 2002). Onderzoeken van Gartner in 2002 en 2003 melden dat 70 procent van alle CRM-projecten in de ogen van de CRM-gebruikers niet leidt tot enige vorm van verbetering. Er zijn zelfs onderzoeken die aangeven dat CRM soms contraproductief is en leidt tot omzetzerving! (Colgate, 2000)

Voor het falen van CRM worden verschillende oorzaken aangedragen:

- Het blijkt dat niet elke type markt even gevoelig is voor CRM. In een B2B-markt gelden andere wetmatigheden dan in een B2C-markt. Ondoordacht toepassen van een CRM-strategie in een willekeurige markt kan bij voorbaat al leiden tot een mislukking.
- De loyaliteit van een klant blijkt veel minder gevoelig te zijn voor een CRM-strategie. De verwachting is dat de klant zich sterker zal binden aan een leverancier wanneer hij in de watten wordt gelegd. Dit blijkt echter behoorlijk tegen te vallen.
- De implementatie van een CRM-strategie in de vorm van CRM-software blijkt veel lastiger en complexer te zijn dan vooraf ingeschat. Het heeft verstrekkende gevolgen voor de organisatie, processen, bedrijfsbesturing en het ict-landschap.

Onderzoek

Over de uitgevoerde onderzoeken valt op te merken dat het meeste onderzoek naar CRM worden gedaan vanuit een marketingoptiek. Deze studies richten zich vooral op de relatie tussen klanttevredenheid en bedrijfsperformance, tussen klantentrouw en winstgevendheid en op het effect van klantloyaliteitsprogramma's. Er vindt weinig onderzoek plaats naar de implementatie van CRM-software. Dat is verrassend. Het ligt immers voor

de hand te denken dat organisaties die fors geïnvesteerd hebben in allerlei CRM-strategieën en deze via CRM-software geïmplementeerd hebben, geïnteresseerd zijn in de vraag of een dergelijke implementatie al dan niet succesvol is. En als dat niet zo is, in de vraag hoe dat dan komt.

Om in deze situatie verandering te brengen, is een onderzoek door ons gestart naar de implementatie van CRM-software. Vier onderzoeksvragen zijn gesteld:

1. Hoe succesvol is een CRM-implementatie?
2. Welke factoren bepalen het succes van een CRM-implementatie?
3. In welke mate worden deze factoren vooraf ingeregeld?
4. In welke mate bepalen deze factoren het succes van een CRM-implementatie?

Om te kunnen bepalen of 'een CRM-implementatie succesvol is voor een organisatie', is succes gedefinieerd als de mate waarin de CRM-implementatie de gekozen CRM-strategie ondersteunt en de gekozen CRM-doelstellingen haalbaar maakt en daarmee (op termijn) de beoogde voordelen voor de organisatie oplevert (Mashari, 2003). Daarmee zijn twee succesindicatoren bepaald.

Nog twee kanttekeningen bij het onderzoek. CRM-implementaties zijn er in vele soorten en maten en vinden plaats binnen alle mogelijke organisaties. We hebben ons onderzoek afgebakend tot zogenoemde strategische implementaties (Verhoef, 2002) binnen één markt (te weten organisaties die gericht zijn op financiële dienstverlening). We richten ons niet op de marketing invalshoek en beschouwen de gekozen CRM-strategie als een gegeven. Dat betekent dus dat niet onderzocht wordt of de gekozen strategie wel of niet juist is, maar wel of, gegeven een bepaalde strategie, de CRM-implementatie succesvol is en wat gedaan kan worden om zo'n implementatie tot een succes te maken.

CRM-implementaties in de financiële sector

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is een empirisch onderzoek uitgevoerd bij tien grote organisaties in de financiële dienstverlening. Het betrof hier banken (onder andere Rabobank, ABN Amro en ING), beleggingsinstituten (onder andere Bouwfonds en Robeco) en verzekeraars (onder andere Interpolis, AGIS en Univé). Bij alle organisaties was een CRM-implementatie minimaal één jaar operationeel. Hierdoor was men in staat te reflecteren op het implementatieproces en de

Wat is CRM?

CRM komt van oorsprong voort uit de marketing, maar is ook binnen de ict behoorlijk verankerd. Binnen de marketing wordt al sinds jaar en dag aandacht besteed aan het managen van klantrelaties. De ict heeft hieraan een nieuwe impuls gegeven door met behulp van specifieke software het managen van deze klantrelaties te ondersteunen. Bezien vanuit de ict is CRM niets meer en niets minder dan een doorontwikkeling van Enterprise Resource Planning (ERP) (Da Silva 2004, Yu 2001). Met ERP kunnen organisaties hun processen efficiënter uitvoeren. Een bijkomend, positief neveneffect hiervan is een toename van de klanttevredenheid. Om dit afgeleide effect tot hoofddoel te maken is naast ERP aparte software ontwikkeld voor het managen van klantrelaties, namelijk CRM-software.

daarin bereikte resultaten. In de kaderstukken worden ter illustratie drie praktijkcases beschreven: de eerste case heeft betrekking op een mislukte CRM-implementatie bij een bank, de tweede op een geslaagde implementatie bij een verzekeraar en de derde op een kwakkelende implementatie bij een beleggingsmaatschappij.

Onderzoeksvraag 1:

Hoe succesvol is een CRM-implementatie?

De meerderheid van de organisaties in de financiële sector kiest een optimale service voor de klant als speerpunt in hun CRM-strategie. Deze strategie wordt vertaald in een heel scala aan doelstellingen. De twee meest genoemde doelstellingen zijn omzetvergroting en marketingpositie. Opvallend is dat een doelstelling als het realiseren van kostenreducties laag scoort. Is een CRM-implementatie succesvol dan moet volgens de eerder genoemde omschrijving van succes een optimale service aan de klant worden gerealiseerd. Bovendien moeten de twee doelen omzetvergroting en marketingverbetering worden bereikt. Het onderzoek laat zien dat er bij twee financiële instellingen ronduit sprake is van een mislukking. De overige acht organisaties geven aan dat de implementatie inderdaad heeft bijgedragen aan het realiseren van de CRM-strategie. Op een schaal van een op vier, wordt die bijdrage gewaardeerd op 3. Een voldoende dus. Kijken we naar het leveren van een bijdrage aan het bereiken van de CRM-doelen, dan is het beeld iets minder rooskleurig. Weliswaar geven zes van de tien organisaties aan dat

VEEL CRM-IMPLEMENTATIES LOPEN STUK OP HET ONVLOELENDE AANPASSEN VAN LEGACY-SYSTEMEN

er een positieve bijdrage is, maar gemiddeld wordt die bijdrage gewaardeerd met een 2,7. Dat is op de gehanteerde schaal van 1 tot 4 een krappe voldoende.

Onderzoeksvraag 2:

Welke factoren bepalen het succes van een CRM-implementatie?

Om na te gaan welke factoren het succes van een CRM-implementatie bepalen, is gebruik gemaakt van het begrip Kritieke succesfactor (KSF). Een KSF wordt in dit verband gedefinieerd als een kenmerk, een conditie of variabele die een significante invloed heeft op het succes van een CRM-implementatie. De CRM-literatuur biedt helaas weinig aanknopingspunten voor KSFen van CRM-implementaties. Op basis van de beperkt beschikbare literatuur hebben we een eigen KSF-model voor CRM-implementaties ontwikkeld (zie tabel 1).

De zes strategische factoren worden hieronder kort toegelicht. Strategisch wil in dit verband zeggen dat het zaken betreft die voorafgaand aan een implementatie

CRM blijkt geen denderend succes te zijn. Hierbij moet wel een kanttekening worden geplaatst: succesvolle implementaties brengen minder dan verwacht, maar mislukte implementaties brengen toch resultaten



ingeregeld moeten worden, terwijl tactische KSFen tijdens de uitvoering van een implementatie een vitale rol spelen. Het onderzoek beperkte zich zoals gezegd tot strategische factoren.

Aanpassen legacy structuren en systemen. Legacy is een belangrijke KSF voor CRM-implementaties. Circa 90 procent van de falende CRM-implementaties loopt stuk op het onvoldoende aanpassen van legacy structuren en systemen. Vaak wordt een CRM-module ingevoerd zonder eerst een klantgerichte organisatie neer te zetten, zonder voldoende tijd te nemen voor het herontwerpen van processen en systemen (taakbeschrijvingen, prestatiemetingen, klantbeloningssystemen, etc.). De bestaande structuren en systemen moeten daarom in een veranderproces worden meegenomen om een CRM-implementatie aan te laten sluiten op de gekozen CRM-strategie.

Een duidelijke CRM-strategie. CRM is een strategische keuze en dwingt een organisatie tot het bepalen van de CRM-doelen, van een CRM-focus, van de rol van ict, van de te gebruiken CRM-tools, van de ict-architectuur van CRM-toepassingen en last but not least van de CRM-implementatie. Dit betekent dus dat zo'n CRM-implementatie in lijn moet zijn met de gekozen CRM-strategie. Die keuze moet heel duidelijk zijn. Is dat niet het geval, dan is de kans op een falende CRM-implementatie groot. Een heldere CRM-strategie is daarom een KSF.

Heldere CRM-doelen. In de CRM-literatuur wordt het belang van scherp gedefinieerde CRM-doelen benadrukt (onder andere: Reinartz, 2002). Aangegeven wordt dat de kans op een mislukte CRM-implementatie levensgroot is als een organisatie niet in staat is haar CRM-doelen helder te formuleren. Bij doelen moet men denken aan zaken als het verhogen van de omzetgroei, het verhogen van de klanttevredenheid, het verlagen van verkoop- en distributiekosten, het verlagen van de klant-supportkosten, het vasthouden van klanten, het verbeteren van winstgevendheid, een effectievere marketing en het verbeteren van de klantsupport.

Een optimale ondersteuning door het topmanagement. Topmanagement support wordt in de literatuur unaniem beschouwd als een belangrijke KSF voor CRM-implementaties (Verhoef, 2002) (Bolton, 2004) (Reinartz, 2002) (Croteau, 2003). Een dergelijk implementatie is een operatie die diep ingrijpt op organisatiestructuren, processen en werkwijzen. Voor een succesvolle implementatie is daarom de steun en commitment van het topmanagement noodzakelijk.

Goede projectplanning en definitie. Deze KSF is gericht op het inrichten van een stuurgroep, het definiëren van SMART projectdoelen, het benoemen van proceseigenaren, het definiëren van rapportages en prestatie-indicatoren, goed projectmanagement en een bottom-up in plaats van top-down aanpak.

Beschikbaarheid van een 'customer-knowledge infrastructuur'. In de CRM-literatuur wordt het realiseren van een customer-knowledge infrastructuur gezien als een belangrijke KSF. Deze KSF betekent dat de organi-

Tabel 1: Het Kritieke Succes Factoren model voor CRM-implementaties

Strategische factoren	Tactische factoren
1. Aanpassen legacy structuren en systemen	1. Klant/opdrachtgever-betrokkenheid
2. Een duidelijke CRM-strategie	2. Medewerkers
3. Heldere CRM-doelen	3. Communicatie
4. Optimale ondersteuning door topmanagement	4. Klant/opdrachtgever-acceptatie
5. Goede projectplanning en definitie	5. Monitoring en feedback
6. Beschikbaarheid van een 'customer-knowledge infrastructuur'	6. Business Process Change & software configuratie (process/software afstemming)
	7. Trouble shooting
	8. Technical readiness

Tabel 2. Het vooraf inregelen van Kritieke Succes Factoren (KSF)

Kritieke Succes Factor	Mate waarin een KSF voorafgaand aan implementatie was ingeregeld (schaal 1 – 4)
Het aanpassen van de bestaande legacy structuren en systemen	2,6
Een nauwkeurig gedefinieerde CRM-strategie	2,6
Het helder en nauwkeurig definiëren van de bedrijfsdoelstellingen van de CRM-strategie	2,8
Ondersteuning door topmanagement	3,4
Een goede projectdefinitie en planning van het CRM-implementatieproject	2,6
Een scherpe segmentatie van klanten en het beschikken over klantgegevens van hoge kwaliteit	2,8

Tabel 3. Succes CRM en invloed KSF-en (allen op een schaal van 1-4)

Case	Score succes (de mate van realisatie van de beoogde CRM-doelen)	Score kritiek ervaren KSFen	Score ingeregeld zijn KSFen
1	2	3,7	3,3
2	2,5	3,7	2,3
3	3	2,8	3,7
4	3	3,5	2,8
5	2	3,7	2,6
6	2,3	3,5	3,0
7	3	3,8	2,2
8	2,7	3,2	2,8
9	3	3,5	3
10	3,3	3,8	2,5

satie het vermogen heeft om klant-, concurrentie- en marktgegevens te verzamelen, te registreren, te analyseren en beschikbaar te stellen aan de eigen organisatie. Vooral de kwaliteit van klantgegevens is een succesfactor voor CRM.

Een belangrijke constatering is dat alle onderscheiden zes strategische factoren in alle tien onderzochte organisatie als (zeer) kritiek worden ervaren. Het bijzondere is dat dit zowel geldt voor organisaties waarin CRM een

Praktijkcase 1

Een mislukte CRM-implementatie bij een bank.

Een bank heeft gekozen om CRM toe te passen met als doelstelling het verhogen van de opbrengsten. Hiervoor wordt een standaardpakket aangekocht. De implementatie verloopt moeizaam. Het aangeschafte pakket blijkt technologisch instabiel te zijn. Daarnaast wordt teveel uitgegaan van de bestaande processen en structuren. Dit leidt tot veel maatwerk in een technisch instabiel pakket. Als uiteindelijk een werkende versie wordt opgeleverd blijkt dat de gegevens die geconverteerd zijn uit andere systemen veelal inconsistent te zijn. De verkooporganisatie verliest het, toch al broze, vertrouwen in het CRM-gebeuren. Het project wordt afgesloten en als mislukt beschouwd.

Praktijkcase 2

Een geslaagde CRM-implementatie bij een verzekeraar

Een verzekeraar besluit om zijn servicegerichte callcenter om te vormen tot een verkoopgerichte serviceafdeling. De doelstelling is om de opbrengsten te verhogen door het vergroten van het aantal verkooptransacties. Deze onorthodoxe CRM-strategie leidt tot veel discussie op de werkvloer. Dit zorgt er voor dat er veel aandacht wordt besteed aan het aanpassen van de processen. In de pilotgerichte aanpak komt ook aan het licht dat er veel energie gestoken moet worden in de opschoon- en oppoetsacties van klantgegevens. Twee jaar na go-live is sprake van een geslaagde implementatie: de verkopen via het telefonisch kanaal zijn met circa 45 procent gestegen. Er is één smetje op de resultaten: het aantal klachten en vragen dat door het callcenter wordt doorgestuurd naar de backoffice is ook spectaculair gestegen: met circa 60 procent!

Praktijkcase 3

Een kwakkelende CRM-implementatie bij een beleggingsinstituut

Een beleggingsinstituut heeft een CRM-strategie ontwikkeld waarmee de loyaliteit van bestaande klanten moet worden verstevigd om daardoor meer marge uit bestaande klanten te halen. Naast de implementatie van een standaardpakket wordt veel tijd besteed aan het segmenteren van de (bestaande) klanten. Na toedeling van klanten aan segmenten worden de beschikbare gegevens aan accountteams in de backoffice toegewezen voor opschoning en aanvulling. Dit is een moeizaam traject, waar de nodige interventies door het lijnmanagement voor nodig zijn. Na de implementatie is het aantal klachten over foutieve mailings (met name adressering) fors afgenomen evenals het aantal klachten over foutieve productaanbiedingen (bijvoorbeeld uitbreidingen op reeds gekochte diensten). Maar het actueel houden van de klantgegevens is ook na de implementatie moeizaam. Inmiddels is een herstelactie in gang gezet om de hoeveelheid gegevens die per klant bijgehouden wordt te verminderen.

succes is gebleken als voor organisaties waar dat niet het geval is geweest. Blijkbaar beseft men ook in de organisaties die te maken hebben gehad met een falend CRM-implementatieproject, achteraf (!) dat alle factoren kritiek zijn. Al met al mag worden geconcludeerd dat de zes genoemde KSFen duidelijk het succes van een CRM-implementatie bepalen. De geldigheid van het beschreven theoretische KSF-model wordt, voor wat betreft de strategische factoren, door deze conclusies bevestigd. Uiteraard worden niet alle factoren als even kritiek ervaren. Ondersteuning door het topmanagement is de topper en wordt door alle organisatie hoog gewaardeerd. De genoemde factoren scoren op een schaal van één tot vier gemiddeld een dikke drie. Een scherpe segmentatie van klanten en de beschikbaarheid van klantgegevens van hoge kwaliteit scoren een lage drie. De vraag rijst dan of deze zes factoren alleen maar kritiek zijn (en dus een significante invloed op het succes hebben) of sterker een randvoorwaarde zijn (en dus een noodzakelijke voorwaarde voor succes!).

Onderzoeksvraag 3:

In welke mate worden de factoren in de praktijk vooraf ingeregeld?

Handelen de organisaties ook als zodanig en regelen ze deze KSFen adequaat in? Tabel 2 geeft een kwantitatief inzicht. Het vooraf inregelen van de factoren loopt beduidend minder goed. De gemiddelde scores liggen duidelijk lager bij het inregelen van de KSFen dan bij het ervaren van het belang van de KSFen. De enige KSF waarbij de score boven de drie komt is ondersteuning door het topmanagement. Voor de factoren geldt wel dat deze beter door een organisatie vooraf worden ingeregeld naarmate ze door die organisatie als meer kritisch wordt ervaren. Wel is tijdens de interviews de opmerking gemaakt dat de factoren on-the-fly zijn ingeregeld. Al met al kan de conclusie getrokken worden dat het belang van de KSFen wel wordt beseft, maar dat de daaruit volgende voortvloeiende noodzakelijke acties om deze KSFen goed in te regelen nogal tekort schieten.

Onderzoeksvraag 4:

In welke mate bepalen deze factoren het succes van een CRM-implementatie?

Blijft tot slot de vraag: zijn de factoren ook echt kritisch en leveren ze daadwerkelijk de gewenste bijdrage aan het succes van de CRM-implementatie? Tabel 3 geeft per deelnemende organisatie de relatie tussen drie scores, te weten de successcore (de mate waarin de beoogde CRM-doelen zijn bereikt), de score kritiek ervaren KSFen (de mate waarin de KSFen door de organisatie als kritiek worden ervaren/beoordeeld) en de score ingeregeld zijn KSFen (de mate waarin de factoren daadwerkelijk vooraf door de organisatie zijn ingeregeld). Uit de tabel komt duidelijk naar voren dat men factoren vooraf niet adequaat inregelt hoewel men ze wel als kritisch ervaart voor een CRM-implementatie. Nu kun je wel iets belangrijk vinden, maar als je het niet inregelt dan heeft het ook geen impact op het uiteindelijke succes. Dit geldt voor de KSFen van CRM. Vervolgens blijkt er geen sterk verband te zijn tussen de mate waarin deze factoren vooraf zijn ingeregeld en de uiteindelijke waardering voor de bijdrage van CRM aan de gestelde doelen. Of men nu veel of weinig tijd en energie heeft gestoken in het scheppen van de juiste voorwaarden voor een CRM-implementatie, het maakt in de ogen van de door ons ondervraagde personen weinig uit voor de uiteindelijke bijdrage van CRM aan de doelen. De conclusie 'regel dan maar niet in' mag echter ook weer niet worden getrokken. De ondervraagden geven heel duidelijk aan dat het onvoldoende inregelen van één of twee factoren een CRM-implementatie volledig kan doen mislukken. Blijkbaar spelen, naast een succesvolle implementatie van een CRM-concept (processen, systemen en organisatie), nog andere factoren een rol voor een uiteindelijk succesvol CRM-concept dat een bedrijf naar een hoger plan kan tillen.

Conclusies en aanbevelingen

De antwoorden op de in het onderzoek gestelde vragen kunnen als volgt worden samengevat:

- CRM blijkt geen denderend succes te zijn. Dit sluit aan bij de constatering uit de literatuur over het

algemeen betwijfelde succes van CRM. Hierbij moet wel een kanttekening worden geplaatst: succesvolle implementaties zijn minder succesvol dan verwacht, maar mislukte implementaties leveren toch ook zeker resultaten.

- Alle genoemde factoren worden in alle cases als kritiek ervaren. Zeker ook in cases waar sprake is van een mislukte implementatie.
- Het onvoldoende inregelen van één of twee factoren kan een implementatie doen mislukken.
- Hoewel de factoren als (zeer) kritiek worden ervaren, worden de factoren vooraf niet echt adequaat ingeregeld.
- Er blijkt geen samenhang te bestaan tussen de mate waarin de factoren vooraf zijn ingeregeld en de uiteindelijke waardering voor de bijdrage van CRM aan de gestelde bedrijfsdoelen.

Op basis van onze bevindingen geven wij het advies om de zes genoemde strategische factoren voorafgaand aan een implementatietraject van CRM in te regelen. Ze zijn dermate kritiek voor het succes van een CRM-implementatie dat ze als randvoorwaarde beschouwd kunnen worden.



Over de auteurs:

Over de auteurs: Prof. dr. ir. Fred Heemstra is hoogleraar Bedrijfskunde en Informatica aan de Open universiteit Nederland en senior consultant bij KWD Resultaatmanagement te Nieuwegein.

Arjan Jonker MSc is managing partner bij KWD Resultaatmanagement te Nieuwegein. Hij is betrokken (geweest) bij de implementatie van tal van erp-systemen in vele organisaties.

Prof.dr. Rob Kusters is hoogleraar Bedrijfsprocessen en IT aan de Open universiteit Nederland en is universitair hoofddocent aan de technische universiteit Eindhoven.

Literatuur

Bolton, Steffens: Analytical CRM Strategic Framework, e-Loyalty research, 2004

Colgate, Danaher: Implementing CRM. Journal of the academy of Marketing Science, 2000, Vol 28, No 3, pp 375 - 387. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Sciences, 2002

Croteau: The CSF's of CRM technological initiatives. Canadian Journal of Administrative Sciences, March 2003

Da silva, Rahimi: Issues in implementing CRM: a case study. Informing Sciences and Information Technology, 2004

Holland, Light: A Critical Success Factors Model for ERP implementation. IEEE Software, mei/juni 1999

Mashari, Al-Mudimigh, Zairi: ERP, a taxonomy of critical factors. European Journal of Operational Research, 2003

Reichheld, Rigby, Schefter: Avoid the four perils of CRM. Harvard Business

Review, 2002

Reinartz, Chugh: Learning from Experience: Making CRM a Success at last. International Journal of Call Centre Management, April 2002

Verhoef, Langerak: Strategically embedding CRM in Organizations. Erasmus University Rotterdam, September 2002

Yu: Successful CRM. MIT Sloan Management Review, Cambridge, Vol 42, No 4, pp 18-19