

Forbo maakt black box transparant

UNIFORME PROCESSEN

“Ons sales proces was grotendeels een black box. We wisten niet waarom we een project wonnen of verloren, en konden daar dus ook niet op sturen. Door de implementatie van CRM maken we het sales proces inzichtelijk.” Een gesprek met Joost Visser, SAP CRM Project manager bij Forbo Flooring.

Door Mirjam Hulsebos

Forbo is een groot internationaal opererend concern met drie divisies: transportbanden, lijmen en vloeren. Deze laatste poot, Forbo Flooring, is in Nederland vooral bekend van het merk Marmoleum, dat haast synoniem is met linoleum, het product dat ze leveren.

Toen in 2004 een nieuwe CEO aantrad, herzag Forbo Flooring zijn strategie op meerdere fronten. Er werden 50 projecten gedefinieerd in verschillende disciplines en lagen van het bedrijf: van product en productieprocessen tot financiën en sales. Eén van die projecten was de implementatie van een CRM-systeem dat in alle landen op eenzelfde manier gebruikt zou moeten worden. Visser werd vanwege zijn internationale sales-ervaring en zijn goede netwerk binnen Forbo Flooring benoemd tot projectleider. Een hele uitdaging, vindt hij. “Ik heb veel kennis van de business en weet hoe de verschillende landen werken. Dat werkt in mijn voordeel. Maar het ontbrak

me aan kennis van ICT en veranderingsprojecten. Dit is mijn eerste grote ICT-implementatie. Om dan direct de kar te moeten trekken is behoorlijk uitdagend.”

Complexe markt

Hij nam de klus aan omdat hij zelf de eerste is die de voordelen ziet van een centraal CRM-systeem, zeker in de markt waarin Forbo Flooring actief is. Visser vertelt: “Onze twee belangrijkste afzetkanalen zijn de projecten- en de consumentenmarkt. We zetten CRM in beide markten in, maar het bewijst vooral zijn nut in de projectenmarkt. Dan moet je denken aan kantoren, scholen, ziekenhuizen, musea en andere grote gebouwen. Van initieel plan tot oplevering kan jaren duren. Als de beslissing is genomen dat er bijvoorbeeld een nieuw ziekenhuis wordt gebouwd, wordt eerst de architect aangesteld. Die maakt een plan en heeft dan al een voorkeur voor een type vloer, maar er wordt nog niets besloten. Daarna raken er steeds meer mensen bij betrokken: de directie die de



Joost Visser: "De implementatie van een uniform systeem bood ons de mogelijkheid de huidige processen te herzien".

financiën in de gaten moet houden, de aannemer die naar de praktische kant kijkt, artsen die vaak specifieke wensen hebben voor specifieke ruimtes. Uiteindelijk bestaat de decision making unit (DMU) uit vele verschillende mensen in verschillende rollen en met een verschillende mate van invloed. Bovendien wisselt de invloed van die mensen per fase van het project", schetst Visser de situatie.

Op dit moment volgt Forbo Flooring alleen in Nederland circa 2500 projecten. Aan ieder project hangen gemiddeld zes contactpersonen, die kunnen werken bij de opdrachtgever van het project maar ook bij de betrokken aannemer of het architectenbureau. Deze uiterst complexe markt volgt Forbo met 23 mensen die actief zijn in de buitendienst. "Iedere verkoper buitendienst volgt gelijktijdig zeker honderd projecten. Sommige daarvan worden door dezelfde architect en/of door dezelfde aannemer gebouwd. Het is daarom erg interessant om te weten met welke projecten collega's bezig zijn omdat zij misschien over kennis beschikken die voor jou interessant is of andersom", zegt Visser.

Standaard en uniform

Voorheen had elke Forbo-vestiging in de verschillende landen een eigen CRM-systeem, maar dat varieerde van een uitge-

breide adreslijst in Excel tot zeer een compleet systeem en dito werkwijzen. In de meeste gevallen was er echter geen integratie met het SAP ERP-systeem. Voorafgaand aan het project bracht Forbo daarom de CRM-maturity van de verschillende landen in kaart. "In de Nordics waren ze al heel ver, terwijl ze in Frankrijk nauwelijks salesgerelateerde informatie bijhielden, laat staan dat ze die met elkaar deelden. Het merendeel van de klantkennis zat in hoofden van verkopers." De keus voor het nieuwe systeem viel op SAP CRM. Visser: "Natuurlijk, we wisten wel dat die software relatief duur is en meer tijd in beslag neemt om te implementeren, maar we wilden per se een goede aansluiting op ons SAP ERP-systeem. Bovendien hebben we een eigen SAP Competence Center in huis en is SAP altijd een betrouwbare partner gebleken." Maar het belangrijkste is natuurlijk dat de software precies aan de eisen en wensen van Forbo Flooring tegemoetkomt. De opdracht voor het internationaal samengestelde projectteam luidde: implementeer SAP CRM in de veertig landen met verkoopkantoren op een uniforme wijze waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de standaardmogelijkheden die SAP CRM biedt.

Compromis

En dat is geen eenvoudige opdracht, want bij voorbaat creëer je een compromis van een compromis: ten eerste moeten de landen zich aan elkaar aanpassen en dan moet er ook nog een keer rekening worden gehouden met de standaardprocessen in SAP. Tel daarbij op dat buitendienstmedewerkers over

CRM transformation management bij Forbo Flooring

In het veranderproces op de verkoopafdelingen bij Forbo Flooring liggen acht uitgangspunten aan de basis van het succes.

1. Een gedeelde visie die voor iedereen duidelijk is en waar iedereen zich achter kan scharen.
2. Sterk leiderschap bij het lokale management. Het lokale management moet zorgen dat iedereen volgens de nieuwe processen gaat werken.
3. Een change organisatie die ondersteuning biedt bij de veranderprocessen.
4. Een projectteam met zowel leidinggevendenden als mensen uit de praktijk.
5. Communicatie over en weer tussen het projectteam en de organisatie.
6. Processen die zijn aangepast aan de nieuwe manier van werken.
7. Voldoende training en daarna begeleiding in de praktijk.
8. Bonussen tijdelijk mede baseren op het gebruik van CRM.

het algemeen nogal eigengereid zijn en niet klakkeloos iets aannemen, en zie daar de uitdaging waar het projectteam van Visser zich voor gesteld ziet. Toch blijft hij optimistisch. “De implementatie van een uniform systeem bood ons de mogelijkheid de huidige processen te herzien. Met het projectteam hebben we nieuwe, verbeterde verkoopprocessen gedefinieerd. We wisten van tevoren: *don't pave the cow path*. Koeien lopen vaak jarenlang over hetzelfde paadje, dat helemaal is uitgesleten. Het is meestal niet de kortste en zeker niet de makkelijkste route naar de melkschuur, maar ze lopen dat pad nu eenmaal uit pure gewoonte. Het was onze taak om een nieuw pad te maken dat korter is, makkelijker loopt en dat bovendien inzichtelijk maakt waar anderen mee bezig zijn.”

Met specialisten is voor ieder deelproces bekeken uit welke stappen het bestaat en hoe dat in de toekomst ingericht moet worden

Het belangrijkste doel van het nieuwe systeem is de verkoop buitendienst te ondersteunen in hun dagelijkse proces: door meer inzicht in de redenen waarom ze orders winnen en verliezen hebben ze meer instrumenten in handen om in een vroegtijdiger stadium de juiste actie richting architect, aannemer of opdrachtgever te nemen. Nevendoel is door harmonisatie van processen de verschillende landen beter met elkaar te vergelijken teneinde daar lering uit te trekken. Forbo Flooring verwacht op drie terreinen de vruchten hiervan te plukken: ten eerste door hogere prijzen te realiseren, ten

tweede door meer projecten te winnen en tot slot door efficiënter met stalen om te gaan.

Processen harmoniseren

Eind 2007 ging het project van start met een blueprintfase. In elf maanden tijd is vervolgens de global template gebouwd. Dit traject verliep in verschillende fases. Eerst zijn vertegenwoordigers uit de field sales en customer service uit de grootste landen bij elkaar gekomen om de processen op hoofdlijnen te harmoniseren tot één uniform verkoopproces. Daarna zijn met specialisten de details verder ingevuld. Visser geeft een voorbeeld. “Neem het deelproces quotations, dat is uitgewerkt met enkele binnen- en buitendienstmedewerkers uit verschillende landen. Het kwam bijvoorbeeld regelmatig voor dat een buitendienstmedewerker mondeling een prijs gaf, maar dit vergat kort te sluiten met de binnendienstmedewerker. Op het moment dat de klant bestelde, werd vervolgens de verkeerde prijs gefactureerd. In het nieuwe proces is afgesproken dat de buitendienst de offertes maakt in SAP CRM. Dat scheelt de tussenstap dat ze de informatie moeten doorbellen naar kantoor en voorkomt dit soort storende fouten.”

Zo is voor ieder deelproces met specialisten bekeken uit welke stappen het bestaat en hoe dat in de toekomst ingericht moet worden. In een functioneel design is dit vertaald naar stappen die in SAP moeten worden genomen. Voor alles wat niet standaard in SAP zit, is een technical design gemaakt. Die functionaliteit is gebouwd en geïntegreerd met de rest van het proces. Daarna volgde een uitgebreide testfase waarin niet alleen de functionaliteit en de processen zijn getest, maar ook de gebruikersacceptatie.

Verandermanagement

Het eerste land waar SAP CRM momenteel wordt uitgerold is Frankrijk, het land dat het laagst scoorde op CRM-maturity. Visser: “Aan de gebruikers in Frankrijk moeten we niet alleen

Ben jij dé freelance ICT'er die wij zoeken?

www.it-staffing.nl

it-staffing

Good thinking!



Webshop integreert processen klant en Forbo

Een project dat aan de CRM-implementatie vooraf ging, was de introductie van een webshop, die in 2007 live ging. Klanten kunnen op Forbo Online nu zelf de voorraad bekijken, levertijden opvragen en orders ingeven. De webshop is nu in vijf landen live, met wisselend succes. In Nederland is het enthousiasme bij klanten groot. Ons land telt nu 350 gebruikers, die gezamenlijk per maand zo'n 4000 orders ingeven. "En dat merkt de verkoop binnendienst meteen", roept Visser enthousiast. "Je merkt dat de Nederlandse klant al erg gewend is aan online werken en winkelen. Dat doet hij privé ook al. In sommige andere landen is de acceptatie van internet nog een stuk lager. Hoe zuidelijker je komt, hoe liever mensen de telefoon grijpen. Met een korting als klanten Forbo Online gebruiken, proberen we het gebruik te verhogen."

Behalve dat Forbo Online invoerwerk bij de binnendienst weghaalt, biedt het ook extra service aan retailers, die nu ook op zaterdag orders kunnen invoeren en voorraden kunnen opvragen. Bovendien krijgt Forbo inzicht in wat de klant online doet. "Je ziet bijvoorbeeld per klant en per product hoe vaak de voorraad wordt bekeken en tot hoeveel bestellingen dat uiteindelijk leidt. Met die kennis kun je de klant nog beter van dienst zijn."

uitleggen hoe het werkt, maar vooral ook waarom ze ermee moeten werken. De 'what's in it for me?' vraag speelt daar nog sterk. Ik was vorige week in Frankrijk om de gebruikers te trainen en deed voor hoe je een project aanmaakt. De verkoper wilde niet het aantal vierkante meters vloeroppervlak erin zetten, terwijl die informatie uiteraard van cruciaal belang is. Als reden gaf hij op: 'als mijn baas ziet dat het om zo'n groot project gaat, verhoogt hij meteen m'n target en kan ik wel fluiten naar mijn bonus'."

Het wordt voor Visser nog een hele kunst om iedereen mee te krijgen. Hij kan in die strijd nu wel een belangrijk wapen inzetten: de bonussen worden voorlopig gebaseerd op het gebruik van het systeem. Hoe meer relevante informatie je in CRM zet, hoe hoger de bonus. "Je kunt ze beter een wortel voorhouden dan ze slaan met een stok", weet hij. Maar toch zitten ze in Frankrijk nog heel ver af van de manier waarop de verkopers in Scandinavische landen werken: daar is CRM de eerste applicatie die verkopers 's ochtends opstarten en de laatste die ze 's avonds weer sluiten. Niet alleen alle informatie over projecten staat erin, maar ook alle acties: offertes die moeten worden nagebeeld, telefoontjes of de staal die is toegestuurd goed is aangekomen en aan de verwachtingen voldoet. Door die workflow te automatiseren valt er nooit meer iets tussen wal en schip.

Wat ze in Scandinavië al goed weten, maar in Frankrijk nog moeten leren, is welk type informatie je wel en niet in CRM vastlegt en op welke manier. Aan de hand van vele voorbeeldcases worden de medewerkers getraind. "We bespreken bijvoorbeeld hoe je vastlegt dat je een gesprek hebt gehad met een architect die aangeeft dat hij de voorkeur heeft voor een ander soort vloer dan linoleum of vinyl. Of een gesprek met een opdrachtgever die prijs als belangrijkste beslissingscriterium heeft, hoewel ook de milieuvriendelijkheid van het product een rol speelt. Waar het om gaat is: hoe leg je dit op zo'n manier vast dat je hier later analyses op kunt maken en patronen kunt zien? Een architect kan wel heel enthousiast zijn over Marmoleum, maar als zijn opdrachtgevers vervolgens structureel kiezen voor een goedkoper alternatief gebruikt hij misschien niet de goede argumenten. Wij kunnen hem dan gericht ondersteunen om de juiste verkoopargumenten te gebruiken richting zijn opdrachtgevers."

Vrijheden

Hoewel SAP CRM volgens een global template is opgebouwd, heeft ieder land nog een paar vrijheden. Bijvoorbeeld de keus of ze de geboortedatum van relaties standaard wel of niet willen vastleggen. Het gaat om details in de marge die geen wezenlijke invloed hebben op het proces. Wat dat betreft heeft Forbo Flooring wel geleerd van de ERP-implementatie, nu enkele jaren geleden. "Toen is besloten om dichter tegen de bestaande processen in de landen aan te blijven, waardoor er internationaal verschillen zijn ontstaan. In het ene land wordt bijvoorbeeld in het HR-deel wel goed vastgelegd welke mensen er in wiens salesteam zitten, in het andere land niet. Dat maakt het nu lastig, want in het ene land kan de sales manager wel de prestaties van zijn gehele team zien en mensen onderling vergelijken, en in het andere land kan dat niet", zegt Visser.

Nevendoel is door harmonisatie van processen de verschillende landen beter met elkaar te vergelijken

Hij is daarom nu, bij de start van de uitrol, nog altijd blij dat bij CRM wel is gekozen voor uniforme processen. "We lopen bij ERP nu tegen de onhandigheden aan dat ieder land op deelgebieden eigen processen erop nahoudt. Harmoniseren betekent initieel dan wel een grote inspanning, maar op termijn heb bereik je vele voordelen doordat het systeem bijvoorbeeld gemakkelijker te onderhouden is."

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.