

CRM software selectie

**Wat u moet weten over het succesvol kiezen en implementeren
van CRM software. Concrete tips, adviezen en eyeopeners**

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN



CRM software selectie

Wat u moet weten over het succesvol kiezen en implementeren van CRM software. Concrete tips, adviezen en eyeopeners



Een uitgave van het ICT informatiecentrum, Houten
22e uitgave 2020 (06)

© ICT informatiecentrum

Alle rechten voorbehouden. Het is de ontvanger van deze publicatie verboden de inhoud ervan geheel of gedeeltelijk te verveelvoudigen, openbaar te maken, digitaal te verspreiden of op welke wijze dan ook te distribueren, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met zorg is samengesteld, aanvaardt de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik ervan en fouten of onvolkomenheden in de gepubliceerde teksten.

Voorwoord

De selectie van CRM software lijkt van alle typen bedrijfssoftware het eenvoudigst. Veel mensen hebben al ervaring met het werken met een CRM oplossing en anders bestaat er wel een nauwkeurig idee over wat CRM software zou moeten kunnen. Hulp lijkt niet nodig en op basis van goede verhalen van een collega-ondernemer, een goede vriend van de salesmanager, de IT man die normaal alles voor u regelt of een website die uw top 5 CRM systemen zogenaamd 'onafhankelijk' voor u op een rijtje zet, is de shortlist zo gemaakt en de beslissing snel genomen. De kosten van de CRM software zijn immers te overzien en de verhuizing van de klantgegevens naar het nieuwe systeem lijkt eenvoudig. Tot de gebruikperiode aanbreekt en meerdere mensen in de organisatie denken 'hadden we er maar beter, langer en serieuzer naar gekeken'. Dan had u kunnen weten waar het bij de keuze van CRM software echt om gaat.

Zo belangrijk als het voor uw organisatie is om met goede CRM software te werken, zo belangrijk is het om een goede keuze te maken en te weten wat die keuze bepaalt. Daar helpt dit boekje u bij. Althans, het toont u diverse facetten die een rol spelen bij CRM selectie. Voor de daadwerkelijke selectie en implementatie heeft u veel meer kennis nodig, al dan niet van een specialist op dit gebied. Naast dit boekje draagt alle andere informatie in de **CRM box** aan die noodzakelijke kennis bij. Vraag de CRM box dan ook gratis aan, mocht u een CRM project starten er nog niet over beschikken.

Wij wensen u alvast een succesvolle CRM implementatie toe.

ICTinformatiecentrum.nl

Als u ons nog niet goed kent

Het ICT informatiecentrum biedt met websites, boeken, whitepapers, de ICT nieuwsbrief en andere media informatie over de toepassing, selectie en implementatie van zakelijke ICT oplossingen. Al sinds 2001 is het ICT informatiecentrum daarmee de meest gebruikte informatiebron bij de keuze van bedrijfssoftware, ICT producten, diensten en leveranciers. Wij zijn onafhankelijk. Ons doel is dat u over de juiste kennis beschikt om hierover goede beslissingen te nemen. Met de ICT nieuwsbrief houden wij meer dan 13.000 ICT (mee)beslissers op de hoogte van relevante ontwikkelingen.

**Oriënteren of selecteren?
Gebruik de gratis CRM box**

[BEKIJK DE CRM BOX](#)

Inhoud

Voorwoord	3
Als u ons nog niet goed kent	4
Uitgangspunten bij CRM selectie	6
Elf selectieadviezen vooraf	7
Vorbereiding op CRM selectie (1)	12
Vorbereiding op CRM selectie (2)	14
CRM pakketten vergelijken	17
Stappen bij CRM selectietraject	19
Aandachtspunten	21
Opgelet bij de keuze van CRM software	23
Succesfactoren	25
Valkuilen	29
Meer valkuilen	32
Advies voor de implementatie	34
CRM pakketselectie tips	36
Meer tips	38
Meer informatie over ICT oplossingen	40
Kennispartners	41
ICT informatiecentrum	42

Uitgangspunten bij CRM selectie

Bron: ICT Informatiecentrum

Het selecteren van een CRM systeem, de selectie van een aanbieder of het tot een goed einde brengen van uw CRM project bevat veel logica. De meeste valkuilen en succesfactoren kunt u zelf bedenken. En toch is de praktijk van CRM selecties en implementaties dat veel van deze logische aspecten over het hoofd gezien worden. Hieronder en in het volgende hoofdstuk leest u de belangrijkste adviezen en eyeopeners voorafgaand aan het selectietraject. Nog meer informatie vindt u in de andere boeken en whitepapers van het ICT informatiecentrum die over CRM software voor u beschikbaar zijn en ook onderdeel zijn van de CRM box.

Goed om te realiseren

Softwareprojecten kunnen mislukken, ook die rondom customer relationship management. Daarvan zijn veel voorbeelden bekend. De schade daarvan kan beperkt blijven bij relatief kleine softwareprojecten. Maar worden de projecten groter, dan zijn de negatieve gevolgen ook groter als het misgaat. Tijd, geld, goodwill en geloofwaardigheid gaan onnodig verloren. De kans op een succesvol CRM project kunt u eenvoudig vergroten met deze uitgangspunten:

- Voor het goed aansturen van een CRM project is uw eigen kennis waarschijnlijk onvoldoende. Gebruik aanvullende informatie.
- CRM specialisten weten meer dan u. U leert altijd van hun kennis, visie en adviezen. Sta er voor open.
- Alle betrokkenen bij uw project hebben eigen belangen, niemand is objectief. Eigen kennis is noodzakelijk.
- U kiest een nieuwe CRM oplossing voor jarenlang gebruik. Neem de tijd voor onderbouwde besluiten.
- 5% extra kennis kan 100% bijdragen aan het succes van een implementatie. Zorg voor die 5% extra.

Elf selectieadviezen vooraf

Bron: ICT Informatiecentrum

1. Ken alle criteria waarop u CRM software beoordeelt

Een CRM systeem moet optimaal passen bij uw bedrijfsprocessen, u zekerheden bieden voor de toekomst, zich bij vergelijkbare bedrijven als succesvolle CRM oplossing bewezen hebben en een betrouwbare en deskundige leverancier hebben. Om software te kunnen beoordelen op deze hoofdpunten, zijn er veel onderliggende criteria. Zorg ervoor dat u deze criteria kent, dat u de checklists gebruikt en weet wat er te kiezen valt. Alleen dan kunt u goede afwegingen maken.

2. Neem beslissingen zelf; uw adviseurs hebben ook hun belangen

Bij de selectie van CRM software kunnen adviseurs betrokken zijn. Dat kan nodig zijn voor de specialistische kennis over customer relationship management zelf en de toepassing en implementatie van CRM software. Blijf ervan bewust dat u bij een CRM selectie uiteindelijk zelf de beslissingen moet nemen. Het gaat immers om uw bedrijf, uw oplossing, uw portemonnee, uw bedrijfsproces, uw medewerkers, uw klanten en uw toekomst. Beslissingen daarover moet u niet uitbesteden. Realiseer dat uw CRM adviseurs ook hun eigen belangen of voorkeuren hebben. Bijvoorbeeld omdat zij over de ene CRM oplossing meer kennis hebben dan over de andere. Maar ook verschillende commissie-afspraken met CRM leveranciers hebben invloed op adviezen. Ook een belang bij het vervolgtraject kan adviezen kleuren, zoals mogelijke vervolgoopdrachten voor de implementatie van de CRM oplossing die gekozen wordt. Laat u zo onafhankelijk mogelijk adviseren en ken op zijn minst de belangen die een adviseur heeft bij uw CRM project en de oplossing die hij of zij adviseert.

3. Bij twijfel of onduidelijkheden: beslis niet

Een groot deel van de kennis die u nodig heeft voor goede beslissingen over een CRM systeem komt van anderen. Zoals CRM leveranciers, adviseurs, de

medewerkers in uw organisatie collega's, bevriende managers of het ICT informatiecentrum. Dat anderen de kennis voor u hebben, is uiteraard zeer plezierig, maar maakt het niet minder noodzakelijk zelf ook precies te begrijpen waarover u beslist, wat uw afwegingen zijn en welke argumenten de doorslag geven. Merkt u tijdens het selectietraject dat u nog onvoldoende weet om beslissingen en keuzes te kunnen onderbouwen, neem dan het meest wijze besluit op dat moment: beslis nog niet. De keuze van een CRM oplossing kunt u niet maken, zolang er onduidelijkheden zijn.

4. Analyseer eerst uw commerciële bedrijfsprocessen en workflows

CRM of customer relationship management is een bedrijfsstrategie die de relatie met klanten als uitgangspunt neemt. Hoe u ermee omgaat, wordt bepaald door de commerciële bedrijfsprocessen en workflows in uw organisatie. Neem geen besluit over nieuwe CRM software, als de betreffende bedrijfsprocessen en workflows nog niet 100% op orde zijn of als de verantwoordelijkheden binnen de organisatie of structuur ervan niet duidelijk zijn. Als CRM implementaties mislukken, is dat vaak te wijten aan het automatiseren van processen die daar nog niet op aangepast zijn. Software is nooit de oplossing voor problemen in uw salesmethodes, klantbenadering of servicegerichtheid. Analyseer daarom eerst uw processen, benoem de succesfactoren en knelpunten, maak een lijst van verbeterpunten en realiseer deze. Een verdere aanpassing van uw bedrijfsprocessen laat u afhangen van de mogelijkheden die nieuwe CRM software u biedt.

5. Vermijd 'oud denken' en voorkom een mislukking

Aan ieder IT project kleeft het risico van 'oud denken'. Dit betekent dat u uw huidige bedrijfsprocessen, vaste gewoonten en verworven rechten als uitgangspunt neemt bij het vervangen van uw softwareoplossing. Dat geldt ook voor een CRM oplossing. Het risico bestaat dan dat u uw oude CRM systeem gaat nabouwen. De afloop hiervan is meestal desastreus. Daar komt u overigens pas achter als u al te laat bent om uw keuzes nog om te kunnen draaien. Wat wel? Neem de mogelijkheden van de nieuwe CRM oplossing en

pas uw bedrijfsprocessen daar op aan. Lees het boekje daarover dat onderdeel is van de CRM box.

6. Gebruik de beschikbare kennis

Achteraf is het altijd gemakkelijk te verklaren waarom er zaken fout zijn gegaan of beter hadden gekund. Vooraf is het een stuk lastiger om te voorspellen waar een softwareproject fout kan gaan. Sommige valkuilen zijn direct duidelijk, anderen zitten verscholen op plekken waar u de valkuil niet vermoedt. Leer deze vooraf kennen en benut de kennis en ervaringen van organisaties die u voorgingen en CRM specialisten die zich dagelijks bezighouden met vergelijkbare projecten. Laat u inspireren en informeren door de CRM boeken, whitepapers en online informatie van het ICT informatiecentrum. Praat erover met mensen in uw eigen netwerk die dit traject al eerder hebben doorlopen. Hoe meer u weet over de praktijk van een CRM selectie, hoe eenvoudiger u valkuilen omzeilt en hoe meer u weet om uw project tot een succes te maken.

7. Verspil uw tijd niet aan 'gratis software selecties' en vergelijkingsites

Er zijn partijen die u de selectie van CRM software gratis aanbieden. Zet hier direct uw vraagtekens bij en doorzie de commerciële belangen die aan deze gratis selecties verbonden zijn. 'Gratis' en 'objectief' gaan in selectieprocessen niet samen. De gratis selectie maakt deel uit van een salesproces om uiteindelijk van u de opdracht te krijgen voor begeleiding, implementatie en andere diensten in het vervolg van uw project. De kans is groot dat het resultaat van de gratis selectie een CRM systeem is waarin de aanbieder 'toevallig' gespecialiseerd is in de implementatie ervan. Nog minder heeft u aan gratis selecties die resulteren in een shortlist die niet bestaat uit CRM oplossingen die de beste match hebben met uw bedrijfsprocessen (is ook onmogelijk om dat online te doen), maar die de bemiddelaar de grootste commissie opleveren. Online softwareselecties werken allemaal zo. Verspil uw tijd er niet aan, begrijp zelf hoe het CRM selectietraject in elkaar steekt en maak zo nodig gebruik van specialisten die volledig open kaart spelen over wat hun belangen zijn.

8. Oriënteer u breder dan wat u al kent

Een tunnelvisie ligt op de loer als er gekozen moet worden voor een nieuw CRM systeem. U kunt dit voorkomen door u de vraag te stellen wat u zou doen als u nog geen CRM oplossing in huis had en er ook geen kennis over heeft. Ontdek de vooringenomen standpunten tijdig en laat deze niet leidend zijn bij de keuze van een CRM. Sta open voor verandering, ook al leidt dat tot andere oplossingen en een andere leverancier dan waar u zelf in eerste instantie aan dacht of waaraan u al jarenlang verbonden bent. Kijk naar de ontwikkelingen rondom CRM software, zoals het sterk toegenomen gebruik van cloudoplossingen. Langer bestaande CRM leveranciers bieden cloud versies van hun oorspronkelijke on premise oplossingen aan. Nieuwe spelers in de CRM markt richten zich uitsluitend op de cloud. Betrek deze nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden bij uw selectieproces.

9. Kies een oplossing vanuit een toekomstvisie voor uw organisatie

Een software oplossing kiest u niet voor korte tijd. In de meeste gevallen kiest u die voor een periode van drie tot zes jaar of langer. U kunt alleen een goede keuze maken als u zich gedachten maakt over hoe uw organisatie er dan uit ziet, in welke markt u dan (nog) actief bent of wat uw producten en diensten dan zijn. De keuze van nieuwe software vereist dat u in de toekomst kijkt en rekening houdt met trends en ontwikkelingen in de markt en de koers en ambities van uw organisatie.

10. Spreek CRM specialisten

CRM specialisten hoeven niet onafhankelijk te zijn om u toch te inspireren en informeren. Gelukkig maar, want de meeste specialisten zijn nu eenmaal verbonden aan een leverancier. Zij zijn degenen die dag in dag uit bij CRM projecten betrokken zijn bij vergelijkbare organisaties met vergelijkbare bedrijfsprocessen en in situaties die vergelijkbaar zijn met de uwe. Vraag hen waar zij tegenaan lopen, wat de knelpunten zijn en wat zij doen om CRM projecten goed te laten verlopen. Juist omdat deze specialisten verschillende oplossingen (en belangen!) hebben, ontstaat een compleet beeld van alle factoren die bij de selectie van een CRM systeem een rol spelen.

11. Ken de juridische implicaties van een CRM project

De impact van CRM software op uw organisatie en bedrijfsprocessen wordt in negatieve zin snel duidelijk als tijdens en na de implementatie ervan blijkt dat er iets niet gaat zoals u gewenst had. In dergelijke situaties wordt er door u en de CRM leverancier over en weer snel verwezen naar wederzijdse rechten en plichten. Door tijdig goede afspraken te maken, verkleint u de kans dat er zich problemen voordoen en vergroot u de kans dat er snel oplossingen gevonden worden. Dat klinkt niet al te ingewikkeld. De praktijk is dat echter wel, simpelweg omdat er over heel veel aspecten afspraken gemaakt moeten worden. Denk daarbij aan een nauwkeurige vastlegging van de overeengekomen dienstverlening, meerwerk, minderwerk, de kosten daarvan of de planning. Maar ook gaat het over gebruiksrechten van de software, eigendomsrechten van de data, prestatieverplichtingen en garanties. Leg daarom alles wat belangrijk is contractueel vast en betrek daar zo nodig een jurist bij. De tijd, kosten, ergernis en bedrijfsschade die een mislukt project u kosten, wegen ruimschoots op tegen de kosten om juridisch meer zekerheid te hebben.

Vorbereiding op CRM selectie (1)

Bron: ICT informatiecentrum

De selectie van een CRM pakket is een lastige opgave, met een grote kans op fouten die het project langer, duurder en minder succesvol kunnen maken. Verkeerde keuze kunnen gevolgen hebben bedrijfsprocessen en resultaten. Het is dan ook van groot belang om tijdens het selectietraject in één keer tot de beste keuze van CRM oplossing te komen. Een goede voorbereiding is hierbij essentieel.

Vooronderzoek

Een vooronderzoek heeft tot doel om zo goed mogelijk in kaart te brengen hoe de klantprocessen in uw organisatie werken, wie daarbij een rol speelt en welke informatie u daarbij wilt vastleggen. Het vooronderzoek eindigt met een betrouwbare definitie van de eisen en wensen rond de selectie van het CRM pakket. Het vooronderzoek bestaat uit:

- Definitie van uw salesmethode
- Analyse van uw salesproces
- Formuleren van uw eisen en wensen

Noodzaak voor een nieuw CRM pakket

Een goed vooronderzoek maakt u duidelijk of dat wat u met het nieuwe CRM pakket nastreeft, ook daadwerkelijk door het implementeren van nieuwe software bereikt kan worden. Door in deze fase in kaart te brengen hoe uw salesproces nu is en hoe dat in de toekomst zou moeten zijn, voorkomt u dat een CRM pakket onvoldoende afgestemd is op uw (toekomstige) salesproces. Ook zorgt u er met een vooronderzoek voor dat er eenduidigheid kan bestaan over de selectiecriteria bij de leden van het projectteam dat verantwoordelijk is voor de selectie en implementatie.

Waarop letten in de voorbereiding op CRM selectie?

Het gebeurt dat organisaties een grondige procesanalyse niet nodig achten, omdat er op voorhand van uitgegaan wordt dat geen verbeteringen van het salesproces mogelijk zijn. Veel processen 'gaan nu eenmaal zo, omdat ze al jaren zo gaan'. Omdat de hele organisatie zich heeft aangepast aan bestaande processen wordt het zoeken naar verbeteringen vaak naar de achtergrond gedrukt. Bovendien zitten veel medewerkers van organisaties niet te wachten op veranderingen. Kijk voorafgaand aan het selectietraject goed naar uw salesmethode en commerciële processen. Breng daar eerst de verbeteringen in aan, voordat u software kiest.

Vorbereiding op CRM selectie (2)

Bron: Diverse kennispartners

Een van de belangrijkste zaken is om duidelijkheid te hebben over de bedrijfsprocessen en informatiestromen binnen het bedrijf (bijvoorbeeld tussen de verschillende afdelingen). Voor bedrijven die al software in gebruik hebben en deze willen vervangen is het van belang te onderzoeken of gegevens vanuit het oude systeem naar het nieuwe systeem kunnen worden geconverteerd. Neem geen gegevens mee naar het nieuwe systeem die toch niet (meer) gebruikt worden. Controleer welk opleidingsniveau benodigd is om met een bepaald CRM systeem te kunnen werken en kijk of dit overeen komt met het opleidingsniveau van het personeel dat er mee moet gaan werken. *WIZZ software en service*

- Bepaal wie met het systeem gaat werken.
- Wat zijn de individuele wensen.
- Zorg voor ieders betrokkenheid.
- Bepaal vanaf waar toegang moet zijn, kantoor, onderweg, thuis, etc.
- Definieer welke informatie u dagelijks nodig hebt, dit bepaalt welke gegevens moeten worden vastgelegd in het CRM systeem.
- Bepaal wat u met het systeem en daarin vastgelegde informatie wilt doen.
- Bepaal of u op eigen systemen wilt installeren of gebruik wilt maken van een online oplossing.
- Inventariseer PC's en gebruikte software en hardware.
- Idem voor de server. *Act! Nederland - Relact*

Een goede CRM implementatie begint met het vaststellen van doelen, om te voorkomen dat CRM vrijblijvend blijft. Denkt u eraan dat de doelstellingen aansluiten bij uw visie, missie en doelstellingen. Denk na over alle aspecten waaraan de software moet voldoen. Breng alle processen en procedures in

kaart. Dit kan helderheid verschaffen over de manier waarop CRM geïmplementeerd moet worden. Laat ook de uiteindelijke gebruikers van de software meedenken. Het creëren van draagvlak is een van de belangrijkste zaken bij een CRM implementatie. Daarnaast is het belangrijk om een projectverantwoordelijke aan te stellen. Pas dan kunt u het selectietraject starten. *CenterOne Group*

- Definieer de CRM strategie binnen de organisatie.
- Zorg voor commitment vanuit het management.
- Stel een projectgroep samen met daarin toekomstige gebruikers en techneuten (die weten wat technisch wel en niet mogelijk is).
- Maak voldoende resources vrij.
- Bepaal het doel en de scope van een nieuw CRM systeem en zorg dat deze aansluiten op uw bedrijfsvisie, missie en strategie.
- Inventariseer zowel business als technische requirements.
- Prioriteer de business requirements in 3 categorieën:
 - Must have: aan deze requirements móet voldaan worden.
 - High priority: requirements zijn nodig, niet noodzakelijk.
 - Medium/low priority: 'nice to have' requirements.
- Map alle requirements op een aantal CRM pakketten, om te onderzoeken welk CRM systeem het beste aansluit op de wensen.

iRelate

In de eerste plaats is betrokkenheid van het hoger management noodzakelijk. Zij kunnen knopen doorhakken waarvoor het projectmanagement geen bevoegdheid heeft. In de tweede plaats is het nodig om gedurende het gehele project voldoende capaciteit vrij te maken van direct betrokkenen van de afdelingen marketing en verkoop. In de derde plaats is het noodzakelijk om vooraf scope en doelstellingen te bepalen. Het ontbreken van consensus hierover leidt tot het vastlopen van het project, waarna scope en doelstellingen alsnog moeten worden vastgesteld. *Sofon*

Customer relationship management is meer dan alleen software. Het vereist een heldere CRM strategie en een klantgerichte mentaliteit van alle medewerkers. Naast het uitstippelen van een duidelijke CRM strategie is het van belang in kaart te brengen hoe de verschillende processen lopen, op welke wijze deze met elkaar verbonden zijn en wat de impact is van eventuele veranderingen in deze processen. Wanneer (een deel van) de huidige processen niet dienen te veranderen, is het belangrijk een CRM systeem te zoeken dat zich gemakkelijk aan deze processen kan aanpassen. Ook wanneer uw CRM systeem moet worden gekoppeld met verschillende andere systemen of applicaties binnen uw organisatie, is het belangrijk op zoek te gaan naar een flexibel CRM systeem, waarmee dit gemakkelijk te realiseren is. De kans is groot dat uw huidige wensen en eisen op het gebied van CRM over een aantal jaar veranderd zijn. Stel uzelf daarom de vraag welke functionaliteiten of mogelijkheden u in de toekomst wellicht wilt toevoegen aan uw CRM systeem. Neem deze mee in het selectieproces en let daarbij op de kosten die met de toekomstige ontwikkeling van uw CRM applicatie gemoeid zijn. *BrixCRM*

Als u CRM software kiest, gaat u niet over één nacht ijs. Het is van belang dat u gestructureerd te werk gaat en uw huiswerk maakt alvorens u verschillende oplossingen gaat bekijken. Formuleer minstens een antwoord op deze drie vragen alvorens u CRM partners uitnodigt om samen met u rond de tafel te komen zitten:

- Hoe verlopen uw sales-, marketing- en serviceprocessen nu?
- Wat zijn de pijnpunten in die processen? Wat kan er beter? Wat ontbreekt?
- Welke inzichten wilt u uit het CRM systeem halen die u nu niet heeft? *Cegeka*

CRM pakketten vergelijken

Bron: ICT informatiecentrum

Als uw bedrijfsprocessen in kaart zijn gebracht, procesverbeteringen zijn gerealiseerd en de eisen en wensen met betrekking tot het nieuwe CRM pakket zijn gedefinieerd, kunt u de volgende stap zetten. U kunt zich gaan richten op een eerste oriëntatie op beschikbare softwareoplossingen. Het resultaat hiervan is een longlist van mogelijke CRM pakketten en leveranciers. Deze kunt u vervolgens met elkaar vergelijken.

Deze fase bestaat uit:

- In kaart brengen en raadplegen van informatiebronnen
- Samenstellen longlist
- Eerste verzoek om informatie (RFI)
- Inperken van longlist
- Tweede verzoek om informatie (RFP)
- Samenstellen shortlist

Oriëntatie op CRM pakketten

Er zijn zeer veel verschillende CRM pakketten waaruit u kunt kiezen. Prettig dat u zoveel keuze heeft, maar het maakt de uiteindelijke keuze er niet gemakkelijker op. Dit onderstreept het belang van een goede oriëntatie. Te snel voortborduren op een CRM pakket dat u al kent of waarmee u als eerste kennismakt, komt de kwaliteit van uw beslissing niet ten goede. Diverse informatiebronnen kunt u bij uw eerste oriëntatie raadplegen zowel voor productinformatie als voor toepassingsgerichte informatie, zoals de websites van het ICT informatiecentrum, boeken (ICTboekensite.nl), whitepapers (ICTwhitepapers.nl), eigen medewerkers of zakelijke netwerken. Uiteraard kunt u in deze fase ook gebruik maken van een adviseur.

Longlist CRM pakketten

Op basis van informatie die u online, via de CRM box, via een adviseur of uit andere bronnen verkregen heeft, kunt u een eerste grove selectie maken van softwareoplossingen die in aanmerking komen. Criteria hiervoor heeft u eerder geformuleerd in de eisen- en wensenlijst. Ondanks dat u nog over weinig product specifieke informatie beschikt, zet u de producten waarvan de verwachting reëel is dat zowel het product als de leverancier aan een groot aantal van uw eisen en wensen zal voldoen, op uw longlist. De leveranciers op de longlist benadert u met een verzoek om meer informatie. Zorg ervoor dat uw longlist uit niet meer dan tien leveranciers bestaat.

Verzoek om informatie (RFI)

Als u functioneel en technisch precies weet waaraan uw nieuwe CRM pakket moet voldoen, kunt u de leveranciers van uw longlist benaderen. U benadert hen met een RFI, een verzoek voor informatie (request for information). Hierin geeft u een overzicht van de belangrijkste eisen en wensen, een toelichting op de toepassing en een korte beschrijving van uw organisatie. Productdemonstraties en verkooppresentaties zijn in deze fase voor u nog niet relevant. Softwareleveranciers zullen verschillend op uw verzoek reageren. Dat geeft u direct een goede indicatie voor de betrokkenheid die de leverancier ook later in het selectie- en implementatieproces zal hebben.

Shortlist verkorten

De meeste van de door u benaderde CRM leveranciers willen u graag informeren over hun CRM software. Leveranciers die niet reageren, benadert u zo nodig voor een tweede keer, maar veelbelovend is het uitblijven van een reactie niet. Alle reacties van leveranciers vergelijkt u. Door per aspect de eigenschappen van de verschillende CRM oplossingen in één schema naast elkaar te zetten, ziet u snel de verschillen en overeenkomsten. CRM pakketten die het minst voldoen aan uw criteria, schrapt u van de lijst. Zo houdt u drie tot vijf potentiële CRM oplossingen en leveranciers over. Met deze shortlist gaat u verder.

Stappen bij CRM selectietraject

Bron: Diverse kennispartners

Leveranciers kennen de valkuilen en fouten van hun eigen softwarepakket. Tijdens een demonstratie is het dan ook vrij eenvoudig om deze problemen te omzeilen. Pas na de implementatie komen deze problemen aan het licht, wat kan zorgen voor veel onvrede bij met name de eindgebruikers. Zorg er dus voor dat je het pakket zelf kunt uitproberen gedurende een aantal dagen tot weken. Het vervangen van het CRM systeem kan heel ingrijpend zijn voor de eindgebruikers. Mensen veranderen nu eenmaal niet graag. Daarom is begeleiding van het personeel ontzettend belangrijk. Zorg voor een goede informatievoorziening rondom het project. Geef gebruikers de tijd om aan het nieuwe pakket te wennen, bijvoorbeeld door het geven van cursussen.

WIZZ software en service

Helaas is het zo dat veel organisaties (bijna) de hele voorbereiding overslaan. Het CRM traject wordt dan begonnen door direct leveranciers van de software te benaderen, terwijl men nog niet weet wat nodig is. Omdat er zoveel informatie is, ziet men door de bomen het bos niet meer. Nice to haves worden aangeschaft, terwijl essentiële onderdelen vergeten worden. Door van te voren goed na te denken over CRM, kan het selectie- en implementatietraject veel sneller doorlopen worden, omdat al duidelijk is wat er wel en niet nodig is.

CenterOne Group

- Vaak wordt vergeten een duidelijk doel en de scope te formuleren in een CRM strategie, waardoor het onduidelijk is waarom een nieuw CRM systeem überhaupt geselecteerd wordt.
- Te vaak is een CRM implementatie een IT feestje: men vergeet voldoende businessmensen erbij te betrekken. Hierdoor is de 'adoptie' van het CRM systeem vaak een groot probleem.
- Tijdig voldoende medewerkers vrijmaken voor dit project. Dit wordt vaak vergeten, waardoor mensen projecttaken naast hun 'gewone'

dagelijkse werk moeten doen en er te weinig aandacht wordt besteed aan het project. *iRelate*

Het onderschatten van één of meer van de voorgaande genoemde drie punten komt regelmatig voor, waardoor vaak op een later moment alsnog crisismanagement nodig is. *Sofon*

CRM software dient om een strategie te ondersteunen of te faciliteren. U moet dus goed nadenken over wat u met het systeem wilt bereiken alvorens u in een CRM avontuur stapt. Dat voorbereidend werk is cruciaal. Verlies daarnaast de volgende zaken niet uit het oog:

- Betrek (sleutel)gebruikers, zowel tijdens het voorbereidende werk, het selectietraject als de implementatiefase.
- Heb aandacht voor verandermanagement (change management): een systeem zal maar tot resultaten leiden als het intern wordt 'aanvaard' en gebruikt.
- Beknibbel niet op opleiding. Opleiding faciliteert aanvaarding. *Cegeka*

Aandachtspunten

Bron: ICT informatiecentrum

De belangrijkste succesfactor bij de selectie van een CRM pakket is het besef dat customer relationship management meer is dan alleen een marketing-activiteit, softwarepakket of eenmalig project. Cruciaal is dat CRM wordt gezien als een bedrijfsstrategie die de organisatie in alle geledingen raakt. Organisatorische aspecten zijn in de selectiefase daarom minstens zo belangrijk als de technische aspecten.

Enkele aandachtspunten uitgelicht

- De keuze voor customer relationship management als concurrentiestrategie wordt gemaakt na gedegen analyses. De relatiebeheervisie wordt vertaald naar concrete doelstellingen voor omzet, winst, enzovoort.
- Visie en bedrijfsdoelstellingen worden 'tastbaar' gemaakt door een realistische business case. De business case geeft een reëel beeld van de te verwachten kosten en baten.
- De invoering van nieuwe CRM software heeft gevolgen voor de hele organisatie. Dit proces wordt dan ook 'gestuurd' door de top van de organisatie. Het commitment moet groot en zichtbaar zijn.
- Alle betrokken partijen (organisatie, afnemers, distributiepartners) en specialisten (marketing, verkoop, service, productie, ICT) stellen de plannen op die zij zelf moeten uitvoeren.
- Er wordt gekozen voor een stap-voor-stap benadering en 'learning by doing'. Iedere stap omvat een businessvraagstuk (uniform klantbeeld, nieuw product, nieuw contactkanaal) en levert direct resultaat op.
- De verantwoordelijkheid voor het implementeren van de customer relationship management strategie en het behalen van betere

prestaties liggen bij de lijnorganisatie. De programmaorganisatie is alleen ondersteunend.

- De onderneming is bereid om (tijdelijk) te investeren in extra mensen, middelen en expertise. De lijnorganisatie wordt ondersteund door programmamanagers, projectleiders en specialisten.
- Er wordt open en eerlijk gecommuniceerd waarbij rekening gehouden wordt met de individuele belangen van alle betrokken partijen. ‘What’s in it for me?’ is hier de centrale vraag.
- Er is een duidelijk beeld van de klant, zijn eisen, wensen en behoeften. Klanten worden nauw betrokken bij het opstellen en uitvoeren van de strategie.
- CRM invoeren is een lastige klus. Niet alle acties zijn direct een groot succes. Hou visie en doelstellingen voor ogen. Doorgaan, evalueren, koers bijstellen en doorgaan!
- “Bezint eer ge begint” is zeker op zijn plaats. Een doordachte aanpak is de sleutel tot succes. De vraag die als eerste beantwoord moet worden is of CRM software voor uw organisatie wel het juiste antwoord is. CRM is namelijk geen medicijn voor alle kwalen en zeker niet in alle situaties de beste oplossing. Aan de andere kant kan een CRM pakket u helpen om uw commerciële doelstellingen te behalen en biedt het wellicht nieuwe kansen waaraan u nog niet eerder gedacht heeft.

Opgelet bij de keuze van CRM software

Bron: ICT informatiecentrum

Er worden vaak te snelle beslissingen genomen over de keuze van CRM software. Na het bekijken van een paar demo's, het uitproberen van een testversie, het bezoeken van commerciële vergelijkingssites of het verhaal van een collega-ondernemer, wordt al snel geconcludeerd wat de beste oplossing is. Dat is niet de meest verstandige weg. Ook aan de selectie van CRM software en de uitvoering van het project zitten namelijk veel meer aspecten, dan er op het eerste gezicht lijken te zijn. En ook hier geldt dat een verkeerde keuze of een slecht uitgevoerd project uw organisatie jarenlang kunnen blijven achtervolgen.

Nieuwe CRM oplossingen

Snelle keuzes worden gemaakt, omdat ogenschijnlijk al bekend is wat CRM software is en kan. De kans dat u direct al bij het zien van de eerste nieuwe CRM oplossingen enthousiast bent, is dan ook groot. Moderne CRM software oogt al snel beter dan u gewend bent, de online mogelijkheden spreken direct aan, de financiële drempels zijn laag en het omzetten van klantdata van de oude naar de nieuwe oplossing is relatief eenvoudig. Dus wat houdt u tegen om een snelle beslissing te nemen, zeker als er een aantrekkelijk aanbod wordt gedaan door de eerste aanbieder die weet dat u op zoek bent?

Onbekend met CRM functionaliteit

Organisaties die al lange tijd werken met CRM software kennen de basisfuncties. Voor bedrijven die nog helemaal geen CRM software gebruiken, is iedere basisfunctionaliteit van de software al snel een verbetering. Deze kennis en ervaring moeten niet het uitgangspunt zijn bij de keuze van nieuwe CRM software. Leidend moet zijn wat nieuwe CRM

software kan en welke functionaliteit daarvan uw organisatie de komende jaren verder kan helpen.

Aanpak selectietraject

Verdiep u dus eerst in de mogelijkheden van CRM oplossingen die nu beschikbaar voor u zijn. Onderzoek de functionaliteit daarvan. Spreek specialisten daarover. Die zullen als leverancier of consultant niet altijd onafhankelijk zijn, maar dat maakt hun kennis over het product niet minder waardevol. Onderzoek in deze fase van het selectietraject ook de ervaringen van gebruikers. Nadat u een compleet overzicht heeft van nieuwe mogelijkheden, kunt u bepalen welke daarvan voor u nuttig en waardevol zijn. De kans is groot dat dit totaalbeeld aan CRM mogelijkheden u inspireert om uw salesproces anders in te richten dan u eerst van plan was. Zo wordt de commerciële impact van de keuze van uw CRM systeem ineens heel groot. Te groot om te snel een beslissing over te nemen.

Succesfactoren

Bron: Diverse kennispartners

Test of het CRM systeem vaak voorkomende situaties (cases) ondersteund. 80% tot 90% van het werk bestaat normaal gesproken uit soortgelijke cases. Deze moeten soepel afgewerkt kunnen worden binnen het nieuwe CRM systeem. Gebruik hiervoor altijd praktijksituaties en niet een verzonnen case. Stel bij grotere projecten een ervaren projectmanager aan die (bij voorkeur) niet in dienst is van uw bedrijf, maar ook niet bij de leverancier van de CRM oplossing. *WIZZ software en service*

- Volledige betrokkenheid van alle gebruikers.
- Ondersteuning van de vooraf gedefinieerde functionaliteit.
- Training van de nieuwe gebruikers.
- Afspraken maken met betrekking tot het gebruik; wie is verantwoordelijk? Wat wel en wat niet vastleggen?

Act! Nederland – Relact

Formuleer een duidelijke visie met bijbehorende doelstellingen. Door deze vanuit het management vast te stellen, weet u direct dat zij ook 'groen licht' geven. Neem daarnaast de tijd voor het CRM project. Ga er volledig voor, maak budget, tijd en mensen vrij. Wat vaak vergeten wordt, is het intern communiceren en het daarmee samenhangende creëren van draagvlak. Pak het informeren van de medewerkers, klanten en partners over de veranderingen, de ontwikkelingen en de voortgang structureel aan. Geef niet op als het even tegenzit, maar houdt het einddoel voor ogen. *CenterOne Group*

- Commitment vanuit het management.
- Een ervaren CRM projectmanager (die doel en scope bewaakt).
- Business tijdig bij het project betrekken.

- Zichtbare verbeteringen voor alle betrokkenen (What's in it for me?). *iRelate*

Een CRM software implementatie kan alleen slagen met de juiste software. Het selecteren van een CRM pakket van een wereldwijd bekende leverancier betekent niet automatisch dat de software ook voldoet in een specifieke situatie. Een referentiecheck bij een vergelijkbare organisatie mag zeker niet worden overgeslagen. Daarnaast dient aan de drie eerder genoemde voorwaarden te worden voldaan: betrokkenheid van het hoger management, voldoende beschikbare capaciteit van eigen materie-deskundigen en vasthouden aan scope en doelstellingen. Tenslotte is het opzetten en toepassen van een goede projectorganisatie noodzakelijk, waarbij het aanstellen van een krachtige projectleider, het instellen en regelmatig samenkomen van een stuurgroep op managementniveau en een projectgroep op operationeel niveau minimale eisen zijn. *Sofon*

Belangrijke tips voor een succesvolle CRM implementatie zijn onder andere:

- **Betrek uw medewerkers bij het proces**
Luister goed naar de wensen van uw medewerkers en betrek ze bij het proces. Als eindgebruikers bepalen zij voor een groot deel het succes van de implementatie.
- **Zorg ervoor dat uw CRM systeem is afgestemd op uw bedrijfsstrategie**
De redenen voor een onderneming om CRM in te voeren, hangen voor een belangrijk deel samen met de bedrijfsstrategie van die onderneming. Het is dan ook belangrijk het CRM systeem zorgvuldig hierop af te stemmen

- **Stel een strategisch implementatieplan op**
 Deel de implementatie op in fases om het project beheersbaar, overzichtelijk en optimaal onder controle te kunnen houden. Plan bovendien voldoende tijd in voor de implementatie en houdt u rekening met eventuele uitloop.
- **Integreer uw CRM systeem met andere systemen en applicaties**
 Door integratie met andere systemen en applicaties, bijvoorbeeld uw e-mail of backoffice systemen, haalt u het maximale uit uw CRM systeem.
- **Definieer de verschillende processen**
 Breng alle mogelijke processen rondom uw klanten in kaart. Op basis hiervan kunt u de inrichting van uw CRM systeem optimaal afstemmen op de behoeften van uw organisatie.
- **Stel richtlijnen op met betrekking tot de invoer van data**
 Zonder richtlijnen voert iedereen data op zijn eigen manier in. Zo kan bijvoorbeeld hetzelfde account twee of drie keer in uw systeem staan. Door richtlijnen op te stellen, voorkomt u vervuiling van uw database en behoudt u de kwaliteit van uw data.
- **Kies een schaalbaar systeem**
 Denk aan de toekomst wanneer u een CRM systeem kiest. Het is mooi dat uw systeem nú goed functioneert, maar u wilt ook succesvol blijven wanneer uw organisatie in de toekomst groeit. Een schaalbaar systeem groeit met u mee.
- **Maak het niet te ingewikkeld**
 Voeg geen extra functionaliteiten toe aan uw CRM systeem, waar uw eindgebruikers (nog) niet op zitten te wachten. Door het

systeem in de beginfase voor gebruikers te ingewikkeld te maken, zullen zij niet gemotiveerd zijn om ermee te werken. *BrixCRM*

- Meer nog dan de keuze voor de software, speelt de keuze voor de IT-partner. Dat is zo bij ERP projecten, maar ook bij CRM projecten. Ga voor een partner die u helpt bij het voorbereidende werk, die vertrekt vanuit uw strategie en die ervaring heeft met uw type business.
- Betrokkenheid. Enerzijds door (sleutel)gebruikers te betrekken, maar ook vanuit het management. Projecten waarbij het senior management na de initiële meeting uit het gezichtsveld verdwijnt, hebben minder kans tot slagen dan projecten waarbij het management in de driver seat blijft zitten gedurende het traject (als driver, beslissingsnemer).
- Maak keuzes. Probeer niet om alles in één keer te implementeren. Begin met wat 'business critical' is, implementeer dat in de 1e fase, en laat uw organisatie er gewend mee raken en in groeien. Crawl, walk, then run, niet omgekeerd. *Cegeka*

Valkuilen

Bron: Diverse kennispartners

Een CRM systeem ondersteunt maar zelden alle huidige bedrijfsprocessen. Dit betekent dat bedrijven alleen oplossingen kunnen vinden die deze bedrijfsprocessen gedeeltelijk ondersteunen. Hierdoor neigt men dan al gauw naar maatwerk. Het is echter veel goedkoper en efficiënter om vooral ook te proberen de bedrijfsprocessen aan te passen, zodat deze aansluiten op de filosofie binnen het CRM systeem. Ook het automatiseren van uitzonderingssituaties is een vaak voorkomende fout. In principe zouden uitzonderingen nooit geautomatiseerd moeten worden, tenzij er hele duidelijke criteria liggen waarom iets toch opgenomen moet worden in de functionaliteit. Een criterium zou kunnen zijn dat er erg veel geld verloren zou gaan wanneer een specifieke situatie niet tijdig wordt onderkent. Het is belangrijk om draagkracht te hebben bij de eindgebruikers die het 'nieuwe' CRM systeem moeten gaan gebruiken. Wanneer het CRM systeem van hogerhand opgelegd wordt, dan kan een dergelijk project al bij de implementatie mislukken. *WIZZ software en service*

Het is goed om te beseffen dat CRM géén project is. CRM heeft namelijk geen einde. Het implementeren van CRM op zichzelf kan wel een project genoemd worden. Wanneer mislukt nu zo'n project? Het allerbelangrijkste aspect hierbij is het ontbreken van een visie en doelstellingen. Denk vooral niet aan een systeem of software dat 'wel even in gebruik genomen wordt'. Wat er dan eigenlijk gebeurt, is het van een middel een doel maken. Hiermee hangt het feit samen dat CRM niet onderschat moet worden. De implementatie heeft een grote impact op (de werkwijzen binnen) de organisatie. Daarnaast is het ook gevaarlijk om CRM als een ICT project te benaderen. Veel beter is het om vanuit de proceskant te werken. Het is belangrijk om het overzicht te behouden. Richt eerst de primaire processen in, de details kunnen later altijd nog ingevuld worden. Tenslotte vergeten veel organisaties de training van de gebruikers. *CenterOne Group*

Bedrijven denken vaak dat een nieuw CRM systeem alle problemen oplost, maar het gaat om een technische ondersteuning. Met techniek is het alleen mogelijk om de business activiteiten efficiënter te laten verlopen, problemen oplossen is een taak van de business. Bedrijven vinden het moeilijk om de juiste requirements te inventariseren en richten zich vaak op onbelangrijke details die ook door het CRM systeem ondersteund moeten worden. Men moet beseffen dat mensen uiteindelijk het CRM systeem moeten gebruiken en dat zij het CRM systeem tot een succes moeten maken. De veranderingen die na de implementatie optreden in de dagelijkse manier van werken zijn regelmatig erg groot. Dit moet tijdig ondervangen worden in een change management strategie, die al voor de oplevering in werking moet worden gezet. Het management heeft hierbij een belangrijke rol, zij moeten er ook voor zorgen dat het personeel begrijpt wat de toegevoegde waarde is van het nieuwe systeem. *iRelate*

Niet zelden mislukken implementatieprojecten van standaard CRM software omdat men probeert vooraf de gewenste situatie te gedetailleerd te documenteren en daarbij een te grote stap ineens wil maken. Een CRM implementatie van standaard software leent zich in de regel goed voor een geleidelijke invoering. Een stapsgewijze invoering biedt de organisatie de mogelijkheid geleidelijk te wennen aan de nieuwe software. Zeker bij organisaties die voor de eerste maal een CRM systeem invoeren, is vaak sprake van koudwatervrees, waardoor de ingebruikname meermaals wordt uitgesteld omdat details nog niet in orde zouden zijn. Daarnaast is het van belang dat vanuit het management bij aanvang van het gebruik van het systeem gebruikers-discipline wordt afgedwongen. Met name in de eerste periode van het gebruik wordt het nut van een CRM systeem nog niet ervaren, waardoor vluchtgedrag kan ontstaan. *Sofon*

Er zijn verschillende valkuilen. Zo zie je helaas vaak dat gebruikers van het CRM systeem uiteindelijk toch weer terugvallen op oude gewoonten en het systeem links laten liggen. Om gebruikers enthousiast te maken én te houden, is het ten eerste belangrijk dat ze goed met het systeem leren

werken en er door een training vertrouwd mee raken. Ook moeten de voordelen van het systeem goed onder de aandacht worden gebracht van de verschillende gebruikersgroepen, bijvoorbeeld door middel van een interne marketingcampagne. Ook is het verstandig de uitrol niet in één keer, maar gefaseerd te laten verlopen. Begin liever met één of enkele afdelingen / functionele gebieden en rol het systeem daarna stap voor stap uit. Door de grote hoeveelheid achterliggende bedrijfsprocessen is het vrijwel onmogelijk het CRM systeem in één klap te implementeren. Door de implementatie in kleine stappen te doen, kan op basis van voortschrijdend inzicht op tijd worden bijgestuurd. Zo worden grote problemen naderhand voorkomen.

Tot slot gaat CRM niet alleen over software. Het heeft betrekking op alle facetten van uw onderneming en moet onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Voor iedere medewerker moet klantgericht ondernemen een 'way of life' worden. Een CRM systeem biedt hiervoor de benodigde tools en informatie, maar wat gebruikers ermee doen bepaalt het succes. Voor een optimaal bedrijfsresultaat zijn daarnaast integraties met andere systemen en applicaties nodig. Hierdoor worden de verschillende bedrijfsprocessen optimaal op elkaar afgestemd. *BrixCRM*

De volgende aspecten zijn valkuilen bij CRM selectie:

- In zee gaan met een partner die niet vertrekt vanuit de strategie (en u dus NIET dwingt hierover na te denken als u dat niet heeft gedaan) en die uw type business niet begrijpt.
- Niet zorgen voor betrokkenheid van (sleutel)gebruikers enerzijds, en management anderzijds. Het project laten leiden door de IT-afdeling.
- Te veel ineens willen in plaats van te starten met de meest belangrijke processen. *Cegeka*

Meer valkuilen

Bron: ICT informatiecentrum

- In navolging van brancheleden en concurrenten roepen veel organisaties “wij willen customer relationship management!”. Vaak is niet duidelijk waarom men met hiermee aan slag wil (aanleiding), wat men daarmee wil bereiken (doelstellingen) en of het überhaupt geld oplevert (business case). Concurrentie-, markt- en probleemanalyses worden niet uitgevoerd en CRM wordt als ‘me too’ project opgestart. De concurrent doet immers ook aan CRM en de ‘klant centraal’ klinkt natuurlijk altijd goed. Als een goede startpositie voor het project ontbreekt, is de kans op mislukkingen groot.
- Als organisaties met customer relationship management starten gaat men meestal direct aan de slag met het selecteren van een softwarepakket. De een na de andere softwareleverancier komt zijn producten aanprijzen en verkooppraatjes worden voor zoete koek geslikt. Wat het bedrijf met het software pakket gaat doen is nog niet duidelijk, maar dat is geen probleem. Men bekijkt later wel voor welke doeleinden, klanten, bedrijfsprocessen en afdelingen het relatiebeheer pakket ingezet gaat worden. Helaas blijkt na enige tijd dat afdelingen en medewerkers het CRM systeem niet willen en/of kunnen gebruiken.
- CRM is leuk, maar het moet vooral niet te lang gaan duren. Time-to-market is het toverwoord en de terugverdientijd moet kort zijn. Directies hebben haast want er moet gescoord worden. Haastige spoed is echter zelden goed.
- CRM wordt vooral gezien als iets voor de marketing- of ICT-afdeling. Vanuit een ivoren toren bedenkt zo’n afdeling wat goed is voor de organisatie. Andere afdelingen en belangrijke partijen zoals klanten, leveranciers en verkoop- en distributiepartners komen niet in het stuk voor. Een integrale en multidisciplinaire aanpak ontbreekt.

- Veel bedrijven doen CRM er even bij. De invoering van CRM krijgt dan niet die prioriteit van de directie die het verdient. CRM vraagt tijdelijk om meer capaciteit, kennis en geld en dat willen of kunnen bedrijven niet vrijmaken. Durf en wil om te veranderen zijn ver te zoeken in de organisatie. Het management zegt dat zij customer relationship management en klantgerichtheid belangrijk vinden maar handelt daar niet naar. Commitment van de top ontbreekt. Afdelingen, mensen en organisaties werken slecht met elkaar samen. De wil om er samen iets van te maken ontbreekt. Het software project sterft dan ook een langzame dood. Zonde van al die moeite, op naar de volgende klus!
- Als eigen operationele processen nog niet op orde zijn, wacht dan nog maar even met het intensiever communiceren met klanten. De wanorde wordt alleen maar groter en klanten nog ontevredener. De paradox luidt niet voor niets 'des te meer geïnvesteerd wordt in CRM, des te ontevredener klanten zijn'. Bezint eer ge begint met CRM en start pas als de belangrijkste 'klantprocessen' probleemloos verlopen en onder controle zijn!

Advies voor de implementatie

Bron: Diverse kennispartners

Betrek vanaf het eerste moment de eindgebruikers bij dit traject. Dit zorgt voor draagkracht en betrokkenheid binnen het bedrijf. Zorg daarnaast voor commitment vanuit uw eigen organisatie en laat niet alles op de schouders van de softwareleverancier rusten. Maak dus mensen (gedeeltelijk) vrij die zich bezig kunnen houden met de implementatie. *WIZZ software en service*

- Betrokkenheid bij installatie/implementatie zodat structuur/technische installatie duidelijk is.
- Training gebruikers onder behoud van eigen data, eigen systemen en processen.
- Tweede training na enige dagen/weken. *Act! Nederland – Relact*

Als de implementatie van de software eenmaal in gang is gezet, is het van groot belang om met elkaar te blijven communiceren. Blijf dit het gehele traject doen, anders is de kans op vergissingen of verkeerde aannames groot. Daarnaast is het ook aan te raden om steeds kleine stappen te nemen en dit weer te bespreken. Mocht één van beide partijen iets verkeerd begrepen hebben of een fout maken, dan is dit zonder al te veel werk te herstellen.

CenterOne Group

- Zorg dat het management commitment geeft.
- Stel een ervaren CRM projectmanager aan (doel en scope bewaken).
- Betrek de business tijdig bij het project.
- Maak tijdig voldoende resources vrij.
- Zie het CRM pakket 'slechts' als de tooling die iets mogelijk gaat maken, dat iets is belangrijker. *iRelate*

Zorg dat aan de eerder genoemde voorwaarden wordt voldaan: betrokkenheid van het hoger management, voldoende beschikbare capaciteit van marketing- en verkoopmedewerkers en vasthoudendheid aan scope en doelstellingen. Neem de gekozen projectorganisatie serieus: stel de geplande vergaderingen van stuurgroep en projectgroep niet uit en zorg dat alle leden steeds aanwezig zijn. *Sofon*

Zorg voor een degelijk projectmanagement. Dat is de gedeelde verantwoordelijkheid van klant en partner. De hoofdtaak van projectmanagement is om ervoor te zorgen dat de scope, het budget en de timeframe gerespecteerd worden. *Cegeka*

CRM pakketselectie tips

Bron: ICT informatiecentrum

Het selecteren van een CRM pakket is moeilijk vanwege de vele keuzes, onder andere over de functionaliteit van de software en de 'vorm' waarin u van de software gebruik gaat maken. Kiest u een standaardpakket, een standaardpakket met maatwerk of volledig maatwerk? En wordt het een online CRM oplossing (CRM in de cloud) of kiest u voor een on premise oplossing?

Enkele tips uitgelicht

- Veel CRM oplossingen voldoen al jaren en zullen dat naar alle waarschijnlijkheid nog wel even doen. Een nieuw pakket biedt nieuwe mogelijkheden en dat maakt het aantrekkelijk om over vervanging na te denken. Maar hoe noodzakelijk is de keuze voor een nieuw CRM pakket eigenlijk? Formuleer naast de argumenten om wél een nieuwe CRM oplossing te kiezen ook een aantal argumenten om dat níet te doen.
- Breng eerst precies in kaart welke functionaliteit u nodig heeft en wat de verdere eisen en wensen zijn voor het CRM pakket. Pas in een latere fase van de selectie kiest u de vorm waarin u van de software gebruik wilt maken. Door te snel keuzes te maken, loopt u het risico softwareoplossingen uit te sluiten die wellicht qua functionaliteit het best passen.
- De informatie die u gaandeweg het selectietraject vergaart, stelt u telkens weer in staat om uw doelstellingen aan te scherpen of aan te vullen. Wijzig uw doelstellingen zodra daar een aanleiding voor is.

- Bij de selectie van CRM software kunt u het kaf snel van het koren scheiden door te vragen naar referenties. Ontbreken deze of wordt er erg moeilijk over gedaan, dan weet u genoeg. De software-bedrijven of -adviseurs die succesvol bezig zijn, zullen referenties met plezier aan u prijsgeven.
- Met de keuze en implementatie van nieuwe CRM software is veel tijd gemoeid. Start een selectie- en implementatietraject daarom op een moment dat die tijd beschikbaar is. Het is niet verstandig om dit traject in te gaan in tijden dat andere bedrijfsactiviteiten veel aandacht van u vragen.

Meer tips

Bron: Diverse kennispartners

Automatiseer nooit de uitzonderingen, maar alleen de basisprocessen binnen een bedrijf. *WIZZ software en service*

- Begin éénvoudig, het is nagenoeg onmogelijk om alle variabelen vooraf exact te bepalen.
- Kies een systeem met uitgebreide functionaliteit.
- Kies een systeem dat met u kan meegroeien in uw eigen tempo (organisaties veranderen...).
- Kies een systeem welke flexibel is en waarbij u zelf aanpassingen kunt doen. *Act! Nederland – Relact*

Een goed begin is het halve werk. Dit geldt zeker bij CRM. Weet als organisatie wat je met CRM wilt, bepaal uw doelstellingen, maak mensen verantwoordelijk, communiceer intern en creëer draagvlak, stel eisen en wensen op. Kortom: zorg ervoor dat u alles weet voordat u begint aan het selectie- en implementatietraject! *CenterOne Group*

Realiseer je dat het de mensen zijn die het nieuwe CRM systeem tot een succes moeten maken. Een CRM systeem lost geen problemen op, het is alleen maar een ondersteunende tool. Zorg dat je de juiste medewerkers tijdig betreft, zodat zij zich betrokken voelen en het nieuwe CRM systeem zullen 'adoptereren'. Vergeet niet dat na de implementatie het 'echte' werk pas begint. Laat je tijdig adviseren en begeleiden door experts die de ins and outs van een CRM implementatie kennen. Zij doen dit op dagelijkse basis en kennen de valkuilen. *iRelate*

Hoewel scope en doelstellingen vooraf glashelder moeten zijn, is het meestal niet verstandig de nieuwe werkwijzen vooraf volledig te willen documenteren. Onze ervaring leert dat bij de invoering van een standaard

CRM systeem prototyping het snelst leidt tot duidelijkheid over de gewenste werkwijzen. Als na enkele prototyping-ronden consensus is ontstaan, kunnen de gekozen werkwijzen alsnog worden gedocumenteerd. Daarna dient er ruimte te zijn om suggesties tot verbetering snel te realiseren, zodat er sprake kan zijn van voortdurende verbetering. *Sofon*

Stel het projectteam zorgvuldig samen. Denk hierbij niet alleen aan leden vanuit de IT afdeling en het management, maar vergeet vooral niet de eindgebruikers bij het project te betrekken. Zij zijn uiteindelijk de mensen, die het CRM systeem moeten gaan ondersteunen. Wanneer de CRM oplossing niet aansluit op hun behoeften, is de kans groot dat ze het uiteindelijk niet meer (optimaal) zullen gebruiken. Verder is het belangrijk bij de selectie van een CRM pakket goed naar de Total Cost of Ownership (TCO) te kijken. Een bepaalde CRM oplossing kan op het eerste oog een betere prijsstelling hebben, maar later kunnen verborgen kosten of gedwongen upgrades voor vervelende verrassingen zorgen. *BrixCRM*

Denk bij uw keuze na over de toekomst. Staar u niet blind op wat in het verleden ontbrak of niet werkte, maar kijk verder dan dat. Kies niet het systeem dat u vandaag nodig heeft, maar dat u verwacht morgen nodig te hebben. Hoe snel verwacht u dat uw organisatie gaat groeien? Met welke tools zal het CRM systeem in de toekomst moeten kunnen communiceren enz. Hou daar ook rekening mee bij de keuze voor uw partner. Kies voor een partner die ook ervaring heeft in andere skills (ERP, integratie, portals, e-commerce, ...). *Cegeka*

Meer informatie over ICT oplossingen

ICTinformatiecentrum.nl

Alle ICT thema's en informatie

ICTboekensite.nl

Gratis boeken en publicaties

ICTwhitepapers.nl

Whitepapers, artikelen, checklist, cases

ICTberichten.nl

Belangrijk ICT nieuws + de ICT nieuwsbrief

CRMsystemen.nl

CRM en relatiebeheer, sales automation

ERPsystemen.nl

Geïntegreerde bedrijfssoftware

DMSsystemen.nl

Document management, ECM

BIsystemen.nl

Business intelligence, data oplossingen

HRMsystemen.nl

HRM software, e-HRM, ESS en MSS

WMSsystemen.nl

Warehouse management, magazijnbeheer

TMSsystemen.nl

Transport management

Heeft u vragen over ICT oplossingen, leveranciers of informatie? Bel ons op 085 40 10 218 of kijk op ICTinformatiecentrum.nl. Wij helpen u graag!

**Meer weten over CRM software?
Gebruik de gratis CRM box**

BEKIJK DE CRM BOX

Kennispartners

De inhoud van dit boek is tot stand gekomen in samenwerking met diverse specialisten op het gebied van CRM software. Hieronder presenteren zij zich aan u. Heeft u een vraag aan hen of over het thema van hun bijdrage, neemt u dan vrijblijvend contact met hen op. Zij helpen u graag bij de verdere uitvoering van uw CRM project.

Act! Nederland - Relact - Graaf Florisweg 58 | 2805 AM Gouda
T +31 (0)18 252 26 66 | info@relact.nl | relact.nl

CenterOne Group - Huis ter Heideweg 26 | 3701 HL Zeist
T +31 (0)30 605 58 77 | info@centerone.nl | centerone.nl

iRelate – Veldkant 33A | 2550 Kontich, België
T +32 (0)3 450 80 30 | info@irelate.be | irelate.be

Sofon - Science park Eindhoven | 5692 EG Son
T +31 (0)40 267 71 99 | info@sofon.nl | sofon.com/nl

Cegeka - Bastion 4 | 3905 NJ Veenendaal
T +31(0)31 841 00 00 | info@cegeka.nl | cegeka.com

WIZZ software en service - Warnsveldseweg 124 | 7204 BH Zutphen
T +31 (0)57 551 18 82 | info@wizz-software.nl | wizz-software.nl

BrixCRM – Haven Noordzijde 129 | 7602 EH Almelo
T +31 (0)88 102 06 0 | info@brixcrm.nl | brixcrm.nl

ICT informatiecentrum

Dit boek is een uitgave van het ICT informatiecentrum. Met meer dan 200.000 gebruikers is het ICT informatiecentrum sinds 2001 het grootste zelfstandige en onafhankelijke informatieplatform voor bedrijven en overheden in Nederland en België over de selectie, implementatie en toepassing van ICT oplossingen.

Met de publicatie van gratis beschikbare online informatie, boeken, whitepapers, informatiepakketten, nieuws, checklists en andere media beoogt het ICT informatiecentrum een bijdrage te leveren aan goede beslissingsprocessen rondom investeringen in hard- en software en de toepassing ervan in de praktijk.

Het ICT informatiecentrum is onafhankelijk in de samenstelling van publicaties. Deze staan altijd onder eigen redactie en komen tot stand in samenwerking met onafhankelijke ICT redacteuren en externe kennispartners. Indien kennispartners verbonden zijn aan leveranciers van commerciële ICT producten of diensten, dan wordt hiervan altijd melding gemaakt, zodat in alle gevallen duidelijk is vanuit welk belang een publicatie tot stand is gekomen.



Kijk voor alle (gratis) kennis en informatie over bedrijfssoftware en andere ICT thema's op ICTinformatiecentrum.nl