



blink of ZINK

WELKE KOERS VAART UW CRM PROJECT?



Deel 3: Het implementeren
van een CRM-systeem



Intro CRM

“Gefeliciteerd! Je wordt bij deze benoemd tot kapitein van ons CRM-schip. Je staat nu aan het roer van de CRM-implementatie en mag de koers bepalen. Veel succes!” En dat is het dan... Leuk project. Uitdagend. Is dit de eerste keer dat u verantwoordelijk bent voor een CRM-project? Wordt het blinken of zinken?

De keuzes voor een passende CRM-oplossing en de juiste implementatiepartner zijn beslist geen eenvoudige opgaven. Eenmaal gemaakte keuzes kunnen vanwege de financiële en organisatorische impact niet snel gewijzigd worden. Het selectietraject

moet dus in één keer tot een goede keuze leiden. Bovendien heeft het succesvol laten verlopen van een CRM-implementatie alles te maken met het realiseren van bedrijfsdoelstellingen en het gebruik en de acceptatie door de gebruikers.

Wij willen u in dit proces ondersteunen en bieden u daarom het derde deel van de eBook serie 'Blink of Zink: houd úw CRM-project op koers' aan.

De serie bevat vier delen met prikkelende columns over het **selecteren, contracteren, implementeren** en **gebruiken** van CRM-systemen. Guus Krabbenborg, onafhankelijk adviseur, trainer en publicist, die al ruim 25 jaar in de softwaremarkt opereert en alle

succesfactoren en valkuilen van binnen en buiten kent, is de auteur van de serie. Een bestseller in de wereld van bedrijfssoftware!

De eBooks zijn eenvoudig leesbaar, onafhankelijk en vol met direct toepasbare tips. Laat het u helpen de juiste koers te varen en ijsbergen te vermijden. Vraag de andere delen gratis aan op www.blinkofzink.nl en vergroot uw kans op een succesvol CRM-project.

Wij wensen u veel inspiratie en leerzaam leesplezier toe.

Met vriendelijke groet,
Prodware Nederland



3.1

Open hartoperatie



4

3.2

Het belang van draagvlak



5

3.3

Management gevraagd!



6

3.4

Implementeren doe je samen!



7

3.5

Sturen op verwachtingen



8

3.6

CRM-implementatie: wie doet wat?



9

3.7

Het profiel van uw projectleider



10



Open hartoperatie

Zou u voor een open hartoperatie het ziekenhuis bij u om de hoek uitkiezen? Da's natuurlijk wèl lekker dichtbij! En zou u ook voor de aanbieder met de laagste prijs gaan? Inderdaad, een poliklinische ingreep scheelt overnachtingkosten! Dan heeft u zeker ook geen bezwaren als uw chirurg een assistent in opleiding is?

Een CRM-implementatie laat zich prima vergelijken met een open hartoperatie. De medische wetenschap is inmiddels zo ver dat dergelijke complexe operaties goed uitgevoerd kunnen worden. Wat overigens niet betekent dat elke chirurg deze vaardigheid ook beheerst. Tijdens de operatie moet het hart blijven kloppen en de ingreep moet bovendien in één keer goed gaan. Er is immers

geen herkansing! Ook implementaties kunnen vandaag de dag goed worden uitgevoerd. Maar het is niet vanzelfsprekend dat elke aanbieder van CRM-software dat vak ook beheerst! Tijdens de implementatie moeten uw bedrijfsprocessen gewoon doordraaien. En slechts weinig bedrijven kunnen zich een tweede implementatie permitteren.

Het succes of falen van een automatiseringsproject hangt nauw samen met de implementatie. En wat opvalt is de roekeloze manier waarop veel bedrijven daar mee omgaan.

Veel bedrijven 'vergeten' het belang van kwaliteit zodra er kortingen te behalen zijn. Accepteren elke consultant als de tarieven maar laag genoeg zijn. En zien zonder aarzelen af van het documenteren van het maatwerk. Of

dat slim is? Engelsen zeggen zo fraai "Penny wise and pound foolish".

Wie eisen stelt aan de kwaliteit van zijn implementatie moet zich terdege voorbereiden. Welke aanbieder heeft de hoogste successcores? Wie heeft aantoonbare ervaring? Met het pakket, maar ook met uw branche? Verlang CV's van de mensen in het implementatieteam. En beslis niet voordat u de projectleider heeft gesproken.

Kwaliteit in een implementatie kost nou eenmaal geld. En de vreugde over de lage prijs is al lang verdwenen als de ergernis over de slechte kwaliteit voortduurt.

Het belang van draagvlak

“De ideale stuurgroep bestaat uit een oneven aantal personen kleiner dan twee”. Met een triomfantelijke blik in zijn ogen keek de nieuwe groepsdirecteur de vergadertafel rond. In deze meeting zouden de basisafspraken voor de selectie van het nieuwe CRM-systeem worden gemaakt. Nou, die legt zijn voorkeuren wel erg duidelijk op tafel, zeg!

Draagvlak is een vreemd fenomeen als het gaat om CRM-software. Iedereen voelt aan dat een project risico's loopt als de eindgebruikers niet meewerken. Maar waarom dan zo ongeveer het hele bedrijf bij elke stap van de pakketselectie betrokken moet worden, ontgaat mij. Met bussen vol naar de workshops. Die gebaseerd zijn op vuistdikke en zeer gedetailleerde bedrijfscases, waar

immers eenieder z'n woordje in gezegd wil hebben. Terwijl iedereen weet dat de praktijk al weer veranderd is op het moment dat het systeem operationeel in gebruik wordt genomen.

'Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht', las ik onlangs ergens. Is het echt zinvol om alle collega's de nieuwe sales methodiek te laten beoordelen? Om iedereen inspraak te geven bij het bepalen van de codering van klanten en prospects? Bij de selectie van het nieuwe meubilair voor kantoor of de vaststelling van de nieuwe weekmenu's voor de kantine wordt toch ook niet ieders mening gevraagd? Terwijl dit zaken zijn die mensen minstens zoveel bezig houden als het CRM-systeem.

Natuurlijk is draagvlak van belang. Maar er zijn meerdere manieren om dat te creëren. Geef het selectieproject een naam. Organiseer een kick-off. Zorg voor een nieuwsbrief, die regelmatig verschijnt. Geef het projectteam een vaste plek in het gebouw.

Door mensen aandacht te geven, ze op de hoogte te houden en de voorname keuzes goed uit te leggen, ontstaat óók draagvlak. Maar met minder vergaderingen, kortere discussies en minder productieverlies. En dat is al vast de eerste winst van het nieuwe systeem!



Management gevraagd!



De keuze voor een nieuw CRM-pakket is één van de meest kritieke beslissingen die managers kunnen nemen. Die keuze verplicht een onderneming en diens medewerkers immers om langjarig op een bepaalde manier te werken. Toch vormen juist managers één van de hoofdoorzaken van mislukte CRM-projecten. En niet zozeer door wat ze doen, maar vooral door wat ze nalaten. Dus: **management gevraagd!**

Het implementeren van een CRM-systeem is meer dan de levering van wat producten en diensten. Wie meubilair laat leveren, checkt bij aflevering of de geleverde aantallen overeenkomen met

wat is besteld. En controleert wellicht nog of er krassen op zitten. Klaar. Bij een implementatie komt echter veel meer kijken.

Natuurlijk wilt u ook bij CRM weten of u wel alle modules en gebruiksrechten krijgt die zijn besteld. Maar dat is pas het begin. Implementaties gaan namelijk over veranderingen. Van processen, van werkmethoden en van samenwerken. Veel mensen hebben weerstand tegen veranderen. De ene is bang voor verlies van z'n functie. De ander vreest macht te verliezen doordat informatie moet worden gedeeld. En een derde is bevreesd dat zijn presteren duidelijker aan het licht gaat komen.

Precies dáár heeft het management taken te vervullen. In voorlichting. Over waarom een nieuw systeem nodig is. Waarom er anders gewerkt moet gaan worden. En wat daarin het belang voor de individuele medewerker is. In beslissingen nemen. Over het verdelen van de aandacht tussen

de implementatie en 'die ene zo belangrijke klant'. En in motiveren. Als de moed sommigen in de schoenen zakt. Of medewerkers het overzicht kwijt raken.

Veel managers denken dat met het tekenen van het koopcontract hun bijdrage wel geleverd is. Dat is echter een misvatting! Dames en heren managers; ik nodig u daarom uit om voor de kick-off van uw volgende CRM-project weer ouderwets op de zeepkist plaats te nemen!

Implementeren doe je samen!

Leverancier en klant moeten de implementatie van een CRM-pakket samen uitvoeren. Geen van beiden kan het immers alleen. Toch is de aandacht voor de kwaliteit en ervaring van beide partijen niet evenwichtig verdeeld. Met alle gevolgen van dien. Hoogste tijd dus om daar 'ns anders naar te kijken.

Bedrijven bekijken hun CRM-leverancier met argusogen. Ze zijn kritisch op de kwaliteit van de consultants, de ervaring van de projectleider en de prestaties van de helpdesk. Terecht natuurlijk, want de kwaliteit en ervaring van de leverancier zijn kritieke factoren in de implementatie.

Maar dat is slechts het halve verhaal. Want geldt die redenering niet evenzo voor de klant? Wat als er aan

klantzijde onvoldoende kwaliteit en ervaring wordt ingezet? Als de interne projectleider een debutant is? Als één van de beoogde kerngebruikers tegen de komst van het nieuwe systeem is? Dat is vragen om problemen.

Bedrijven eisen kwalitatief goede consultants en willen de projectleider ontmoeten voordat de opdracht definitief is. Maar omgekeerd is het logisch dat ook de leverancier eisen stelt aan de kerngebruikers. Denk aan conceptueel denken, aan draagvlak op de afdeling en een positieve grondhouding ten opzichte van het nieuwe pakket. Aspecten die zich eenvoudig in een profielschets laten beschrijven. En die vooraf getoetst kunnen worden.

“Wat nou als die kwaliteit niet beschikbaar is” hoor ik u denken. Dan zijn er twee keuzes. Niet implementeren of externe mensen inhuren die deze vaardigheden wel hebben. En ja, dat kost extra geld, maar nooit zo veel als een mislukt project. Als we met z'n allen ècht af willen van de vele matige CRM-

implementaties moeten we ook dit aspect durven onderkennen.

Alleen als er door leverancier en klant voldoende kwaliteit, ervaring en inzet wordt geleverd, heeft een CRM-implementatie kans van slagen.

Leverancier en klant moeten de implementatie van een CRM-pakket immers samen uitvoeren.



Sturen op verwachtingen

Verwachtingen spelen in CRM-projecten een grote rol. Tevredenheid of teleurstelling over verloop en resultaten ontstaan immers doordat realiteit van verwachting afwijkt. Alle reden dus om verwachtingen actief te managen!



Tijdens elk CRM-project treedt halverwege een ingrijpende verandering op. Na het tekenen van de contracten vindt een massale wisseling van direct betrokken personen plaats. Aan de klantzijde maakt de selectiecommissie plaats voor de interne projectleider en de kerngebruikers. En aan de zijde van de leverancier ruimen de pre-sales consultants, verkopers en directie het veld en treedt het implementatieteam aan.

Interessant nu is de vraag wat de nieuw aangetreden personen van het voortraject weten. Daar zijn de verwachtingen immers uitgebreid en in detail besproken. Over de mogelijkheden, maar ook de beperkingen van het systeem. Over de implementatietaken voor de leverancier, maar óók over de taken die de klant dient uit te voeren. Over de vereiste attitude van beide organisaties. Over doorlooptijd. En over de mate waarin maatwerk gewenst is.

In mijn waarneming wordt in veel CRM-projecten klakkeloos aangenomen dat de nieuwe mensen wel begrijpen of tenminste aanvoelen wat er in het voortraject is afgesproken.

Maar u voelt 't al aankomen..... Zonder briefing of richting gaan mensen hun eigen gang. Brengen hun eigen ideeën en verwachtingen in, die kunnen botsen met de eerder gedefinieerde uitgangspunten.

Gevolg is frustratie en onbegrip. In dit soort processen gaat veel kostbare tijd en energie verloren!

De oplossing ligt in een goede project kick-off. Waarbij alle direct betrokkenen uit het voortraject samen zitten met alle personen die het project gaan uitvoeren. En waarbij zaken als scope, taakverdeling, doorlooptijd, inzet en de aanwending van maatwerk prominent op de agenda prijken.

Zo'n kick-off kost natuurlijk tijd. Maar die tijd verdient u snel terug. In veelvoud! Door proactief te sturen op verwachtingen voorkomt u verderop in het project een boel ellende.

CRM-implementatie: wie doet wat?

Veel misverstanden en conflicten over de implementatie van CRM-systemen zijn terug te voeren naar onduidelijkheid over de taakverdeling. Wie doet wat? Wonderlijk genoeg volharden zowel kopers als aanbieders in het achterwege laten van die duidelijkheid.

Een implementatie brengt diverse kostenposten met zich mee, zoals licenties, onderhoud, diensten en hardware. In de praktijk lukt het steeds beter om de waarde van de licenties en het onderhoud vast te stellen. Dat geldt ook voor de hardware, waar immers een grote mate van standaardisatie is doorgevoerd.

Resteren de diensten. Cruciaal hierbij is dat ieder er zijn eigen

verwachtingspatroon op na houdt. Als klant redeneert u vanuit wat u van uw vorige leverancier(s) gewend bent. Uw leverancier hanteert zijn eigen aanpak als referentiekader. En bouwt ook van daaruit z'n offerte op. Zo praat u lekker langs elkaar heen!

Nou bevat elke implementatie activiteiten die zowel door de leverancier als door de klant kunnen worden uitgevoerd. Zoals het schrijven van werkinstructies en het opleiden van de eindgebruikers. Natuurlijk kan uw leverancier dit voor u doen. Maar uw opgeleide kerngebruikers zijn hier ook prima toe in staat! Het is zaak vroegtijdig te bepalen wat u daar in wilt. Hebt u de tijd en capaciteit om het zelf te doen? Hebben uw mensen er voldoende affiniteit mee? Of concentreert u zich liever op uw kerntaken?

Veel leveranciers beschrijven de taakverdeling in hun projectplan, maar die wordt vaak pas geschreven nadat het contract is getekend of als het

budget al is vastgesteld. De kunst voor zowel aanbieder als afnemer is om de taakverdeling aan de orde te stellen vóórdat de budgetten worden gefixeerd en de verwachtingspatronen vorm krijgen. En dat is zeker niet alleen in het belang van de leverancier!

Ik adviseer u derhalve in het voortraject al om duidelijkheid te vragen. En offertes waarin het hoofdstuk 'Taakverdeling' ontbreekt niet langer te accepteren. Zo legt u de basis voor een soepel verloop van uw volgende CRM-implementatie.



Het profiel van uw projectleider

Leveranciers en afnemers hebben in de afgelopen 10 jaar behoorlijk wat ervaring met CRM-projecten opgedaan. Toch blijft het percentage geslaagde projecten onverkort laag. Gelet op de enorme bedragen die er mee zijn gemoeid zelfs schandalig laag! Nog steeds wordt immers zo'n 60 tot 75% van alle projecten niet binnen tijd, kwaliteit en/of budget opgeleverd!

Vanzelfsprekend zijn hiervoor tal van oorzaken aan te wijzen. Waarbij mij opvalt dat die doorgaans bij "de ander" liggen. Zelden hoor je immers een onderneming die ronduit toegeeft het project verkeerd te hebben benaderd. Het taboe van de CRM wereld?

In mijn analyse van deze povere resultaten speelt de gekozen insteek

van het project een voorname rol. Welke afdeling is de trekker van uw CRM-project? En wat is het profiel van uw projectleider? Bij vroege CRM-projecten voerde de techniek de boventoon. Printen over het netwerk en aanloggen vanuit één PC op meerdere applicaties waren in die periode voorname aandachtspunten. Het was de tijd van hardware, kabels en wandcontactdozen. Niet meer dan logisch dus dat uw projectleider een IT-er was. Intussen zijn we veel jaren verder. Jaren waarin de techniek zich enorm ontwikkelde en waarin tevens een hoge mate van standaardisatie is gerealiseerd.

Het succes of falen van uw CRM-project zit vandaag de dag niet meer in de techniek maar in uw mensen. Wat betekent uw nieuwe pakket voor hun bedrijfsprocessen? Zijn ze bereid te veranderen? Willen zij zich inzetten om de nieuwe manier van werken te adopteren?

Of laten ze liever alles bij het oude? In dit spanningsveld bent u gebaat bij een projectleider die goed kan communiceren. Niet in 'bits en bytes', maar in gewone mensen taal. Die beschikt over empathie. En die gesprekspartner is waar het gaat om uw bedrijfsprocessen. Helaas is de kandidaat met deze kwalificaties meestal niet op uw IT-afdeling te vinden.

Kies voor uw volgende CRM-project dus voor een projectleider met een hoog EQ, die goed in uw bedrijfsprocessen thuis is. Het zal uw succeskans beslist vergroten.



Prodware:
uw CRM-partner

HOGERE KLANTTEVREDENHEID EN GEZONDE EN WINSTGEVENDE BEDRIJFSVOERING

In onze visie is CRM een bedrijfsstrategie die onlosmakelijk verbonden is met hogere klanttevredenheid en gezonde en winstgevende bedrijfsvoering. Wij zien relatiebeheer dan ook als een strategie, die logisch voortvloeit uit de missie en visie van een bedrijf of organisatie. Bij iedere implementatie staat onze visie op CRM dan ook centraal:

- ✦ CRM gaat over het realiseren van bedrijfsdoelstellingen, niet over een systeem.
- ✦ Begin met een strategie. CRM zonder strategie zal u niet de successen brengen waar u naar streeft.
- ✦ Focus op business uitdagingen.
- ✦ Focus op het implementeren van een proces, niet op de technische implementatie.
- ✦ Gebruik een oplossing waar hij voor ontwikkeld is.
- ✦ Succes begint met samenwerking.

Een belangrijk onderdeel van onze oplossingen is relatiebeheer met behulp van de flexibele en gebruiksvriendelijke software van Microsoft, Microsoft Dynamics CRM. Dit combineren we met onze ruime ervaring en praktijkgerichte implementatieaanpak. Vanuit onze visie helpen wij u graag met het behalen van uw bedrijfsdoelstellingen.

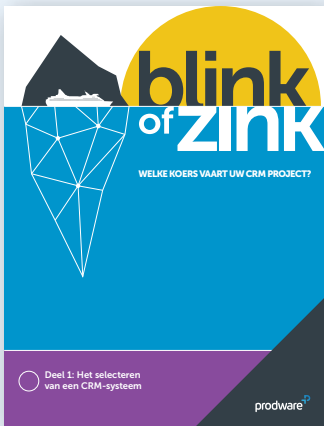
Prodware, de grootste Microsoft Dynamics partner van Europa.

www.prodware.nl/crm

VERBETER UW CRM PROJECTEN

12

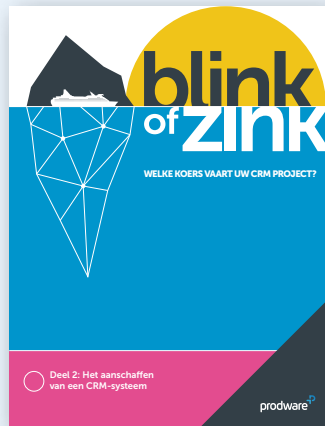
1



Het selecteren van een CRM-systeem

Hoe stelt u een eisen- en wensenpakket samen? Het zoeken naar een korte terugverdientijd op uw investeringen in een CRM-systeem. Hoe kiest u een CRM-partner?

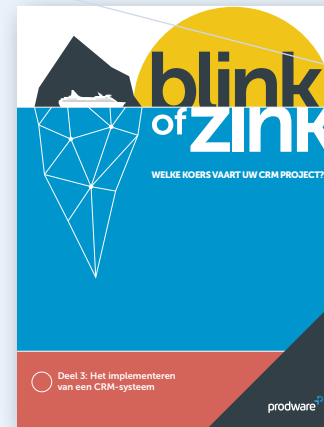
2



Het aanschaffen van een CRM-systeem

Wat is belangrijk bij het aanschaffen van een CRM-pakket? Is korting zo verstandig? Wat is de impact op de doorlooptijd? Is het aanbesteden op basis van 'fixed price' wel zo verstandig?

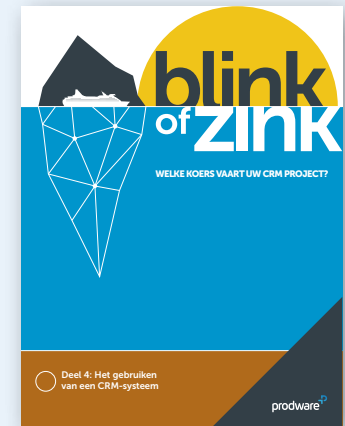
3



Het implementeren van een CRM-systeem

Het implementeren van een CRM-systeem is meer dan de levering van wat producten en diensten. Wat verhoogt de kans van slagen van een CRM-implementatie? De rol van leverancier en klant.

4



Het gebruiken van een CRM-systeem

Het continu trainen van uw medewerkers in uw CRM-pakket kost u zeker geld. Besparen op kennis daarentegen kost u kapitalen!

Dit eBook is de derde editie uit de Blink of Zink eBook serie. De serie bevat vier delen met prikkelende columns over het selecteren, contracteren, implementeren en gebruiken van CRM-systemen. Wij hopen dat deze eBooks bijdragen aan het succesvol laten lopen van uw CRM-project.

Als CRM-partner, bieden wij interessante, gemakkelijk leesbare eBooks vol met direct toepasbare tips.

Kijk op www.blinkofzink.nl en vergroot uw kans op een succesvol CRM-project.

Wilt u op de hoogte gehouden worden over CRM-kennissessies?

Stuur ons een e-mail via info@prodware.nl.



blink of ZINK

Contact

Prodware Nederland B.V.
Van Voordenpark 1A
5301 KP Zaltbommel
t +31 (0)418 68 35 00
e info@prodware.nl
i www.prodware.nl