



CRM invoeren stap voor stap

in gewoon Nederlands

Handleiding voor starters, ZZP-ers en kleine(re) MKB-ers

CRM invoeren stap voor stap

Voorblad.....	0
Woord vooraf	3
Is CRM voor starters een must?	4
Stap 1: Wat is CRM?	5
Wat kun je bereiken met CRM?	6
CRM is geen software	7
Praktische voorbeelden van succesvol CRM.....	8
Stap 2: Bewustwording	11
De essentie is gedragsverandering	11
De cultuur moet op de schop	12
Klantgerichtheid	13
Klantgerichtheidfactoren	14
1. Bereikbaarheid en gastvrijheid.....	14
2. Communicatie	15
3. Kennis en vaardigheden.....	16
4. Organisatie	16
5. Leiderschap.....	17
6. Personeelsbeleid/medewerkergerichtheid	17
7. Internet	18
Loyale klanten is het uiteindelijke doel.....	19
Stap 3: Voorbereiding	21
De definitiefase	21
CRM strategie	22
Draagvlak onder de medewerkers	23
Hoe bepaal je wat je nodig hebt!.....	24
Programma van eisen	25
Kwalitatieve doelen.....	25
Kwantitatieve doelen.....	26
Het vaststellen van de noodzakelijke velden.....	27
Oriëntatie juiste software	29
De keuze	30
Opdracht en inrichting van de software	30

CRM invoeren stap voor stap

Nieuwe werkwijze overwegen en vaststellen	31
Marketing- en verkoopplan	31
Afspraken en procedures.....	32
Stap 4: Invoeringsfase	34
Eerstelijns interne helpmedewerker	34
Installatie software en gebruiksklaar.....	34
Nieuwe werkprocessen inbedden in dagelijkse werkwijze.....	36
Support en ondersteuning	36
Stap 5: Evaluatie	37
Woord achteraf.....	38

Woord vooraf

Sinds eind 1999 ben ik werkzaam als (CRM)adviseur en zakelijk coach van MKB-ondernemers. Van starters tot MKB-bedrijven tot ca. 50 werknemers. Daarvoor was ik bijna 30 jaar werkzaam in diverse commerciële en leidinggevende functies. Inmiddels ben ik een senior, maar in mijn vak brengt dat mij alleen maar voordelen. Elk jaar ervaring is er één extra, want 30 jaar ervaring duurt precies 30 jaar en geen dag minder.

Ondernemers weten niet waaraan ze beginnen

Ik heb vele bedrijven van binnen bekeken, doorgelicht, geadviseerd en CRM-implementaties begeleid. Mij viel steeds weer op dat veel ondernemers aan een CRM-avontuur begonnen zonder precies te weten wat het is. Laat staan dat ze weten wat je er mee kunt. Ik heb het honderden MKB-ondernemers gevraagd en kreeg even zoveel verschillende antwoorden. Ondanks dat iedereen er wel eens van gehoord heeft, weten veel ondernemers niet veel meer dan dat het software is.

Verpakt in marketing en ICT-jargon

Als je als [starter](#), ZZP-er of kleine(re) MKB-ondernemer op internet informatie zoekt over CRM, dan blijkt het lastig te zijn om de juiste informatie te vinden. Een zoektocht met Google scheidt soms meer verwarring dan dat duidelijkheid brengt. Veel informatie komt vanuit de marketinghoek en is vaak doorspekt met ICT-jargon. Informatie van softwareproducenten gaat meestal uit van de geweldige mogelijkheden van het eigen pakket. Er is weinig begrijpelijke en praktische informatie over CRM in klip en klaar Nederlands beschikbaar. Er wordt van uit gegaan dat je als (aankomende) ondernemer maar moet weten wat CRM is en wat je er allemaal mee kunt doen. Kortom, je treft een doolhof vol informatie aan, waarin een CRM-beginner snel verdwaalt.

Waarom dit e-book?

Dit e-book is een praktisch CRM-naslagwerk voor MKB-ers, waarin de essentie van CRM, de implementatie en alle *do's en dont's* zijn beschreven. Stap voor stap vanaf de prille voorbereiding tot en met het succesvol werken met CRM.

Hans Meinema

www.adviesbureau-meinema.nl

[Blog van Hans Meinema](#)

Is CRM voor starters een must?

Dit e-book is voor starters, ZZP-ers en kleine(re) MKB-ers die voor het eerst of sinds kort met CRM worden geconfronteerd. Is CRM voor starters dan zo belangrijk? Want je zou kunnen zeggen dat de invoering van CRM voor een starter of een ZZP-er minder complex is als bij een onderneming waar 20 gebruikers met CRM aan de slag gaan.

Het zal zo'n vaart niet lopen

Voor een startende ondernemer met (nog) maar weinig klanten is dat een voor de hand liggende gedachte. Het zal zo'n vaart niet lopen. Als starter heb je andere dingen aan je hoofd. Gewoon beginnen en dan zie je wel hoe het loopt! Zo zijn immers de meeste ondernemers begonnen? Dat is ongetwijfeld waar, maar het is jammer van de gemiste (commerciële) kansen en de verloren tijd. In sommige gevallen kan het zelfs het verschil zijn tussen succes of falen. Ca. 50% van de starters stopt er binnen enkele jaren mee.

CRM als een soort zelfopvoeding

CRM (als denkwijze) helpt ondernemers om zich vanaf het begin doelgericht en gestructureerd te focussen op hun klanten. Er wordt vanaf het begin een denk- en werkwijze ontwikkeld, waaraan je later als ondernemer veel zult hebben.

Je ontwikkelt een visie, waarmee je beter kunt overzien en besluiten wat je wel en wat je niet wilt doen. Niets aan het toeval overlaten. Hoe groter je kennis en inzicht, des te beter je in staat bent de juiste beslissingen te nemen. Of je nog gaat beginnen, net bent begonnen of al een tijdje bezig bent. De beste beslissingen neem je met de beste informatie. Ik adviseer starters om vanaf het prille begin CRM te denken en te doen!

Kijken, zien, denken en dan pas doen

Ik heb dit e-book geschreven voor ondernemingen met meerdere gebruikers. Als je met twee of meer medewerkers bent, begint de tweespalt in denken en werken. Daarom maak je onderlinge afspraken hoe je (uniform en gecoördineerd) gaat samenwerken. Er gezamenlijk voor gaat zorgen dat $1 + 1 = 3$ wordt. De korte CRM-geschiedenis (ca. 12 jaar) heeft geleerd dat succes afhankelijk is (net als met ondernemen trouwens) van "kijken, zien, denken en dan pas doen".

Stap 1: Wat is CRM?

CRM staat voor **Customer Relationship Management**. Het begrip CRM is in 1998 bedacht door de Amerikaanse marketingorganisatie Gartner Group. De internationale CRM Association hanteert de volgende definitie:

"CRM is een strategie waarmee een bedrijf of instelling beoogt (klant)relaties te optimaliseren in termen van klantrendement en klanttevredenheid."

CRM is controle hebben over je verkoopproces

Jij wilt:

- je onderscheiden door je best te doen voor je klanten.
- een uitstekende relatie met je klanten opbouwen en onderhouden.
- goede producten en/of diensten leveren.

Verder wil jij:

- niets vergeten en je afspraken nakomen
- klanten op het juiste moment aandacht geven
- eigenlijk niets aan het toeval overlaten
- tevreden en zelfs loyale klanten

Jij wilt ook:

- zicht hebben wat je aan je klanten verdient
- inzicht hebben in hoeveel ze kosten
- je acquisitie planmatig kunnen organiseren
- controle hebben over je totale verkoopproces

Zodra je als ondernemer meerdere klanten hebt/krijgt, zul je het verkoopproces zorgvuldig moeten organiseren. CRM is de combinatie van de wens om klanten centraal te stellen en de uitvoering ervan te ondersteunen met gespecialiseerde software.

Waarom beginnen ondernemers met CRM

Veel ondernemers beginnen met CRM omdat zij:

- er over hebben gehoord van relaties
- via de media hebben gehoord dat het een must is
- hun medewerkers er telkens om vragen
- zich hebben laten overhalen door een CRM-softwareleverancier
- precies weten wat het is en het willen gebruiken omdat ze begrijpen wat ze er mee kunnen bereiken

CRM invoeren stap voor stap

Bekijk CRM op twee manieren

Om een succesvol CRM-gebruiker te worden is het noodzakelijk om vooraf te begrijpen wat CRM is en wat je er als ondernemer mee kunt.

- Het is op de eerste plaats een denkwijze of een strategie
- Bekijk het pas daarna als software.

Wat kun je bereiken met CRM?

Veel, maar het is sterk afhankelijk van de wijze waarop je CRM hebt ingevoerd en hoe en hoelang je het al gebruikt. Ook hangt het af van de omvang van de onderneming en de branche. Daarom is het noodzakelijk om vooraf te bepalen wat jij voor jouw onderneming met CRM wilt bereiken. Als de voorbereiding optimaal is geweest kun je met CRM het volgende bereiken:

- Een betere samenwerking met relaties
- Een sterkere band creëren met de juiste klanten
- Doelgerichte en kwalitatief betere aandacht op het juiste moment
- Een overzichtelijk, gestructureerd en planmatig verkoopproces
- Alle vastgelegde informatie binnen enkele muisklikken beschikbaar
- Meer overzicht en inzicht zorgen voor betere beslissingen
- Betere scoringskansen en meer rendement
- Meer tijd voor commerciële activiteiten
- Betere scoringskansen en meer rendement
- Waardevolle klantgegevens en klanthistorie opbouwen
- 20 tot 40% minder tijd besteden aan zoeken
- 25 tot 50% reductie van operationele kosten

CRM zit tussen je oren

Het is in de eerste plaats een denkwijze (of een visie). Een visie die voortkomt uit de overtuiging. Een overtuiging dat je klanten alleen maar aan je kunt binden door middel van volledige klantgerichtheid. Dat betekent dat denken en handelen binnen je bedrijfsvoering daarop gericht moeten zijn.

Het moet binnen je organisatie zo georganiseerd zijn dat je niets aan het toeval overlaat. Er is bij alle medewerkers duidelijkheid over alles. Iedereen doet elke dag, in elke situatie wat gezamenlijk is afgesproken. Hoe beter dit functioneert, hoe klantgerichter je bent. De wijze waarop je dit kunt realiseren komt verderop uitvoerig aan de orde. Het begint met

CRM invoeren stap voor stap

het opschrijven van concrete CRM-doelstellingen. Dus wat wil je met de invoering ervan bereiken

CRM is geen software

CRM-software is een belangrijk hulpmiddel bij het realiseren van de CRM-strategie. Het is gespecialiseerde software, die gemaakt is om alle informatie, werkzaamheden en documenten over relaties (klanten, prospect, leveranciers etc.) vast te leggen en daarvan gewenste analyses en overzichten te reproduceren. De CRM-software zelf is dus geen CRM, maar is er een onmisbaar onderdeel van.

Waarom CRM-implementaties vaak mislukken

Gelijk maar met de deur in huis vallen: ondernemers die zich niet in CRM willen verdiepen, doen er verstandig aan om er niet aan te beginnen. Want 50 tot 70% van de CRM-implementaties mislukt, omdat ondernemers niet of nauwelijks weten waaraan ze beginnen.

CRM is geen simpele softwarekeuze

Er is inmiddels veel CRM-software op de markt. Een groot percentage daarvan is goed genoeg. Het succes van CRM hangt vooral af van de wijze waarop het wordt geïmplementeerd en daarna wordt gebruikt. Kiezen voor CRM is dus veel meer dan een ogenschijnlijk simpele softwarekeuze. Het is kiezen voor een klantgedreven bedrijfscultuur, waarin planmatig en gestructureerd werken een must is.

De cruciale vragen van CRM

Zoals gezegd, zodra in een onderneming in het commerciële proces met meer dan één gebruiker wordt gewerkt, moet de werkwijze onderling al goed worden afgestemd. De werkwijze zou gebaseerd kunnen worden op de volgende 4 cruciale vragen:

1. Hoe trekken we de juiste klanten aan?

- Dat betekent dat je aan planmatige acquisitie (klantenwerving) wilt gaan doen
- Daarvoor moet een aanpak en werkwijze worden bedacht

2. Hoe kunnen we die behouden

- Dat betekent dat je aan planmatige relatiebeheer wilt gaan doen
- Ook hiervoor moet een aanpak en werkwijze worden bedacht

3. Hoe kunnen we optimaal aan ze verdienen?

- Dus structureel kijken naar de kosten en opbrengst
- En hoe je die kunt analyseren en beïnvloeden

4. Wat doe we met onrendabele klanten?

- Structureel kijken naar klanten die niets opleveren
- En bepalen wat je daarmee wilt gaan doen

CRM invoeren stap voor stap

In feite zijn deze vragen de basis voor het marketing- en verkoopplan van jouw onderneming. De antwoorden er op en de uitwerking ervan zijn bepalend voor het succes. Het zijn de cruciale vragen van CRM!

Praktische voorbeelden van succesvol CRM

Hieronder volgt een aantal praktische voorbeelden hoe je met CRM klanten beter kunt bedienen. Door informatie en historie over klanten zodanig vast te leggen dat het, als het nodig is, binnen enkele "muisklikken" beschikbaar is. Ik ben overigens geïnteresseerd in praktische voorbeelden van lezers. [Mail](#) die naar me toe en wellicht gebruik ik die voor de volgende versie.

1. Uit het oog, maar niet uit het hart

Een klant waarmee een tijd geen contact is geweest, belt een bedrijf en wordt door de telefoniste direct doorverbonden met een commerciële binnendienstmedewerker.

- De telefoniste vraagt direct naar de naam van de klant
- Deze geeft ze door tijdens het doorverbinden
- De binnendienstmedewerker heeft de klantkaart en contactpersoon direct op zijn scherm
- En ziet onmiddellijk wanneer er voor het laatst contact is geweest
- En waarover het contact destijds ging
- De klant wil terugkomen op een offerte van een aantal maanden geleden
- Voor hij uitgesproken is heeft de binnendienstmedewerker de offerte op zijn scherm
- De informatie wordt snel gegeven
- Vraagt nog even hoe de reis naar Brazilië is geweest (notitie, de vorige keer gemaakt op de klantkaart)
- De klant laat merken dat hij tevreden is over deze gerichte aandacht
- Een uur later belt klant terug en de offerte wordt order
- Kortom, CRM biedt de mogelijkheid om de klant altijd snel, adequaat en persoonlijk te woord te staan
- Ook al is er een tijd geen contact geweest, de klant beleeft het als "uit het oog, maar niet uit het hart"

2. Geen volledige levering, toch een tevreden klant

De expeditie geeft de binnendienst door dat een levering bij een klant niet compleet is afgeleverd. Er kon maar een deel worden geleverd. De klant zegt pas te betalen als de rest van de levering binnen is.

- De binnendienstmedewerker legt dit vast in het CRM-systeem.

CRM invoeren stap voor stap

- De binnendienstmedewerker maakt in het CRM-pakket ook een notitie aan voor de boekhouder en de buitendienstverkoper
- De boekhouder weet nu waarom er niet wordt betaald
- De buitendienstverkoper kan even aandacht aan de klant schenken
- De boekhouder stuurt geen aanmaning bij overschrijding van de betalingstermijn
- Zodra de levering compleet is krijgen de boekhouder en verkoper weer een berichtje
- De nalevering wordt correct uitgevoerd
- Interne communicatie is optimaal
- De klant is tevreden met de correcte en probleemloze afhandeling
- Ondanks de nalevering is zijn loyaliteit toegenomen

3. Efficiënt klanten uitnodigen voor een lezing

Een bedrijf wil alle accountants onder hun klanten uitnodigen voor een lezing door een goeroe uit de accountancy wereld. De lezing vindt over 6 maanden plaats. Besloten wordt de officiële uitnodiging hiervoor 1 maand van te voren te versturen.

- Tijdens de verkoopvergadering worden de binnen- en buitendienst hierover geïnformeerd
- In het CRM-systeem zijn alle klanten natuurlijk voorzien van een branchekenmerk
- Alle adressen in het CRM-systeem zijn natuurlijk actueel
- Alle contactpersonen zijn met voorletters en voornaam vastgelegd.
- Desnoods met de nuance dat een brief formeel of informeel moet worden aangemaakt
- Er wordt afgesproken dat de verkopers hun klanten de komende maanden persoonlijk gaan uitnodigen
- In het CRM-systeem wordt een voorziening (mailcodering) aangemaakt zodat verkopers contactpersonen van klanten kunnen aanvinken voor deze lezing
- Gedurende de volgende maanden worden alle gegadigden persoonlijk uitgenodigd en bij een toezegging wordt dit in het CRM-systeem afgevinkt
- Omdat het een aantal maanden mag duren, kost het nauwelijks extra werk
- De enige deadline is dat alle gegadigden 1 dag voor de verzending van de officiële uitnodiging persoonlijk moeten zijn uitgenodigd
- De dag dat de uitnodiging verstuurd moet worden wordt er in het CRM-systeem een overzicht gemaakt van afgevinkte accountants.

CRM invoeren stap voor stap

- Via een in het CRM-systeem in Word aangemaakte uitnodiging worden er 123 personen uitgenodigd die automatisch worden voorzien van alle adresgegevens en de juiste aanhef
- Het feitelijke klaarmaken van de uitnodigingen koste niet mee dan een half uurtje
- Ik heb veel situaties meegemaakt dat het versturen van een mailing soms dagen voorbereiding koste omdat veel adressen niet klopten, contactpersonen misten of geen voorletters bekend waren.
- Gevolg was vaak dat alleen al daarom er weinig of geen mailings of nieuwsbrieven werden verstuurd
- Dankzij een gedisciplineerde CRM-aanpak is het versturen van een mailing/nieuwsbrief/uitnodiging naar een specifieke doelgroep niet meer dan een half uurtje werk
- Tel uit je winst

Stap 2: Bewustwording

Nu je aan deze stap begint zou je inmiddels moeten weten wat CRM is en wat je er mee kunt. Bewustwording is het besef dat CRM invoeren in jouw onderneming het begin is van een andere manier van werken.

Ik realiseer me dat dit voor een (startende) ondernemer of een ZZP-er anders ligt dan voor een onderneming met bijvoorbeeld 10 gebruikers. Maar het is belangrijk om het vanuit deze bewustwording te benaderen. Natuurlijk zal er een verschil zijn in de praktische invulling. Maar in dit boek ga ik verder uit van een onderneming met meerdere gebruikers en verschillende afdelingen.

De essentie is gedragsverandering

CRM invoeren in een onderneming waarin jaren lang zonder duidelijke vastgelegde afspraken en procedures is gewerkt, vergt een verandering van werken. Eigenlijk vraagt het een totale gedragsverandering! Alle medewerkers, inclusief de baas, zullen dag in dag uit heel gedisciplineerd moeten doen wat vooraf gezamenlijk is afgesproken. Deden ze dat dan niet? Dat is toch normaal?

Is het de dagelijkse realiteit?

Nee, dat is het niet. Want de dagelijkse realiteit is jammer genoeg anders. In veel ondernemingen wordt achter de feiten aangelopen. De "waan van de dag", of zoals ik het noem "[hapsiflapsi](#)" is er de oorzaak van dat het zicht op de werkelijkheid wordt vertroebeld.

Tijdens mijn onderzoeken kwam ik er achter dat er veel bedrijven er een werkwijze op na houden zonder enige zelfkritiek. Een werkwijze die door de jaren heen, bewust of onbewust, zo is gegroeid. Een "zo doen wij dat hier"-onderneming.



Organisatorisch

- Slechte interne communicatie, mensen werken langs elkaar heen
- Er heerst een eilandjescultuur (eigen straatje schoonhouden cultuur)
- Bedrijfsprocessen zijn niet vastgelegd (beschreven)
- Er zijn geen afspraken en procedures vastgelegd
- Medewerkers worden niet of nauwelijks opgeleid en getraind
- Kennis en informatie weinig of niet gedeeld (men zit er zelfs op)
- "Ballast (onnodige) werkzaamheden" leiden af van waar het om gaat
- Klantgerichtheid zit niet tussen de oren
- De vrijblijvendheid (half9-5uur mentaliteit) onder medewerkers is groot

CRM invoeren stap voor stap

Marketing en verkoop

- Er is geen marketing- en verkoopplan
- Er is geen echte onderbouwde omzet doelstelling
- Het verkoopproces verloopt voornamelijk op ad hoc basis
- Het rendement er van is moeilijk meetbaar en te sturen
- Er is weinig zicht op klantkennis, klantbehoeften en klantwensen
- Buiten- en binnendienstmedewerkers werken langs elkaar heen
- De effectiviteit en het rendement van de verkoopmedewerkers is te laag

De leiding/het management

- Loopt achter de feiten aan
- Heeft te weinig controle op het verkoopproces
- Besteedt meer tijd aan het oplossen van klachten dan ze te voorkomen
- Heeft te weinig tijd voor begeleiding en coaching
- Stuurt alleen op omzet, het ontbreekt aan andere relevante kengetallen en aan de juiste stuurinformatie

Misschien geloof je het niet, maar ik heb bovenstaande situaties bij veel bedrijven geconstateerd. Betrek het eens op je eigen onderneming. De kans is groot dat het herkenbaar is. Onderschat dit niet, dit de achilleshiel van CRM.

De cultuur moet op de schop

Als je een bedrijf hebt meerdere mensen samenwerken, moet je bereid zijn de huidige werkwijze ter discussie te stellen. Ben je dat niet, dan is het mislukken van de CRM-implementatie een kwestie van tijd. De cultuur van de onderneming moet echt op de schop, de juiste structuur leidt uiteindelijk tot de juiste cultuur.

Want als een "oude" organisatie simpelweg wordt voorzien van een nieuwe technologie is de kans op mislukken zeer groot. Wat dan overblijft is een gefrustreerde "oude" organisatie met een financiële scheur in de broek.

Voorwaarden voor succes

Inmiddels zal het duidelijk zijn geworden dat de ondernemer zich zelf verantwoordelijk moet voelen voor een succesvolle implementatie. Hij/zij is het rolmodel, waar naar gekeken wordt. Ik heb ondernemingen meegemaakt waar de verkopers hun baas hadden overgehaald CRM aan te schaffen. Vervolgens liet hij het hen ook implementeren. Hij verdiepte zich er niet eens in. Dat het volkomen mis ging, daar kon je op wachten.

De belangrijkste succesvoorwaarden

- De ondernemer (de baas) moet over een hoog ambitieniveau beschikken (Hij wil er echt een succes van maken)
- De ondernemer heeft concrete CRM-doelen gesteld
- De medewerkers zijn volledig ingelicht en zijn/worden betrokken bij de voorbereiding en implementatie
- De ondernemer is zelf de stuwende kracht en geeft aansturing en toont zijn/haar betrokkenheid
- Klantgerichtheid wordt vertaald in concrete factoren en gedrag
- Er zijn afspraken en procedures voor het gebruik van de CRM-software opgesteld
- De medewerkers zijn/worden zorgvuldig getraind in de mogelijkheden van de CRM-software
- Er is consequent toezicht op de dagelijkse werkwijze

Klantgerichtheid

Er is geen enkele ondernemer die het niet belangrijk vindt. Toch heb ik veel bedrijven meegemaakt waar het woord [klantgerichtheid](#) niet of nauwelijks wordt genoemd! Veel ondernemers zeggen klantgericht te zijn, zonder daar speciaal iets voor te doen of te laten. Ze denken alleen maar dat ze het zijn. [Klantgerichtheid](#) moet wel degelijk worden georganiseerd. Als je nog met je bedrijf moet beginnen of nog maar net bent begonnen, spreek dan met jezelf en eventuele medewerkers af wat klantgerichtheid binnen jouw bedrijf concreet betekent (moet gaan betekenen).

Een definitie van klantgerichtheid luidt:

"Klantgerichtheid is de vanzelfsprekendheid waarmee medewerkers van een onderneming onder alle omstandigheden willen luisteren naar klanten en bereid zijn hun werk voortdurend serieuze aandacht te geven".

De klantgerichte organisatie

Organisaties ontdekken steeds meer dat niet het product of het merk het verschil maakt in de markt. Steeds vaker blijkt de wijze waarop klanten worden bediend bepalend te zijn voor klantentevredenheid en klantloyaliteit. Juist nu klanten veel kritischer en veeleisender zijn, wordt de concurrentieslag meer en meer beslecht door klantgerichtheid, aandacht en de kwaliteit van de organisatie. De loyaliteit van klanten wordt bepaald door de wijze waarop zij worden behandeld.

Klantgerichtheid moet worden georganiseerd door per afdeling specifieke klantgerichtheidfactoren te bepalen

Klantgerichtheidfactoren

De praktijk wijst uit dat ondernemingen het moeilijk vinden om klantgerichtheid te concretiseren. Hoe moet je het vertalen in je dagelijkse bedrijfsvoering? Hoe ver zou een ondernemer met klantgerichtheid moeten gaan? Het hangt sterk af van het soort bedrijf en de wensen en verwachtingen van klanten. Als een ondernemer zijn markt en klanten goed kent, weet hij hoe hij zich juist op dat gebied kan onderscheiden. Belangrijk is dat de ondernemer zich realiseert dat klantgerichtheid niet vanzelf ontstaat.

Klantgerichtheid is een strategische keuze en moet stap voor stap door middel van duidelijke en concrete klantgerichtheidfactoren worden ontwikkeld. Klantgerichtheid moet worden georganiseerd op volgende terreinen:

1. Bereikbaarheid en gastvrijheid
2. Communicatie
3. Kennis en vaardigheden
4. Organisatie
5. Leiderschap
6. Personeelsbeleid
7. Internet

De in dit e-book opgenomen voorbeelden zijn niet meer dan wat aangereikte mogelijkheden. Elke ondernemer moet zelf kijken hoever hij/zij wil gaan.

1. Bereikbaarheid en gastvrijheid

Het bellen of bezoeken van een onderneming is de eerste persoonlijke ervaring met een bedrijf. Als dat goed verloopt is dat een goede eerste stap. Een negatieve ervaring wordt niet snel vergeten.

Wat zijn de grootste irritaties bij het bellen van een bedrijf? De telefoon wordt (te) laat opgenomen door een ongeïnteresseerde dame die moeilijk doet en de indruk wekt dat je blij mag zijn dat ze je te woord wil staan. Vervolgens word je ook nog eens het bos ingestuurd omdat de zij de persoon die jij moet hebben niet kan vinden. Kortom, een "klanten wegjaag" actie.

Hieronder een aantal mogelijke klantgerichtheidfactoren om bereikbaarheid en gastvrijheid te organiseren

CRM invoeren stap voor stap

- Organiseer een actieve en snelle bereikbaarheid
- Zorg er voor dat alle medewerkers er van op de hoogte zijn dat dit een belangrijk doel is
- Organiseer het zo, dat de telefoon maximaal binnen 3 x bellen kan worden beantwoord
- Bellers worden te allen tijde en onder alle omstandigheden vriendelijk, gastvrij en adequaat te woord gestaan en geïnformeerd
- Bellers worden desgewenst zorgvuldig door verbonden met een collega
- Indien de collega afwezig of bezet is, wordt met de beller een afspraak gemaakt hoe hij/zij snel met de juiste persoon in contact komt
- Als bezoekers even moeten wachten, zorg dan voor een comfortabele wachtruimte/-plaats en eventueel een kopje koffie/thee
- De receptie heeft inzage in de agenda's van alle medewerkers
- Alle medewerkers laten de receptie weten wanneer zij wel en niet bereikbaar zijn
- Maak van de receptioniste geen spoorzoekster
- De receptiemedewerkers beschikken over alle noodzakelijke middelen
- Er is altijd voldoende parkeerruimte voor klanten
- De leiding ziet er voortdurend op toe dat een ieder zich aan afgesproken klantgerichtheidfactoren houdt.

2. Communicatie

Gebrek aan interne communicatie is heel vaak de achilleshiel van een onderneming. Potentieel goede bedrijven zijn ten onder gegaan door een slechte interne communicatie. Medewerkers zijn te weinig of niet op hoogte van zaken die ze zouden moeten weten. Er wordt langs elkaar heen gewerkt, wat ten koste gaat van de effectiviteit en efficiency. Maar het gaat natuurlijk ook ten koste van de klantgerichtheid. Klanten merken onmiddellijk als er binnen een onderneming langs elkaar heen wordt gewerkt. Met alle vervelende gevolgen van dien.

- Medewerkers kennen de doelstellingen van de onderneming
- De uitgangspunten voor klantgerichtheid zijn bedrijfsbreed bekend
- Er is duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- De onderneming beschikt over een overlegstructuur in alle lagen

CRM invoeren stap voor stap

- Alle informatie over en van klanten is beschikbaar via een uniform systeem
- Deze informatie is voor alle relevante medewerkers direct inzichtelijk
- Klanten krijgen direct informatie over hun lopende zaken
- Binnen- en buitendienstmedewerkers leggen structureel klantinformatie vast
- De afgesproken werkwijze ligt vast in afspraken en procedures
- De leiding ziet er voortdurend op toe dat een ieder zich aan deze afspraken houdt!

3. Kennis en vaardigheden

In veel kleine(re) MKB-bedrijven wordt nauwelijks of niet getraind: geen interne trainingen en/of externe opleidingen. In het beste geval worden nieuwe medewerkers ingewerkt en begeleid door een collega. In het slechtste geval, worden nieuwe medewerkers in het diepe gegooid en moeten hun eigen weg vinden. Ondernemers beseffen te weinig dat goedopgeleide werknemers veel meer rendement opleveren. Hun motivatie en inzet nemen enorm toe.

- Stel het gewenste niveau van kennis en vaardigheden vast
- Hiervoor worden per functie normen en waarden vastgesteld
- De medewerkers worden regelmatig op hun kennis en vaardigheden getoetst
- Er zijn regelmatig trainingen om kennis en vaardigheden bij te spijkeren
- Daar waar noodzakelijk kunnen medewerkers externe cursussen en trainingen volgen

4. Organisatie

Een organisatie (onderneming) is een doelgerichte samenbundeling van kennis, vaardigheden en de kracht van de medewerkers met een gezamenlijk doel: het realiseren van de doelstellingen van de onderneming, oftewel continuïteit en rendement. De kracht van de onderneming wordt bepaald door de juiste samenhang tussen mensen, middelen en activiteiten. In een organisatie behoort alles georganiseerd te zijn, planmatig en gestructureerd. Omdat alles met alles samenhangt, kun je niets aan het toeval overlaten.

- Er ligt vast hoe er met klanten in standaardsituaties wordt omgegaan
- Er ligt vast hoe in afwijkende situaties moet worden gehandeld

CRM invoeren stap voor stap

- Medewerkers moeten daardoor altijd snel en adequaat kunnen handelen
- Zij beschikken over functionele en op hun taak toegesneden software en apparatuur
- Zij beschikken over actuele markt- en klantinformatie
- Zij beschikken over relevante verkoopinformatie en verkooplanalyses
- Er wordt voortdurend gestreefd om "ballastwerkzaamheden" terug te dringen
- Receptie- en helpdeskmedewerkers zijn optimaal getraind en geëquipeerd

5. Leiderschap

Leiderschap is het vermogen er voor te zorgen dat binnen een organisatie gezamenlijk wordt gewerkt aan een gemeenschappelijk doel. Het is gebaseerd op innerlijke overtuiging waarbij een realistische toekomstvisie in harmonie moet zijn met een uitdagende werkomgeving. Deze visie moet gedeeld worden door medewerkers. Het gaat dan om vertrouwen, communicatie, ingetogenheid, het scheppen van arbeidsvreugde, inlevingsvermogen, verbeeldingskracht en persoonlijk psychisch evenwicht.

- De onderneming beschikt over een actueel en inspirerend ondernemingsplan
- Er wordt gewerkt volgens een planmatige en heldere verkoopstrategie
- De verkoop wordt taakstellend aangestuurd via een marketing- en verkoopplan
- Verkopers werken met realistische doelstellingen
- Managers werken voortdurend aan het scheppen van de juiste voorwaarden
- Zij zijn meer coach dan controleur!

6. Personeelsbeleid/medewerkergerichtheid

Klantgerichtheid en loyaliteit begint met medewerkergerichtheid.

Zonder medewerkergerichtheid is er geen klantgerichtheid!

Klantgerichtheid realiseren met ongemotiveerde medewerkers is vrijwel onmogelijk.

Gemotiveerde medewerkers zijn niet te werven of aan te nemen. Gemotiveerde medewerkers creëer je zelf!

Medewerkers worden gemotiveerd door de mogelijkheden die ze

CRM invoeren stap voor stap

krijgen en de voorwaarden die worden geboden om zich te kunnen ontplooiën en de omgeving waarin ze werken.

Medewerkers zijn het belangrijkste bedrijfskapitaal en zijn daarmee het fundament van een onderneming. Toch zie je in veel ondernemingen dat het personeelbeleid zich beperkt tot administratieve taken zoals verzuimregistratie, loonadministratie etc. De praktijk is vaak dat een nieuwe medewerker zo kort mogelijk wordt ingewerkt en zo snel mogelijk productief moet worden. Er ontbreekt een visie en aanpak om medewerkers perspectief te bieden en ze daarmee echt aan het bedrijf te binden.

- Medewerkers worden beschouwd als het belangrijkste bedrijfskapitaal
- Er zijn met vaste regelmaat functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Er wordt planmatig gewerkt aan de verbetering van kennis en vakmanschap
- Per medewerker wordt gekeken naar de mogelijkheden voor interne loopbaanontwikkeling
- Zorg voor een inzichtelijke beloningsstructuur (loongebouw)
- Geef medewerkers voldoende aandacht

7. Internet

Veel internetsites van onderneming zijn niet meer dan een (veelal gedateerde) digitale advertentie. Terwijl een internetsite in veel gevallen een prima mogelijkheid biedt om te communiceren met klanten. De klok rond, 7 dagen in de week communiceren, zonder dat je ze aan de telefoon krijgt. Elke onderneming zou er over moeten nadenken welke informatie aan klanten verstrekt zou kunnen worden via internet. Misschien geldt het niet voor alle bedrijven, maar het is het onderzoeken waard.

- Gebruik de website om klanten te optimaal informeren
- Wat je doet en waarin jij je onderscheidt
- Het verstrekken van nieuws, tips en tricks
- Klantenforums en artikelen
- Nieuwsbrieven in relatie met e-mails
- Het verzamelen en beheren van orders
- De mogelijkheid voor contactaanvragen

CRM invoeren stap voor stap

- Ontlast de helpdesk en binnendienst door digitale oplossingen/ondersteuning te bieden
- Een website moet een weerslag van de onderneming zijn

Loyale klanten is het uiteindelijke doel

Loyale klanten blijven je trouw, door dik en dun. Loyaliteit (trouw) is een morele verbondenheid om zich te houden aan een verbintenis, band of verplichting. Als deze verplichting niet wordt nageleefd en trouw wordt geschonden en wantrouwen intreedt, wordt dat ervaren als verraad.

Lakmoesproef

Frederick F. Reichheld schrijft in zijn boek "Het geheim van loyaliteit", dat loyaliteit de "lakmoesproef" is voor succes. Hij is ervan overtuigd dat loyale klanten de beste garantie zijn voor goede bedrijfsresultaten. Loyale klanten kosten minder tijd, kopen meer, brengen nieuwe klanten aan en zijn bereid om meer voor toegevoegde waarde te betalen. Bedrijven zouden veel moeten investeren in het ontwikkelen van concrete klantgerichtheid en dus het creëren van loyale klanten.¹

Loyale medewerkers

Tevreden klanten is niet meer voldoende; bedrijven moeten streven naar loyale klanten. Een belangrijk gegeven uit het onderzoek is dat loyaliteit intern begint. Loyale medewerkers zorgen (sneller) voor loyale klanten. Luisteren naar klanten en het ontwikkelen van onderscheidende producten en diensten zijn belangrijke aandachtspunten.

Gemotiveerde medewerkers worden loyale medewerkers. Loyale medewerkers zijn goud waard, want zij zijn de medewerkers met toegevoegde waarde en een garantie voor rendement. Zij zullen niet snel vertrekken en hun ziekteverzuim zal ver onder het gemiddelde liggen. Zij zijn de sterren van een onderneming en zullen er alles aan doen om optimaal bij te dragen aan het streven naar klantgerichtheid.

Loyale klanten

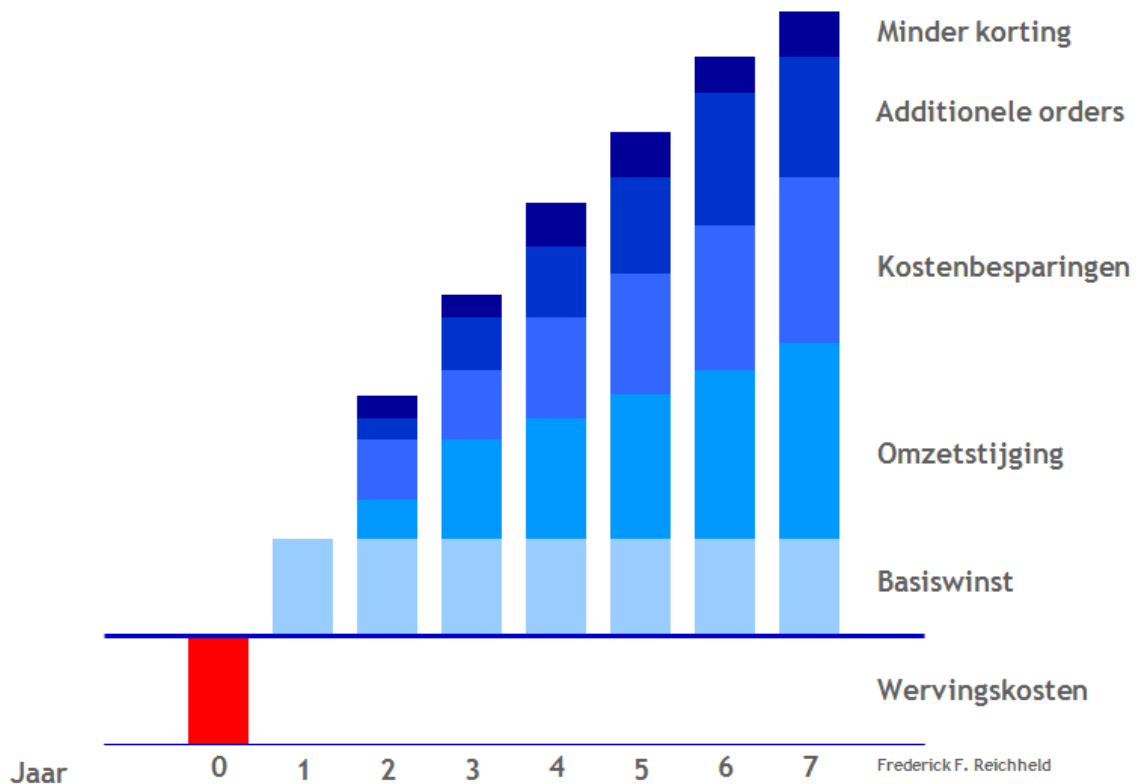
Klanten die zich echt aan een bedrijf binden zijn "loyale" klanten. Dat zijn de blijvers en die bieden het hoogste rendement. Zij hebben er iets voor over om de relatie met jou in stand te houden. In zijn boek beschrijft Frederick F. Reichheld welke voordelen en rendement loyale klanten opleveren. Gedurende een periode van zeven jaren is onderzocht wat een loyale klant voor een onderneming kan betekenen.

¹ [Frederick F. Reichheld](#), "Het geheim van loyaliteit"_(1996), p. 17

CRM invoeren stap voor stap

Dat onderzoek gaf de volgende interessante uitkomst:

Rendement van loyale klanten



In het eerste jaar moet de omzet nog worden verrekend met de verwervingskosten. Maar de volgende jaren zie je de waarde van de klanten, naarmate ze loyaler worden toenemen. Duidelijk werd dat loyale klanten minder tijd kosten (ons kent ons). Ze gaan meer bij jou kopen, vertellen het rond en brengen nieuwe klanten. Uiteindelijk zijn ze zelfs bereid om meer te betalen voor toegevoegde waarde die jij ze voortdurend biedt.

Bovenstaande ontwikkeling van klantgedrag is gebleken bij ondernemingen die voortdurend investeren in het verbeteren van de kwaliteit van hun producten, diensten en de aandacht voor hun klanten. Dat kan alleen als er sprake is van concrete en geplande klantgerichtheid!

Stap 3: Voorbereiding

Nu je weet wat CRM is, wat je er mee kunt, wat er voor komt kijken, welke gevolgen het heeft en wat je er mee wilt bereiken, kun je met de werkelijke voorbereiding beginnen

Ik realiseer me dat het wellicht overdreven lijkt als je starter of ZZP-er bent of maar met enkele medewerkers (gebruikers) hebt. Toch is het verstandig om een CRM-implementatie goed doordacht en voorbereid te beginnen en teleurstelling achteraf te voorkomen.

CRM en software

In het hoofdstuk [Stap 1](#) schreef ik dat CRM een strategie, ofwel een denkwijze is. De uitvoering van die strategie kan niet zonder daarvoor gespecialiseerde software. Juist de mogelijkheden van ICT, gekoppeld aan een visie en strategie, bepalen de kracht en de mogelijkheden van CRM.

We beginnen nu met de voorbereiding die nodig is om er voor te zorgen de aan te schaffen CRM-software qua mogelijkheden en inrichting (ik bedoel de keuze van de juiste informatievelden) perfect past bij jouw onderneming.

De definitiefase

Nu je als ondernemer weet wat de essentie CRM is, is het belangrijk in grote lijnen te bepalen wat je met CRM voor je onderneming wilt bereiken. Je zult ervaren dat het moeilijk genoeg is om dat vooraf te bepalen.

De volgende factoren spelen hierbij een belangrijke rol.

- De omvang van de onderneming (ZZP-er of meerdere medewerkers)
- In welke branche zit je (dienstverlening/verkoop/productie/etc.)
- Business to business en/of Business to Consumer

Het heeft invloed op de manier waarop jij CRM gaat gebruiken. Des te beter je weet wat je wilt, des te beter je kunt inschatten hoe de software specifiek op jouw onderneming moet worden afgestemd. Je bent dan een betere gesprekspartner van de softwareleverancier, wat de kwaliteit van de implementatie ten goede komt.

CRM invoeren stap voor stap

CRM doelstellingen op hoofdlijnen

Begin met het vaststellen van de doelen die je wilt nastreven met de invoering van CRM. Het belang daarvan is groot. Je kunt de kwaliteit van het proces beter beoordelen en kunt de werkwijze er later aan toetsen. Houd ook rekening met de impact van de invoering van een andere werkwijze om die doelen te kunnen realiseren.

Vooraf de laatste jaren is het besef toegenomen dat klanten niet alleen maar in de watten gelegd moeten worden. Natuurlijk moet je klanten koesteren en centraal stellen. Maar je moet er ook aan kunnen verdienen. Klanten die niets opleveren moeten hierop worden aangesproken en desnoods worden gesaneerd.

CRM strategie

Er moet op hoofdlijnen worden bepaald welke keuzes noodzakelijk zijn. Hoe moeten mensen en middelen worden aangewend om de kans op het realiseren van de CRM- en de bedrijfsdoelen veilig te stellen?

Voorbeelden van strategische keuzes zijn:

- Wij kiezen voor het ontwikkelen van concrete klantgerichtheid omdat wij er van overtuigd zijn dat dit een onderscheidend voordeel brengt ten opzichte van onze concurrenten in ons gebied. Deze keuze houdt in dat die helemaal moet worden uitgewerkt en een onderdeel moet worden van de dagelijkse werkwijze
- Wij kiezen er voor om met een verkoopbuitendienst te gaan werken. Een strategie die een grote investering vergt en daarom vooraf moet worden onderbouwd en uitgewerkt
- Wij kiezen ervoor om een serviceapparaat op te tuigen met eigen monteurs in buiten- en binnendienst. Een strategie die eveneens een grote investering vooraf vergt en ook moet worden onderbouwd en uitgewerkt
- Wij kiezen er voor om niet rendabele klanten aan te spreken en indien nodig te saneren
- We willen dat alle kennis, informatie en activiteiten binnen het klantproces zorgvuldig moet worden vastgelegd. Deze moet voor alle medewerkers die contact hebben met klanten binnen enkele muisklikken bereikbaar zijn
- Etc.

Het is belangrijk om de keuzes te vertalen in concreet beleid en een concrete aanpak met kwantitatieve en kwalitatieve doelen. Zorg ervoor

CRM invoeren stap voor stap

dat het geen papieren tijger wordt. De ondernemer is verantwoordelijk en moet zorgen dat het gaat worden zoals is besloten.

Draagvlak onder de medewerkers

Als de medewerkers binnen een onderneming CRM niet zien zitten gaat het niets worden. Dus ontwikkelen van draagvlak bij hen is van fundamenteel belang. Ik heb ondernemers bijna wanhopig zien worden door de ongeïnteresseerdheid en het ondermijnende gedrag van hun personeel.

Toegegeven, dan is er sowieso het een en ander mis in een dergelijke onderneming. Maar hoe dan ook, als er geen draagvlak is, gaat het mis met CRM.

Bij gebrek aan draagvlak krijg je te maken met:

- Ongeïnteresseerdheid, niet mee willen denken
- Geen drive om er een succes van te willen maken
- Voortdurend "vergeten" het systeem met de afgesproken informatie te vullen
- CRM zien als een controlesysteem
- Zeuren en jengelen "Het kost te veel tijd, ik heb het al zo druk"
- Collega's ronselen om te zorgen dat het een mislukking wordt

Hoe creëer je draagvlak?

Een ondernemer die draagvlak wil creëren onder zijn medewerkers moet allereerst zelf "heilig" overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van CRM. Hij weet precies welke voordelen CRM voor zijn onderneming gaat betekenen.

Pleitbezorgers

Zodra jij als ondernemer er van overtuigd bent dat je CRM gaat aanschaffen, praat je met één of meer medewerkers, waarvan jij zeker bent dat je ze enthousiast voor CRM kunt maken. Zodra dat is gelukt, heb je alvast een aantal pleitbezorgers binnen je organisatie. Formeer een CRM-projectgroep(je) waarin in ieder geval de pleitbezorgers worden opgenomen.

Vervolgens bepaal je met hen de strategie om de rest van het bedrijf te informeren. Afhankelijk van de omvang van je bedrijf zou je een projectgroep kunnen formeren, waar in ieder geval de enthousiastelingen deel van gaan uitmaken.

CRM invoeren stap voor stap

De presentatie

Zorg er voor dat tijdens de presentatie van de CRM-plannen vooral de directe voordelen belicht worden. Wat wordt de verkoper er direct beter van. Hoe is hij/zij in staat zijn/haar werk beter te doen. Vraag welke medewerkers mee willen helpen om het Programma van Eisen samen te stellen. Probeer zoveel mogelijk medewerkers bij die voorbereiding te betrekken.

Planning

Maak gezamenlijk een plan, stel een deadline. Afhankelijk van de omvang (aantal gebruikers) maak je een beknopt of meer uitgebreide planning. Je houdt daarmee controle over en zicht op de voortgang. Bepaal alle stappen (beslissingen/activiteiten) die moeten worden genomen. Deel taken toe, dus wie doet wat en wanneer het klaar moet zijn. Kom regelmatig bij elkaar om de voortgang te volgen en/of bij te stellen.

Hoe bepaal je wat je nodig hebt!

We zijn nu op een punt gekomen, waarvoor even een "mentaal" aanloopje genomen moet worden. Dit omdat het voor iemand die tot voor kort niets van CRM afwist een taai onderdeel is. Zie het als met het bouwen van een huis. Daarvoor heb je een tekening en een bestek (beschrijving wat er moet gebeuren) nodig. In dat bestek staat precies beschreven hoe het huis moet worden gebouwd, met welke materialen, kleuren etc. etc.

Dat geldt eigenlijk ook voor de inrichting van de CRM-software. Met die software wil je specifieke doelen realiseren. Ten eerste zul je die doelen moet bepalen en vervolgens moet je weten hoe je die met de CRM-software wilt realiseren. Hoe beter je dit stukje huiswerk doet, des te beter je een gesprekspartner bent voor de CRM-softwareleverancier.

Dit huiswerk wordt beschreven in een Programma van eisen. Een document waarin precies staat beschreven

- wat jij met jouw onderneming met CRM wilt bereiken (de doelen)
- welke veranderingen de eigen organisatie moet ondergaan
- welke informatie en dat je wilt vastleggen
- in hoeverre is die (deels) ergens beschikbaar (in Excel-bestanden etc.)
- aan welke voorwaarden de software moet voldoen
- aan welke voorwaarden de leverancier moet voldoen

Als het klaar is weet je precies waarom je CRM wilt, wat je er mee wilt bereiken, hoe het er uit moet zien en wie voor wat verantwoordelijk is.

CRM invoeren stap voor stap

Bovendien is het Programma van eisen een perfect document om de invoering van CRM kritisch te kunnen toetsen aan wat is afgesproken.

Programma van eisen

Bepaal als ondernemer eerst zelf op hoofdlijnen wat je met CRM wilt bereiken. Daarna ga je samen met de CRM-projectgroep het Programma van eisen opstellen. Houd rekening met het beschikbare budget.

Er is veel CRM-software verkrijgbaar, van heel erg goedkoop tot heel erg prijzig. Het Programma van eisen en het beschikbare budget moeten met elkaar in de pas lopen. Je kunt in je Programma van Eisen niet de mogelijkheden en prestaties van dure BMW Z4 Roadster beschrijven, als je niet meer dan voor een Renault Twingo kunt of wilt betalen!

De CRM doelstellingen

Vanuit de CRM-doelstellingen die je zelf als ondernemer op hoofdlijnen hebt vastgesteld, worden de subdoelstellingen uitgewerkt. Het is voor sommige ondernemingen verstandig om de doelstellingen te splitsen in **kwalitatieve doelen** (de kwaliteit van werkwijze en organisatie)

- werkwijze
- structuur
- cultuur

kwantitatieve doelen (vaststellen van concrete cijfermatige doelen)

- cijfers
- kengetallen
- analyses
- etc.

Kwalitatieve doelen

Neem hier de tijd voor en bespreek het zo breed mogelijk binnen de organisatie. Vooral bij het bepalen (en later realiseren) van kwalitatieve doelstellingen is acceptatie onder de medewerkers van doorslaggevend belang.

Voorbeelden van kwalitatieve doelen zijn:

- Welke kwalitatieve informatie moet de CRM-software leveren
 - Welke soorten kenmerken wil je aan relaties kunnen koppelen
 - Welke informatie wil je van relaties weten
 - Welke verkoopinformatie wil je krijgen
 - Welke marketing informatie wil je krijgen
 - Etc.

CRM invoeren stap voor stap

- Het ontwikkelen van concrete klantgerichtheid
 - Wat is klantgerichtheid (op hoofdlijnen) binnen je bedrijf
 - Hoe kun je dat ontwikkelen door vanuit je klanten te denken
 - Hoe concretiseer je dat door specifieke klantgerichtheidfactoren te benoemen
- Het vastleggen van alle bedrijfsprocessen

Zeker in organisaties met meerdere werknemers is het goed per bedrijfsproces te beschrijven hoe deze moet worden uitgevoerd. Afhankelijk van de omvang van de onderneming is dit een langdurige maar noodzakelijke activiteit. Maar als de onderneming gaat groeien en je moet het alsnog doen is het nog veel meer werk. Als voorbeeld de beschrijving van het verkoopproces. Een gedetailleerde beschrijving van de gewenste werkwijze vanaf de acquisitie, het eerste contact tot en met uitlevering en nazorg/relatiebeheer. Verder beschrijf je het inkoopproces, productieproces en zo verder.
- Het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem
- Een klachtenregistratie en klachten opvolgingssysteem
- De afspraken en procedures voor het gebruik van de CRM-software

Kwantitatieve doelen

Zorg er voor dat de doelen SMART zijn, dat wil zeggen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en vooral Tijdgebonden. Het soort kwantitatieve doelen hangt heel erg af van het soort bedrijf.

Voorbeelden van kwantitatieve doelen kunnen zijn:

- Welke cijfers wil je en waar moeten ze vandaan komen
- Omzetcijfers en –analyses komen vaak uit het boekhoud- of ERP-pakket
- Onderstaande informatie zou uit de CRM-software kunnen komen
- Pipeline- of trechtergetallen
- Omzetten per periode
- Offerte bedragen per periode
- Het aantal order, offertes
- Scoringspercentages op orders en/of offertes
- Het % orders op offertes
- Rentabiliteitsgetallen per klant
- Het aantal bezoeken per relatie
- Segmentering van klanten (bv. A-, B-, C-, D-klanten etc.)
- Productafname informatie per klant/klantgroep/etc.
- Margeoverzichten per klant/klantgroep/productgroep/etc.
- Etc.

Het vaststellen van de noodzakelijke velden

In veel softwareprogramma's wordt informatie vastgelegd in velden. Vanuit de CRM-subdoelstellingen wordt de velddefinitie vastgesteld. Dus om de latere inrichting van de software goed voor te bereiden, bepaal je tot op veldniveau welke informatie in de CRM-software moet worden vastgelegd. Een deel daarvan, de zgn. stamgegevens (namen/adressen/ telefoonnummers etc.) van organisaties en personen zijn de standaardvelden in alle CRM-software. Die laten we dan ook even buiten beschouwing.



The screenshot shows a CRM software interface with two main sections: address and contact information. The address section is titled '(Post)adres' and includes fields for 'Postbus/Straat' (Sontweg), 'Straatnaam 2', '(Huis)nummer' (16c), 'Postcode' (9723 AT), 'Plaats' (GRONINGEN), and 'Land' (Nederland). A black arrow points to the 'Land' field. The contact information section is titled 'Contactgegevens' and includes fields for 'Telefoon' (050 711 52 88), 'Fax' (050 711 52 89), 'E-mail' (info@alexion.nl), 'Website' (www.alexion.nl), 'Relatie type' (A - Klant), 'Afdeling', and 'Outlook' (checked). To the right, there is a 'Werknem' section with a list of names: 'Persoon', 'Matthijs', 'Jasper I', and 'Jack Sr'.

Wat je in feite doet, is een opsomming maken van alle gewenste specifieke informatie die jij denkt nodig te hebben. Een deel daarvan is wellicht standaard in de CRM-software aanwezig. Dat is soms per softwarepakket verschillend.

Dit is een onderdeel in de voorbereiding die serieuze aandacht vergt. Hier bepaal je vooraf wat je op detailniveau in een CRM pakket wilt vastleggen. In de opsomming hierboven zie je alleen algemene informatie. Voor je eigen bedrijf wil je wellicht specifieke informatie vastleggen. Denk daar vooral goed over na.

Bepaal vooral de velden die voor jouw klantcontacten belangrijk zijn om snel inzichtelijk te hebben. Bij een relatie wil je informatie, uiteenlopende documenten en activiteiten koppelen aan de organisatie en aan personen en aan projecten.

Organisatie

Dus naast de standaard stamgegevens:

- Mogelijkheid voor extra afleveradressen
- Soort relatie (klant/prospect/leverancier/etc.)
- Branche (bv. de KvK indeling of anders)
- Klant sinds (datum eerste factuur)
- Klant via (hoe ben je aan de klant gekomen)
- Segment code (indelen van klanten in groepen/segmenten)
- Rechtsvorm (B.V./Vof/Stichting/ZZZP-er/etc.)
- Aantal medewerkers

CRM invoeren stap voor stap

- Actiedatum (datum eerstvolgende actie)
- Soort actie (terugbellen/bezoeken/uitnodigen/etc.)
- Documenten
- Activiteiten
- Productgroepen
- Etc.

(Contact)personen

Dus naast de standaard stamgegevens:

- Voornaam
- Titel
- Geslacht
- Doorkiesnummer
- Mobiel
- E-mailadres
- Afdeling
- Functie
- Beslissingsbevoegdheid
- Documenten
- Activiteiten
- Privé gegevens (hoe uitgebreid je maar wilt)
- Mailcodering
- Etc.

Projecten

- Projectnaam
- Projectnummers
- Projectsoort
- Afgerond Ja/nee
- Opleverdatum
- Betrokken organisaties (welke ander ondernemingen zijn betrokken)
- Betrokken personen (en welke personen van die ondernemingen)
- Documenten
- Activiteiten
- Etc.

CRM invoeren stap voor stap

Voorbeelden van branchegerichte aanvullende informatie

In de meeste CRM-software kunnen extra tabs en/of vrije velden worden toegevoegd. Die kunnen worden gebruikt om klant- en branchespecifieke velden in te richten.

Kantoorinrichter

Op organisatieniveau zou je bijvoorbeeld willen weten:

- Het aantal administratieve medewerkers
- Geleverd bureaumeubilair (merknamen)
- Geleverd zitmeubilair (merknamen)
- Geleverd vergadermeubilair (merknamen)
- Vloerbedekking geleverd ja/nee?
- Merk, type, soort etc.
- Etc.

Op projectniveau wil je per project informatie kunnen vastleggen zoals:

- Nieuwbouw/verbouw/renovatie
- Aantal m² (als het om een nieuwbouwproject gaat)
- Aantal bouwlagen (idem)
- Aantal kantoormedewerkers (= het aantal werkplekken)
- Projectstatus (planfase/bestekfase/bouw gestart/etc.)
- Orderpotentie (een inschatting in € van de mogelijke omzet)
- Scorings % (hoeveel kans op de order)
- Etc.

Accountant

Als accountant zou je graag de volgende branche specifieke informatie willen vastleggen:

- Zakelijke of particuliere klant
- Soort klant (IB/Loonbelasting/etc.)
- BTW per maand/kwartaal/jaar
- Zorgtoeslag (ja/nee)
- Kindertoeslag (ja/nee)
- Administratiecontrole (maand/kwartaal/jaar)
- Etc.

Oriëntatie juiste software

Met een doordacht Programma van eisen in de hand is de keuze voor de juiste software en leverancier een stuk gemakkelijker geworden. Zoals reeds eerder aangegeven, je moet rekening houden met de omvang van je onderneming en het beschikbare budget.

CRM invoeren stap voor stap

De mogelijkheden

Er is veel CRM-software verkrijgbaar. Wees realistisch in je keuze, betaal niet teveel. Als Starter, ZZP-er of MKB-er met enkele gebruikers kun je het beste kiezen voor zogenaamde "meegroei-software". Je begint voor relatief weinig geld of soms zelfs gratis en al naar gelang je onderneming groeit, groeit de software mee.

De keuze

Maar ga pas over tot een definitieve keuze als je er van overtuigd bent dat software en leverancier jou kunnen bieden wat je nodig bent, voor de prijs die je er voor wilt betalen. Een belangrijke afweging is niet alleen de software, maar ook de ondersteuning die de leverancier kan bieden.

In deze fase gaat het voorwerk wat je tot nu toe hebt gedaan van waarde blijken. Je bent beter in staat om CRM-software op functionaliteit (wat je er mee kunt) te toetsen aan het Programma van Eisen. Houd er rekening mee dat alle basisfunctionaliteiten standaard in het pakket aanwezig moeten zijn. Klantspecifieke aanpassingen moeten als maatwerk kunnen worden toegevoegd.

Offerte

Op het moment dat je er van overtuigd bent dat een of meerdere leveranciers de juiste CRM-partner zouden kunnen zijn, laat hun dan een offerte maken die gebaseerd is op:

- de CRM-software zelf
- eventuele aanvullende modules/functionaliteiten
- het aantal licenties
- kosten jaarlijkse updates
- installatiekosten en op weg kosten
- eventuele koppelingskosten aan andere (bv. boekhoud)software
- eventuele importkosten uit andere databases
- kosten van het gewenste maatwerk

Opdracht en inrichting van de software

Nu de keuze voor de softwareleverancier en het CRM-pakket achter de rug zijn, kun je leverancier de opdracht tot levering geven. De opdracht om de software overeenkomstig de offerte in te richten en te leveren.

Controle vooraf

Zodra de leverancier heeft aangegeven dat de software overeenkomstig het Programma van Eisen wensen is ingericht is het verstandig om te controleren of je krijgt wat je had afgesproken.

CRM invoeren stap voor stap

- Zijn alle afgesproken velden aanwezig?
- Is het afgesproken maatwerk aanwezig? (indien relevant)
- Zijn de afgesproken pull-down (zoek) lijstjes gevuld? (indien relevant)
- Is de afgesproken data geïmporteerd?

Nieuwe werkwijze overwegen en vaststellen

Als je hebt besloten om CRM in te voeren, heb je in feite besloten om ook je werkwijze aan te passen. Afhankelijk natuurlijk van de planmatigheid van je huidige werkwijze. Klantgerichtheid (klanten centraal stellen) betekent alles onder controle en niets aan het toeval overlaten. Dus wil je gestructureerd en planmatig werken. Om optimaal rendement te halen uit CRM, is het verstandig na te denken over de wijze waarop nu je verkoopproces hebt ingericht/gaat inrichten. Het is aan te raden om al je werkprocessen te gaan beschrijven.

Beschrijven van werkprocessen is een must

In veel bedrijven zijn de werkprocessen niet beschreven. Ze worden als het ware als bij overlevering doorverteld. Nieuwe medewerkers horen het en kijken het af van collega's en die hebben dat eerder ook gedaan. Zo evolueren werkprocessen ongemerkt.

Maar je wilt toch dat je dure medewerkers zo effectief mogelijk werken? Zorg dan dat je hun werkwijze tot in detail bepaalt en vastlegt. Het grote voordeel begint al met het beschrijven van de processen. Je bent daardoor genoodzaakt alle werkprocessen tegen het licht te houden en dat levert soms verrassende inzichten op. "Hebben we dat jarenlang kritiekloos zo gedaan?" Jazeker, omdat voortdurend achter de waan van de dag werd aangehold en niemand zich dat realiseerde.

Rode draad voor de dagelijkse werkzaamheden

Zodra de werkprocessen zijn beschreven heeft jouw onderneming een rode draad voor de dagelijkse werkzaamheden. Nieuwe medewerkers lezen hoe het is afgesproken en niet wat er bij overlevering wordt gedaan. Het is dan ook gemakkelijker om te handhaven en medewerkers aan de afgesproken werkwijze te houden. Zorg er wel voor dat de werkprocessen periodiek worden bijgesteld aan voortschrijdende inzichten, omstandigheden en nieuwe werkmethoden.

Marketing- en verkoopplan

Een belangrijk onderdeel van de werkprocessen is een marketing- en verkoopplan. Vooral voor het realiseren van optimaal rendement met CRM

CRM invoeren stap voor stap

is het belangrijk dat er een plan is. Ik heb bedrijven meegemaakt die al een aantal jaren bestonden en waar er nauwelijks of geen sprake was van enige klantgerichtheid en planmatigheid in hun verkoopproces. De klantgerichtheid bestond bij de gratie van persoonlijke inzichten daarover van de individuele medewerkers.

De basis voor het plan

Een ondernemer wil zich onderscheiden en er voor zorgen dat klanten graag zaken met hem doen. In het eerste hoofdstuk "[Wat is CRM](#)" staan 4 vragen. De cruciale vragen van CRM en van je verkoopproces:

1. Hoe kom ik aan mijn klanten
2. Wat moet ik doen om ze te behouden
3. Hoe kan ik optimaal aan zie verdienen
4. Wat doe ik met klanten die meer kosten dan opbrengen

Als je in staat bent deze 4 vragen te beantwoorden en gedetailleerd weet te voorzien van de juiste argumenten, initiatieven en activiteiten heb je in feite de basis voor je marketing- en verkoopplan. Vervolgens vertaal je dat in een aanpak en werkwijze.

Afspraken en procedures

Afspraken en procedures moeten niet verward worden met de eerder genoemde bedrijfsprocessen. De afspraken en procedures gaan strikt over de wijze waarop de gebruikers gezamenlijk op uniforme wijze de CRM-software gebruiken.

Uniforme werkwijze

Het succes van CRM is in hoge mate afhankelijk van een uniforme werkwijze. Zodra er sprake is van meerdere gebruikers, kan het al behoorlijk misgaan. Als gebruikers volgens eigen inzicht lukraak data gaan invoeren, is veel informatie niet meer terug te vinden. Dat gaat ten koste van het rendement en ondermijnd de motivatie van de gebruikers. Uiteindelijk wordt het niet meer dan een onbetrouwbare digitale kaartenbak.

Ze deden een plas

Afspraken en Procedures opstellen is daarom een must. Het document beschrijft hoe er binnen jouw bedrijf met de CRM-software moet worden gewerkt, met andere woorden: *de do's en dont's*, daar waar het CRM betreft. Het is van belang vanaf het begin scherp toezicht te houden of

CRM invoeren stap voor stap

alle medewerkers zich aan de afspraken en procedures houden. Mijn ervaring is dat juist de handhaving in veel ondernemingen een probleem is. Het blijft er bij en voor je het weet doet iedereen het (weer) lekker op zijn eigen wijze ofwel: "men dronk een glas, men deed een plas en alles bleef zoals het was". Daarom is het belangrijk dat alle medewerkers weten welke doelen de onderneming met de invoering van en het werken met CRM nastreeft.

Standaard Afspraken- en Procedureboek

In een volgend e-book zal ik laten zien hoe een Afspraken- en Procedureboek er uit kan zien. Een voorbeeld gebaseerd op mijn ervaringen bij vele CRM-implementaties. Dit voorbeeld zal voor ca. 80 tot 90% voor elke organisatie zeer bruikbaar zijn. Ca. 10 tot 20% moet dan door een onderneming bedrijfsspecifiek worden aangepast op de eigen werkwijze en afspraken en procedures.

Stap 4: Invoeringsfase

Maak een spoorboekje voor de in gebruikneming van de CRM-software. Zo voorkom je dat er veel tijd verloren gaat en gebruikers op hun eigen houtje aan een ontdekkingstocht door de software beginnen.

Hoe ziet een dergelijk spoorboekje er uit:

- Interne helpmedewerker benoemen
- Installatie software en gebruiksklaar maken
- De gebruikerstraining
- Afspraken en procedures doornemen
- Nieuwe werkprocessen inbedden in dagelijkse werkwijze
- Aan de slag
- Support en ondersteuning

Eerstelijns interne helpmedewerker

Om de gebruikersvragen gedurende de eerste maanden te coördineren wordt een eerstelijns interne helpmedewerker (aanspreekpunt) benoemt. Dit om te voorkomen dat gebruikers bij elke onduidelijkheid of vraag de leverancier gaan bellen. Deze medewerker/collega moet affiniteit hebben met de software. Na enkele maanden zal de kennis van de mogelijkheden van de software dusdanig zijn toegenomen dat vragen vaak intern door hem/haar beantwoord kunnen worden.

- De Eerstelijns interne helpmedewerker wordt vooraf door de leverancier getraind
- Er worden afspraken gemaakt over de samenwerking gedurende eerste maanden
- De Eerstelijns interne helpmedewerker wordt nauw betrokken bij de installatie

Installatie software en gebruiksklaar

Begin de invoeringsfase met het installeren en gebruiksklaar maken van de CRM-software. Het is belangrijk om tijdens de verschillende onderdelen van de invoeringsfase de software operationeel te hebben en de gebruikerstraining te verzorgen in een "live omgeving". Ook is het belangrijk voor de invoering van de afspraken, procedures en nieuwe werkprocessen.

- De leverancier levert en installeert de software op alle werkstations
- Zorgt voor de gebruikersnamen en de wachtwoorden

CRM invoeren stap voor stap

- De interne contactpersoon maakt afspraken met de leverancier over de komende opstartmaanden

Import bestaande relatiebestand

Als de gebruikers met de software gaan werken moet het actuele relatiebestand direct beschikbaar zijn. Indien relaties (klanten, prospects, leveranciers etc.) al een in digitale database of in ander bestand aanwezig zijn, wordt deze vlak voor de ingebruikname in de CRM-software geïmporteerd (in samenwerking met de leverancier).

Indien CRM-software handmatig moet worden ingevoerd moet dit goed worden voorbereid. Het beste is het om met een aantal medewerkers die snel kunnen typen dit gezamenlijk en gecoördineerd te gaan doen.

De gebruikerstraining

Voordat de gebruikers met de software mogen gaan werken moeten ze eerst een serieuze gebruikerstraining krijgen. Het is belangrijk om de training gedegen aan te pakken. Dit voorkomt dat iedereen op zijn eigen manier aan de slag gaat. Vraag de leverancier om na de training een cursusboek als naslagwerk ter beschikking te stellen.

Afspraken en procedures bespreken

Het is belangrijk om vanaf het begin op een uniforme wijze met de CRM-software te werken.

- Hoe voeren we in
- wat voeren we in en wat niet
- wie is voor wat verantwoordelijk
- Wat mag wel en wat mag niet
- Hoe gaan we om met persoonlijke instellingen
- Welke rapportage beschikbaar
- Etc.

Allemaal zaken die dan aan de orde komen. Hierover worden gezamenlijk afspraken gemaakt. Het is belangrijk om vooral in het begin scherp toe te zien of een ieder zich aan deze afspraken en procedures houdt.

Nieuwe werkprocessen inbedden in dagelijkse werkwijze

De kans is erg groot dat je wilt dat er met de invoering van CRM op een andere wijze gewerkt moet gaan worden. Dat is bepaald tijdens het vaststellen de CRM-doelstellingen. Het is belangrijk om dit goed voor te bereiden en het serieus met de medewerkers te bespreken.

Het is belangrijk dat de baas zelf een belangrijke rol heeft bij de presentatie van de nieuwe werkwijze. Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Houd de presentatie in de ochtend, dan kunnen de medewerkers na afloop direct met de CRM-software op de nieuwe manier aan de slag
- Leg de doelstellingen van de nieuwe werkwijze uit
- Vraag of iedereen zich loyaal achter de gezamenlijk doelen wil scharen en helpen er een succes van te maken
- Vervolgens wordt de nieuwe werkwijze gedetailleerd uitgelegd
- Hoe gaat het bedrijf vanaf nu om met acquisitie en relatiebeheer
- Hoe is de rolverdeling tussen buiten- en binnendienst (indien relevant)
- Wie is verantwoordelijk voor wat
- Wat betekent klantgerichtheid voor het bedrijf
- Hoe wordt dat geconcretiseerd
- Zorg dat er van de nieuwe werkwijze een hand-out kan worden uitgedeeld

De impact van de kick-off is medebepalend voor het succes!

Aan de slag

Na de presentatie van de nieuwe werkwijze kunnen de medewerkers direct daarna met de CRM-software aan de slag. Daarbij is de Eerstelijns Interne Helpmedewerker is natuurlijk stand-by.

Support en ondersteuning

Maak vanaf de eerste dag duidelijk bij medewerkers hoe het is geregeld met gebruikersvragen, software- en technische problemen.

Gebruikersvragen

Veelal zal de Eerstelijns Interne Helpmedewerker veel gebruikersvragen kunnen beantwoorden. In de eerste maanden is het verstandig om zorgvuldig bij te houden welke positieve en kritische feedback de medewerkers geven ten aanzien van alles. Deze feedback is belangrijk om software en infrastructuur te verbeteren.

Softwareproblemen

Maak duidelijke afspraken met de softwareleverancier hoe om te gaan met softwareproblemen. Ook hier is het aan te raden dit laten coördineren via de Eerstelijns Interne Helpmedewerker.

Technische problemen

Zorg er voor dat technische problemen (apparatuur, netwerk e.d.) snel en adequaat worden opgelost. Zorg voor een interne systeembeheerder of besteed dit uit, maar zorg er voor dat medewerkers altijd optimaal hun werk kunnen doen.

Stap 5: Evaluatie

Zodra er een aantal maanden is verstreken is het raadzaam om met de Projectgroep kritisch te analyseren of de invoering van CRM op schema loopt. Juist nu bewijst dan een adequaat Programma van Eisen zijn nut.

Voldoet de software aan de gestelde doelen

Geëvalueerd moet worden of de CRM-software voldoet aan de functionaliteit die met de leverancier is afgesproken. Bovendien moet worden gekeken of de inzichten na enkele maanden ervaring, zijn voortgeschreden.

Terugkoppeling en verbeteringswensen gebruikers

De Eerstelijns Interne Helpmedewerker heeft gedurende de eerste maanden vragen, opmerkingen en wensen van de gebruikers verzameld. Regelmatig worden deze in de Projectgroep besproken. Vervolgens wordt bepaald welke vragen, opmerkingen en wensen uiteindelijk leiden tot aanpassing van de software. Daarnaast zullen voor al de meerkeuzevelden gaandeweg het gebruik ook centraal worden aangevuld.

Woord achteraf

Als je na het lezen van dit e-book beter bent voorbereid op de invoering van CRM in je onderneming, dan is mijn opzet gelukt. Blijf het proces voortdurend kritisch en alert volgen. Je zult tot de conclusie komen dat je met CRM, mits je het goed doet, op het juiste moment de juiste aandacht aan klanten kunt schenken. Dat je controle hebt en beter in staat bent aan de juiste touwtjes te trekken. Ik wens je daarbij veel succes.

Feedback

Voor volgende versies van dit e-book ben ik geïnteresseerd in jullie feedback. Dit e-book zal regelmatig worden geactualiseerd en aangevuld met mijn eigen voortschrijdend inzicht en jullie ervaringen tijdens de invoering en het gebruik. Als je geïnteresseerd bent in mijn artikelen over CRM en klantgerichtheid ga dan naar mijn [blog](#) op mijn website www.adviesbureau-meinema.nl. Je kunt voor die artikelen abonneren via [RSS-feeds](#).