



CRM-systeem een noodzaak?

Over het wel of niet implementeren van een CRM-systeem en hoe het meeste uit CRM te halen in de reeks 'Betere business development in 9 stappen'-deel 5

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

CRM (Customer Relationship Management) lijkt voor sommige kantoren het paradijs voor omzetgroei: met een CRM-systeem wordt acquisitie eenvoudig, wordt het heel makkelijk om andere rechtsgebieden bij cliënten te presenteren, gaat het websitebezoek omhoog en komen er meer mensen naar het seminar. Kortom, CRM is de Haarlemmerolie op weg naar commercieel succes. Was het maar zo mooi en eenvoudig. Dan zouden toch alle kantoren inmiddels met succes een CRM-systeem in gebruik hebben genomen. Maar buiten de top 50 kantoren is dat nog lang niet het geval.

CRM is een hulpmiddel en geen doel op zich

In dit artikel wordt het 'hoe' en 'wat' beschreven van het gebruik van een CRM-systeem:

- Waarom u wel (of niet) een CRM-systeem zou moeten aanschaffen.
- Welke keuzes daarbij belangrijk zijn.
- Het implementatietraject.
- Het daadwerkelijk benutten van het systeem.

Daarbij zal steeds een relatie worden gelegd met het gehele business development proces; CRM is namelijk een zeer bruikbare ondersteuning voor dat proces en geen op zichzelf staand systeem dat onafhankelijk opereert van het primaire proces van het kantoor.

Waarom aan de slag met CRM

Mogelijk herkent u de volgende situatie: Een Chief Legal Officer (CLO) van een AEX-fonds die kreeg bezoek van een partner ondernemingsrecht, en de partner arbeidsrecht van datzelfde kantoor kwam de volgende dag ook op bezoek bij deze CLO. Beiden wisten het niet van elkaar, en moesten dit van de CLO horen. Ook op kleinere schaal komt dit voor, enkele voorbeelden:

- Een cliënt krijgt van twee advocaten van hetzelfde kantoor dezelfde kerstkaart of seminar uitnodiging,
- Een advocaat en notaris van hetzelfde kantoor proberen tegelijkertijd aan tafel te komen over de gemeentelijke vastgoedportefeuille,
- De kandidaat-notaris probeert een testamentherziening aan te bieden bij de DGA waar de echtscheidingsadvocaat net is gebeld voor advies over de alimentatieregeling.

Vergelijkbare incidenten (anekdotes is een te vriendelijk woord) komen nog regelmatig voor, zo hoor ik van uw cliënten. Ergernis is het gezamenlijke gevoel. Cliënten begrijpen namelijk echt niet dat dergelijke eenvoudige informatie niet gedeeld en afgestemd wordt binnen kantoren. Vooral niet omdat er meer en meer zeer eenvoudige en goedkope tools zijn om die informatie wél te delen. Naast dit smetje op het juridische en zakelijke blazoen van deze kantoren, kiezen deze cliënten in het vervolg liever voor andere advocaten en notarissen die dergelijke fouten/vergissingen niet maken. Dat zijn kostbare gevolgen van vermijdbare fouten. CRM kan helpen om die fouten te vermijden.

10 redenen om een CRM-systeem aan te schaffen

1. Eén bestand met informatie over cliënten: geen verschillende lijsten die niet bijgehouden worden, verouderd raken en dus fouten bevatten.
2. Eenduidigheid in cliëntinformatie: essentiële cliëntinformatie is voor iedereen beschikbaar, geen fouten in namen, e-mail, adressering en telefoonnummers.
3. Inzicht in verscheidenheid aan relaties tussen kantoor en cliënt: Wie kent welke cliënt/prospect, wie doet/deed zaken voor welke cliënt? Relevante informatie bij interne doorverwijzingen en introducties.
4. Mogelijke koppeling met dossier- en financiële administratie: alle informatie bij elkaar via een systeem werkt efficiënter.
5. Mogelijke koppeling met externe informatiebronnen (KvK, media, etc.) compleet het totale beeld van de cliënt en zijn omgeving.
6. Historie van cliëntcontact is zichtbaar en beschikbaar: opvolging van contacten

voor acquisitie en cliëntenbinding wordt eenvoudiger en effectiever.

7. Ondersteuning van acquisitie: zichtbaar welke kantoorgenoten contact hebben met welke prospects en wat de status van die contacten is; daarmee beter inzicht in commerciële kansen en het monitoren van die kansen.
8. Ondersteuning van cliëntenbinding: zichtbaar welke cliënten contact hebben met kantoor, welke dienstverlening ze al eerder afnamen, bij welke concurrenten ze eventuele andere diensten afnemen en dus welke commerciële kansen er nog openliggen.
9. Tijdwinst in het versturen van nieuwsbrieven, uitnodigingen en kerstkaarten.
10. Meten *is* weten *is* leren *is* verbeteren

5 redenen om geen CRM-systeem aan te schaffen

1. CRM vraagt een budget en investering in niet-declarabele tijd, mensen om er het optimale uit te halen.
2. CRM functioneert niet als het kantoor geen commerciële strategie heeft of geen helder beeld van de commerciële- en klantinformatie die daarbij noodzakelijk is.
3. CRM vraagt tijd, aandacht en inzet van (bijna) alle kantoorgenoten om opgeslagen informatie up to date te houden en daadwerkelijk te gebruiken.
4. CRM vraagt om een enigszins uniforme werkwijze ten aanzien van het beheer en het gebruik van cliëntinformatie en dus om verandering(en) van gedrag van alle kantoorgenoten.
5. CRM vraagt om investering in informatietechnologie. Het beschikbaar maken van informatie op kantoor en mobiel inclusief de noodzakelijk veiligheidswaarborgen

vraagt meestal om aanpassing van hard- en software.

De keuze voor een CRM-systeem

De verschillende leveranciers van CRM-systemen hebben alle argumenten op een rij waarom u juist voor hen moet kiezen. Ervaar een demonstratie van 2 of meer aanbieders en u denkt dat u wel gek bent om niet met een van hen in zee te gaan. De daaropvolgende keuze brengt u alleen niet verder want de kans is groot dat u een systeem koopt dat niet voldoende past bij de verwachtingen en eisen die uw kantoor heeft van een dergelijk systeem. Vergelijk het met de aankoop van een televisie: de kans is groot dat de verkoper de meest uiteenlopende en mooie technieken en functionaliteiten aanprijst en dat u 3 maanden later constateert dat u ze nooit gebruikt. De kernvraag is hier: Welke inzichten wilt u uit uw CRM-systeem halen, die u nu niet heeft.

Levert CRM een echte bijdrage aan uw praktijkontwikkeling?

Een CRM-systeem is een aan te bevelen ondersteuning als u geen volledig inzicht heeft in:

- De contacten die uw advocaten en/of (kandidaat)notarissen onderhouden met cliënten en prospects, of;
- De commerciële inspanningen (acquisitie en cliëntenbinding) per cliëntengroep en de effectiviteit daarvan, of;
- De mate van kruisbestuiving tussen secties t.b.v. cliëntenbinding

Een CRM-systeem voegt minder toe wanneer:

- U een nichekantoor hebt met minder dan 50 cliënten die samen minimaal 80% van uw omzet genereren, en dit ieder jaar opnieuw
- Nieuwe zaken voornamelijk afkomstig

- (>80%) zijn vanuit bestaande cliënten
- Uw cliënten in stabiele/vastgeroeste markten werkzaam zijn
- Acquisitie niet belangrijk voor uw kantoor is (u richt zich op de bestaande klanten)
- Cliëntencontact voorbehouden is aan enkele (senior) partner(s) van het kantoor

Een CRM-systeem kan de informatie over de verscheidenheid aan externe contacten vastleggen en daarmee beschikbaar maken voor andere kantoorgenoten. Die kunnen op hun beurt ook weer relevante informatie toevoegen. In combinatie met historische gegevens over cliëntcontacten, gedane zaken, omzetten en uren ontstaat een compleet beeld van de effectiviteit en de efficiency van de commerciële operatie van uw kantoor. Dat beeld geeft ook aan ‘wat werkt’ en ‘wat niet’. Daarmee krijgt u toegang tot een scala aan mogelijke efficiencyverbeteringen. Die leiden vervolgens tot lagere kosten c.q. hogere rendementen van de verschillende commerciële initiatieven.

Maak een wensenlijst

Bedenk eerst zelf wat u van het systeem verwacht en wat het systeem moet kunnen: Alleen adresstickers voor kerstkaarten? Of een compleet dashboard, waarbij alle contacten van de kantoorgenoten ‘real time’ zichtbaar zijn inclusief de lopende dossiers en de openstaande facturen? Voor de meeste kantoren zal het ideale plaatje ergens in het midden liggen.

Mogelijke wensen om te overdenken:

- Aansluiting bij/koppeling met uw huidige software.
- Kosten: per maand of per gebruiker, aanschaf en onderhoud.
- Alleen op desktop of ook mobiel en online beschikbaar.
- Koppelingen met externe bronnen.

- Maatwerk versus standaard
- Complexiteit versus eenvoud
- Welke selecties binnen uw cliëntbestand wilt u kunnen maken
- Welke rapportages wilt u kunnen maken
- Mogelijkheden om externe informatie te importeren uit andere bronnen
- Mogelijkheden om de informatie te exporteren t.b.v. gebruik in andere software, mailings, evenementen

Om de latere vergelijking van de verschillende aanbieders eenvoudiger te maken, is het verstandig om de verschillende wensen te categoriseren. Bijvoorbeeld met behulp van een van deze indelingen:

Heel belangrijk	Noodzaak	Primair	Need to have
Belangrijk	Gewenst	Secundair	Want to have
Minder belangrijk	Plezierig	Tertiair	Like to have

Inventariseer de opties (longlist)

Er zijn veel verschillende aanbieders van CRM-software. Van grote bekende namen tot kleine spelers die gespecialiseerd zijn in specifieke branches.

Als u een uitgebreid beeld wilt krijgen van de aanbieders: vraag google naar '[CRM voor advocatuur en notariaat](#)' en u bent een eind op weg. Ook uw huidige softwareleverancier voor administratie, documentbeheer, tijdregistratie kan u op weg helpen. In Nederland zijn enkele bekende spelers die CRM-systemen aanbieden voor de advocatuur en het notariaat. De lijst hieronder heeft overigens niet de intentie om compleet te zijn:

- [Epona Contact Manager](#)
- [LexisNexis Interaction](#)
- [PerfectView CRM](#)

- Fortuna
- SuperOffice
- SalesForce
- Microsoft

Maak een selectie (shortlist van 2-4 aanbieders)

Met uw opgestelde wensenlijst bezoekt u de verschillende websites van de leveranciers. Het opvragen van documentatie en referenties is ook een goede manier om meer voor u relevante informatie te krijgen.

Geef nadrukkelijk aan welke elementen op uw wensenlijst staan en vraag aan de betreffende leverancier om duidelijk te maken hoe dat wordt ingevuld.

Wanneer u die informatie krijgt, zal vaak ook een demonstratiesessie aangeboden worden. Erg interessant maar in deze fase is het oppassen, dat kan veel tijd kosten; een goed verkoopverhaal inclusief demonstratie kan al snel 2 uur kosten. Blijf kritisch. Het is handig om de verschillende aanbieders te ranken aan

de hand van uw wensenlijst. Op die manier krijgt u snel en objectief een beeld van welke aanbieders beter bij uw kantoor passen dan anderen. Per onderwerp geeft u een cijfer of, als u het nog beter wilt aanpakken, geeft u een waarde aan per onderwerp.

Offerte, onderhandeling, contract

Afhankelijk van uw eigen handelsgeest en motivatie verloopt het offertetraject sneller of minder snel. Juristen zullen veelal scherp kijken naar de contractvoorwaarden, dus daar hoef ik hier geen aandacht aan te besteden. Een advies ten aanzien van de kosten: Zorg dat de leverancier duidelijk en gespecificeerd aangeeft wat de kosten zijn. Niet alleen de aanschaf maar ook eventueel meerwerk, het onderhoud en dat bij voorkeur gespecificeerd per jaar. Veel aanbieders hanteren een maandelijkse abonnementsprijs. Vraag in dat geval hoe het zit met eventuele tussentijdse prijsaanpassingen van dat abonnement en naar de kosten van updates van de software.



Bezint eer ge begint: Het CRM implementatietraject

Het implementatietraject gaat niet alleen om de installatie van een nieuw softwarepakket. Belangrijker is dat alle kantoorgenoten op de hoogte zijn van de verandering, wat dat betekent voor hun eigen werk en werkwijze en hoe ze met de nieuwe software moeten gaan werken.

De communicatie over CRM, het pakket en de veranderde werkwijze zijn cruciaal voor het doen slagen van het hele traject.

In onderstaande tabel ziet u een samenvatting van best practices van eerdere CRM-implementaties.

Het daadwerkelijk benutten van het systeem.

Een goed CRM-systeem is een plezier om mee te werken. Niet alleen is informatie over cliënten snel beschikbaar, het is ook up-to-date en bevat extra achtergrond informatie over de cliënt en zijn omgeving/markt, over de voortgang van dossiers, etc. Daarmee zijn advocaten en notarissen beter geïnformeerd over de cliënt en hierdoor in staat om beter te communiceren en diensten te verlenen. Diensten die goed aansluiten bij de cliënt omdat deze gebaseerd zijn op geïdentificeerde vragen, behoeften en wensen (en als zodanig opgeslagen in het CRM-systeem).

Formeer een multidisciplinaire werkgroep	Waarin alle relevante geledingen van het kantoor vertegenwoordigd zijn: advocaten, secretaresses, IT, administratie etc. Allen zijn op hun eigen manier betrokken bij implementatie en gebruik. Het is niet alleen een IT-project. Voor het draagvlak is het raadzaam ze in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken
Communiceer op tijd, voldoende en frequent	Zoals bij velen zien we ook bij advocaten en notarissen een aversie tegen verandering, wat zich uit in een afwachtende houding. Houd rekening met die weerstand door er tijd en ruimte aan te geven en door vragen en zorgen te benoemen en deze van een passend antwoord te voorzien.
Organiseer kennismaking sessies	Laat de kantoorgenoten 'ruiken aan en proeven van' het nieuwe systeem, zodat ze weten wat er op hen afkomt.
Maak geen haast maar houd wel tempo	Overhaast invoeren is niet verstandig. Met projecten als deze is er altijd kans op onverwachte gebeurtenissen die voor grote of kleine problemen kunnen zorgen. Houd daar rekening mee. Aan de andere kant moet het ook geen langdradig project worden dat door de waan van de dag ingehaald en belemmerd wordt. Dat geldt het meeste voor de fee earners die vaker dan de staf de voorkeur geven aan andere werkzaamheden, liefst gerelateerd aan een actueel dossier.
Wees zeer helder over de nieuwe, gestandaardiseerde werkwijze	Ieder kantoor heeft wel één of meerdere medewerkers die zich minder aangesproken voelen om een CRM-systeem te gebruiken. Sta dat niet toe. Dit klinkt behoorlijk streng en rechtlijnig, maar dat is ook nodig: CRM kan alleen bijdragen als iedereen eraan meedoet en als alle clientinformatie volledig aanwezig is en gebruikt kan worden. Als het ook toegestaan wordt om alternatieve systemen bij te houden dan is dit per definitie ondermijnend voor het succes van CRM.
Bied tijd & ruimte voor (verplichte) opleiding	Kantoorgenoten die niet weten hoe ze het CRM-systeem moeten gebruiken gaan dat niet doen. Opleiding vergroot acceptatie en gebruik. Laat kantoorgenoten niet weggomen met: "Ach, dat weet ik wel". Dat is vrijwel nooit het geval. Het risico is dat ze het systeem verkeerd of onvolledig gebruiken met allerlei mogelijk negatieve gevolgen vandie.

Up to date

Belangrijk is het up to date houden van de opgeslagen informatie in het systeem. Denk bijvoorbeeld aan:

- Toevoegen van nieuwe medewerkers aan de mailinglist van de cliënt.
- Wijziging van telefoonnummers en email-, post- en bezoekadressen.
- Een medewerker van een cliënt gaat naar een andere werkgever (een mogelijke kans: cliënt of potentiële cliënt).
- Een nieuwe cliënt vertelt door wie hij is doorverwezen naar uw kantoor.
- Een krantenartikel over een nieuwe strategie (of reorganisatie) van de cliënt of zijn concurrent in het systeem plaatsen zodat alle kantoorgenoten direct op de hoogte zijn.
- Een cliënt reageert op een uitnodiging voor het seminar met bijvoorbeeld de vraag of een collega of relatie ook mee mag. Dit kan een potentieel cliënt voor u zijn én de aangegeven interesse is belangrijk. Hier kunt u iets mee.

Analyse en rapportages

Een periodieke analyse van de opgeslagen informatie kan extra waarde toevoegen, die vervolgens in het acquisitie- en cliëntenbindingstraject gebruikt kan worden. Een aantal voorbeelden van analyses en wat dat voor 'commercie' betekent:

- Seminars en evenementen: Welke cliënten komen vaak, welke cliënten komen nooit, welke aanwezig zijn op het seminar hebben zaken binnengebracht (zijn cliënt geworden). Dit is overigens ook een mooie aanleiding om door te vragen of er specifieke onderwerpen zijn waar ze verder in geïnteresseerd zijn.
- Effectiviteit van acquisitie: Hoeveel telefoon-

tjes hebben we ontvangen n.a.v. de nieuwsbrief, de haringpartij, de opleidingsdag, de correspondentenmiddag, de Facebook-campagne over mediation en echtscheiding. Hoeveel contacten hebben we met prospects voordat ze cliënt worden, welke communicatiemiddelen dragen daar het meeste aan bij etc.

- Effectiviteit van cliëntenbinding: Hoe lang blijven cliënten bij ons kantoor, hoeveel omzet genereren ze per jaar, hoe varieert dat van jaar tot jaar, hoeveel omzet per cliënt per sectie, hoeveel (en welke) cliënten brengen bij meer dan een sectie zaken onder, wat is de trend daarvan over de afgelopen jaren, hoeveel en welke cliënten komen terug etc.

Tot slot

CRM kan een belangrijk instrument zijn voor acquisitie en cliëntenbinding. Vooral als ondersteuning van een heldere commerciële strategie en de uitvoering daarvan. Een goed gevuld CRM systeem geeft inzichten en kennis die de strategie helpen te realiseren.

CRM is geen Haarlemmerolie en geen stand alone systeem voor alleen de afdeling marketing/communicatie. Het is een instrument waarmee alle kantoorgenoten, die contact hebben met cliënten en prospects, hun relaties kunnen onderhouden door beter inzicht en cliëntgerichte communicatie. Daarmee kunnen acquisitie en cliëntenbinding verbeterd worden en daarmee ook het rendement.

De implementatie en het gebruik van een CRM-systeem vraagt tijd, aandacht en energie. Als deze investeringen op de juiste manier ingericht en aangestuurd worden, zijn ze het geld dubbel en dwars waard.