



west6
Tijnjeweg 42
8457 EL Gersloot
KVK: 60658185

west6

Aanpak Selectie CRM Software

whitepaper

Inhoud

1	Inleiding.....	2
2	CRM kader.....	2
2.1	Relatiebeheer	2
2.2	Marketing/Campagnemanagement	3
2.3	Sales management.....	3
2.4	Serviceactiviteiten	3
2.5	Activiteitenmanagement	3
3	Stappen in het selectietraject	4
3.1	Stap 1: De Voorbereiding.....	4
3.1.1	Wat is de CRM strategie van mijn organisatie?.....	4
3.1.2	Welke CRM –processen moet het systeem ondersteunen?	4
3.1.3	Datamodel	4
3.1.4	Gewenste functionaliteit.....	5
3.1.5	Applicatielandschap	5
3.2	Stap 2: Informatie inwinnen	6
3.2.1	Samenstellen van longlist.....	6
3.2.2	Opstellen van Request for Information (Rfi)	6
3.2.3	Samenstellen shortlist	7
3.3	Stap 3: De Voorselectie.....	7
3.3.1	Aanvraag offertes	8
3.3.2	1 ^e Demoronde: kennismaking en toelichting offerte	8
3.3.3	Beantwoording aanvullende vragen	8
3.4	Stap 4: Eindselectie.....	8
3.4.1	Optioneel: 2 ^e Demoronde: Cases	9
3.4.2	Globaal projectplan	9
3.4.3	Selectie voorkeurskandidaat	9
3.5	Stap 5: De Onderhandeling.....	9
3.6	Stap 6: De Besluitvorming.....	10



1 Inleiding

De selectie van CRM software kan vele vragen oproepen. Naast de relatieve onbekendheid met het vakgebied (zo vaak sta je als bedrijf niet voor de keuze van een nieuw CRM systeem) kunnen de grote hoeveelheid aanbieders, de mooie websites van leveranciers, de gekleurde adviezen van implementatiepartners en de soms dwingende eisen van IT van het selectietraject een lastige klus maken.

Door structuur aan te brengen in het selectieproces kunt u zich gedegen en uitgebreid oriënteren op verschillende pakketten of juist bewust kiezen voor een snelle keuze en meer nadruk op het selecteren van een implementatie partner. Dit document geeft handvatten om het proces goed te laten verlopen. Niet alle aspecten zijn in elke situatie noodzakelijk om toe te passen, desgewenst kan vanuit pragmatische overwegingen worden besloten om stappen in het proces over te slaan.

2 CRM kader

Een veel gebruikte definitie van CRM is 'Klantgericht Ondernemen, een ondernemingsstrategie die gebaseerd is op het aangaan, continueren en uitbouwen van duurzame relaties met klanten. CRM heeft betrekking de marketing- sales- en serviceprocessen in een organisatie en richt zich op het werven van nieuwe klanten, en het vasthouden en waardevoller maken van bestaande commerciële relaties'.

Een goed opgezette CRM strategie zorgt er voor dat er klantkennis wordt opgebouwd in een organisatie die zicht geeft op de behoeften van de klant. De CRM processen zijn hier een afgeleide van. De CRM processen zorgen ervoor dat de juiste klanten met de juiste boodschap worden benaderd en maken sturing op de interne klantprocessen mogelijk (rapportages, dashboards).

In CRM zijn verschillende processen te onderscheiden. De belangrijkste zijn:

2.1 Relatiebeheer

Belangrijk startpunt in de implementatie van CRM is het aanleggen van een database met klantgegevens. Die zijn vaak al wel aanwezig in een bedrijf maar verspreid over verschillende afdelingen en bestanden. Je ziet vaak dat salesafdelingen eigen contactgegevens bijhouden (Outlook, adresboek van telefoon, visitekaartjes etc) en dat een orderafdeling klantgegevens gebruikt om orders uit te leveren, de financiële afdeling gebruikt klantgegevens om te factureren en marketing houdt eigen lijsten met leads en prospects bij. Het probleem is dan vaak dat men onderling onvoldoende weet heeft van de contacten die er vanuit de verschillende kanalen met de klant zijn. En dan is een effectieve samenwerking om tot een passende benadering van de klant te komen ook moeilijk te realiseren.

Het relatiebeheerproces zorgt voor structuur in het bijhouden van klantgegevens. Uiteraard de basisgegevens van bedrijven (naam, adres, email, telefoon) aangevuld met informatie over de aard van het bedrijf (soort bedrijf, type klant/relatie, grootte etc.) maar ook de gegevens van contactpersonen die hier werken en hun rollen en functies. Belangrijk aandachtspunt is het



benoemen van accountmanagers voor organisaties en de contactpersonen die daar werkzaam zijn en het opstellen van afspraken rondom eigenaarschap.

2.2 Marketing/Campagnemanagement

De marketingactiviteiten van een organisatie zijn gericht op het identificeren van marktkansen en het creëren van aandacht en interesse in de producten en diensten van de organisatie. Om dit proces goed uit te kunnen voeren is inzicht nodig in de (latente) behoefte van (potentiele) klanten en de mogelijkheden van de organisatie om daarop in te spelen. CRM maakt het verzamelen van kenmerken van klanten en het op basis daarvan klantgericht en gestructureerd benaderen van (potentiele) klanten mogelijk. Typische activiteiten in dit proces zijn het versturen van bulk-email of post mailingen (bijvoorbeeld om een specifieke doelgroep uit te nodigen voor een beurs of kennis te laten maken met een nieuw product)

2.3 Sales management

Het salesmanagement proces heeft betrekking op het gestructureerd bijhouden van verkoopkansen en lopende verkooptrajecten die spontaan of vanuit gerichte marketing- en salesactiviteiten ontstaan. CRM systemen ondersteunen in veel gevallen een gestructureerd proces waarbij per verkoopkans wordt bijgehouden in welke fase deze zich bevindt (oriëntatie, offerte, onderhandeling, order). Overzichten (rapporten/dashboards) maken in een oogopslag duidelijk is in welke fase een verkoopkans zich bevindt en hoe de 'sales-pijplijn' is opgebouwd zodat duidelijk is welke deals eraan zitten te komen of welke trajecten extra aandacht nodig hebben.

2.4 Serviceactiviteiten

Dit proces zorgt ervoor dat vragen van klanten (onderhoud, klachten, informatievragen) op de juiste manier geregistreerd worden en opgevolgd worden volgens de servicelevels die met een klant zijn afgesproken of intern als leidraad worden gebruikt. Vaak biedt een servicevraag ook een goede aanleiding voor een commercieel gesprek, vandaar dat een integratie met het salesproces voordeel op kan leveren.

2.5 Activiteitenmanagement

In alle eerdergenoemde processen ontstaat contactmomenten die van belang zijn om te bewaren of waar een vervolg op ingepland moet worden. Het proces activiteitenmanagement behelst het vastleggen van de contacten die met een klant zijn geweest. Dit kunnen algemene contacten zijn, maak ook contacten gerelateerd aan bijvoorbeeld een verkoopkans, een marketingcampagne of een klacht. Gebruikers van CRM kunnen alle telefoontjes en afspraken bij de klant vastleggen. Ook is mogelijk om vast te leggen dat een specifieke relatie (vanuit het marketingproces) een mailing heeft ontvangen. Wanneer dit op de juiste manier wordt gebruikt, wordt het voor iedere medewerker in een organisatie duidelijk wat de contacthistorie is met een klant en kan men daar adequaat op inspelen.

Een goed ingericht activiteitenmanagement kan de interne samenwerking sterk verbeteren met positieve gevolgen voor de klanttevredenheid. Voorwaarde is wel dat er goede afspraken gemaakt worden over het vastleggen en vooral het opvolgen van activiteiten.

3 Stappen in het selectietraject

Het kiezen voor een CRM pakket is geen op zich staand gegeven. CRM is geen kunstje waarvoor systemen een kant-en-klare oplossing biedt. Integendeel, CRM is een bedrijfsstrategie die een organisatie in al haar geledingen raakt. De keuze voor een systeem is dus ook een voortvloeisel uit die strategie en betekent dus een investering om deze strategie te helpen realiseren. Een goed CRM selectietraject leidt dus niet perse tot een keuze voor het 'beste' of het 'goedkoopste' systeem, maar voor een systeem dat het 'beste past'.

Het totale selectietraject doorloopt verschillende fasen.

3.1 Stap 1: De Voorbereiding

In de voorbereidingsfase worden de uitgangspunten en randvoorwaarden gedefinieerd. Het is heel verleidelijk om in deze fase al naar concrete systeemoplossingen te kijken, maar de ervaring leert dat het erg waardevol is om vooraf een interne analyse uit te voeren om scherp te formuleren voor welke vraag/probleem het CRM systeem straks een oplossing moet bieden. Door het beantwoorden van onderstaande vragen dwingt u zichzelf na te denken over die vraag.

Kijk kritisch naar de hoeveelheid tijd die u in de voorbereiding wilt steken. Aan de hand van de beantwoording van de vragen ontstaat inzicht in de mate waarin uw organisatie direct baat heeft bij CRM, of welke onderwerpen eerst nog eens intern besproken moeten worden. Stel ook bij ieder onderwerp de vraag 'en wat mis ik als ik geen systeem aanschaf?' Dat geeft inzicht in de directe meerwaarde en creëert scherpere selectiecriteria. Daarnaast is het handig om een weging toe te passen die aangeeft wat het belang is voor de organisatie. Later kan deze worden afgezet tegen de waardering van een leverancier op dat punt waardoor een gewogen score bepaald kan worden.

3.1.1 Wat is de CRM strategie van mijn organisatie?

Beschrijf welke bedrijfsdoelen m.b.t. CRM het nieuwe systeem moet ondersteunen. Waar legt u de nadruk op? Wilt u kiezen voor de hoogste mate van efficiency of kiest u voor een kwaliteitsslag in klantkennis en marketing? Probeer deze vraag te beantwoorden vanuit het perspectief van de klant. Op welke manier kan CRM helpen de verwachtingen van uw klanten te overtreffen? Welke inzichten heeft u nodig om de juiste sales en marketingaanpak te definiëren en hoe gaat u intern samenwerken om de doelen te realiseren?

3.1.2 Welke CRM –processen moet het systeem ondersteunen?

Beschrijf welke processen moeten worden ondersteund. Is het pakket alleen bedoeld om de sales processen te ondersteunen of wil u ook uitgebreide ondersteuning voor campagnemanagement, service en telemarketing? Door duidelijk te beschrijven hoe uw processen zijn georganiseerd, of georganiseerd gaan worden wordt een duidelijke afbakening van het belangrijkste eisen aan het pakket gemaakt.

3.1.3 Datamodel

Belangrijk selectie criterium is de mate waarin de applicatie om kan gaan met de verschillende soorten relaties die u heeft. Werkt u met contactpersonen die werkzaam zijn bij één organisatie of

zijn uw klanten anders georganiseerd? Wanneer u veel met particulieren werkt vraagt dat om een ander datamodel dan wanneer u werkt met zelfstandig professionals. CRM systemen gaan hier verschillend mee om en niet ieder systeem heeft passende oplossingen om personen als individu met verschillende rollen en hoedanigheden te beschouwen. Goed om vooraf te weten wat de knock-out criteria zijn!

3.1.4 Gewenste functionaliteit

Er is een groot aantal CRM systemen op de markt. Aan de ene kant zijn er de grote, sterk aanpasbare systemen met een grote hoeveelheid functionaliteit zoals Salesforce, Microsoft, SugarCRM en SAP. Aan de andere kant is er, door de opkomst van cloud-computing, sterk groeiende markt van kleinere aanbieders die, tegen lagere maandelijkse tarieven veel functionaliteit bieden.

Het onderscheidend vermogen van de grotere pakketten zit hem niet in de functionaliteit. Deze pakketten zijn dusdanig uitgebreid dat het zoeken is naar mogelijkheden die er niet zijn. Het voordeel van de nieuwkomers en kleinere pakketten is dat ze zich in veel gevallen onderscheiden van de massa door, naast een brede standaardfunctionaliteit, te focussen op bepaalde stukken functionaliteit en daarin uitblinken. Wanneer deze pakketten ook tot de mogelijkheden behoren is het zinvol om de functionele eisen voor de volgende onderwerpen verder uit te werken:

Koppeling met Social Media: op welke manier zet u social media in? Hoe moet het systeem u hierin ondersteunen?

Mobiel werken op telefoon en tablet: is het mobiel werken belangrijk voor u? Denk met name aan de mogelijkheden die uw salesmensen hebben op dat gebied. Welke eisen stelt u?

Koppelingen met agenda en mail: wilt u email en agenda integreren in CRM? Hoe flexibel wilt u daarin zijn?

Emailmarketing: zet uw marketingafdeling emailcampagnes in? Wilt u daar meer mee doen dan nu mogelijk is? Moet dat onderdeel uitmaken van CRM of bent u beter af met een koppeling met een emailmarketingtool?

Inbound Marketing: Heeft u een koppeling met online voor leadgeneratie? Wilt u dit verder ontwikkelen?

Rapportages: welke informatie heeft u nodig om uw werk goed te kunnen doen? Welke dashboards hanteert u?

Aanpasbaarheid: heeft uw organisatie hele specifieke eisen of een sterk afwijkend business model? Het is dan zinvol om te kijken naar de aanpasbaarheid van de systemen. Welke eisen stelt u?

3.1.5 Applicatielandschap

Het is nuttig om vooraf een inventarisatie te maken van de applicaties die u al in huis heeft. Beschrijf welke applicaties binnen de scope van het project relevant zijn en welke informatiestromen deze bedienen. Met welke systemen moet worden gekoppeld en met welk doel? Het kan een groot



verschil maken als u ervoor kiest vanuit CRM facturen aan te maken of dat u uw gehele orderafhandeling in uw bestaande ERP pakket blijft doen. Door hier vooraf goed over na te denken en keuzes te maken voorkomt u dat u een pakket koopt dat eigenlijk teveel kan, of juist te weinig doordat mogelijkheden ontbreken.

Koppelingen met andere systemen: welke informatie moet in CRM beschikbaar zijn? En heeft u deze al in een ander systeem? De vraag is dan: gaan we vervangen, koppelen of integreren?

Eisen m.b.t. hosting (cloud of on-premise?): welke eisen stelt u aan de ICT omgeving waarin het pakket draait? Moet CRM draaien op eigen servers, via een hostingprovider of zelfs in the cloud? Welke eisen stelt u aan privacy en robuustheid?

Conversie/Migratie: wanneer u al beschikt over een CRM systeem is de vraag of, en zo ja, op welke manier de gegevens hergebruikt gaan worden in het nieuwe CRM. Naast het lijken naar de export- en importmogelijkheden is het bij meer complexe migraties ook goed om vooraf de technische eisen die dit aan het nieuwe pakket stelt te definiëren.

3.2 Stap 2: Informatie inwinnen

In stap 1 heeft u bepaald wat uw verwachtingen zijn voor het nieuw aan te schaffen systeem. Tijd nu om het beeld dat u heeft te toetsen aan de markt. Hieronder wordt een uitgebreide variant van het selectietraject geschetst. Uiteraard kunnen stappen worden samengevoegd of ingekort, afhankelijk van de complexiteit van de vraag en de urgentie van een oplossing.

3.2.1 Samenstellen van longlist

Omdat u zelf waarschijnlijk niet het meest actuele en complete beeld heeft van beschikbare softwarepakketten kunt u in deze fase gebruik maken van de expertise van een onafhankelijk adviseur. Deze kan voor u een longlist van pakketten samenstellen en, niet onbelangrijk, kijken of uw voorbereiding voldoende diepgaand is om daarin echte keuzes te maken.

U kun ervoor kiezen om alleen pakketleveranciers op de longlist op te nemen of ook meteen te kijken naar een implementatiepartner. Kiest u voor het laatste dan de pakketleverancier daarin adviseren.

3.2.2 Opstellen van Request for Information (Rfi)

De partijen die op de longlist zijn opgenomen wordt een Rfi toegezonden. In dit document verwoordt u de uitgangspunten en keuzes die u in stap 1 van het selectieproces hebt gemaakt. Leveranciers op de longlist wordt gevraagd om te reageren op de case die heeft opgesteld en of zij zich in staat achten aan uw eisen te voldoen en bereid zijn deel te nemen aan het selectietraject.

Het sturen van deze Rfi maakt snel duidelijk met welke pakketten en leveranciers u voldoende raakvlakken heeft om het vervolg mee in te gaan. Niet alleen wordt helder welke kwaliteiten de leveranciers van hun pakketten naar voren brengen, ook wordt duidelijk of zij u als klant voldoende aanvoelen en welke specifieke ervaring zij mogelijk hebben in uw branche.

Het is gebruikelijk om de planning van het selectietraject en de termijn waarop u de applicatie wilt implementeren in grote lijnen te schetsen zodat leveranciers dit kunnen gebruiken voor hun eigen planning.

Onderwerpen die in de RfI naar voren kunnen komen zijn:

Organisatie van de leverancier

- Een omschrijving van de dienstverlening van de leverancier. Leveren ze alleen software of ook implementatie en beheer?
- Vanuit welke filosofie is het CRM systeem opgezet?
- Welke ontwikkeling heeft het bedrijf de afgelopen jaren doorgemaakt en welke toekomstige ontwikkelingen worden voorzien?

Functionele kenmerken van het pakket

- Een omschrijving van de CRM-applicatie, waarbij de functionaliteiten duidelijk zijn aangegeven én wat de applicatie uniek maakt t.o.v. andere applicaties in de markt.
- Wat de strategie is rondom het door ontwikkelen van de applicatie?
- Een visie op de wijze waarop het pakket de genoemde processen kan ondersteunen, gerelateerd aan het datamodel en inclusief relevante en recente referenties

3.2.3 Samenstellen shortlist

Op basis van de reacties van de leveranciers kan een shortlist worden samengesteld. Om tot een goede afweging te komen is het handig om gebruik te maken van een scorelijst. Per beoordelingscriterium (inclusief weging) wordt door verschillende personen, onafhankelijk van elkaar een score gegeven. Dit vormt een goede basis voor een discussie over voors en tegens van de verschillende aanbieders waarna een afgewogen besluit voor het afvallen van kandidaten kan worden genomen.

De afgevallene kandidaten worden op de hoogte gesteld van de overwegingen die tot afwijzing hebben geleid.

3.3 Stap 3: De Voorselectie

In de vorige stap is bepaald welke leveranciers in staat worden geacht om aan de gestelde eisen en randvoorwaarden voor levering en implementatie te kunnen voldoen. In de volgende fase gaat u een slag dieper en wilt u een selectie maken van 2 hooguit 3 mogelijke leveranciers waarmee u de onderhandelingen gaat uitvoeren.

Ook in deze fase werkt u liefst met een klein team, bestaande uit het projectteam, uitgebreid met enkele stakeholders die van belang zijn voor het draagvlak. U kunt ervoor kiezen om 'inkoop' in deze fase nog niet met de leverancier in contact te brengen. Wel is het verstandig om, mb.t. de te volgen inkoopstrategie en het interne draagvlak inkoop actief te betrekken in het geheel.

3.3.1 Aanvraag offertes

Middels het aanvragen van een offerte krijgt u echt inzicht in het aanbod van de leveranciers. De partijen die op de shortlist zijn opgenomen zijn allen in staat om het gevraagde te leveren en hebben bewezen uw vraagstelling te begrijpen. In deze fase mag van hen dus een intensievere bewijsvoering worden gevraagd. Het is daarom gebruikelijk om leveranciers te vragen een op uw situatie toegespitste demo te geven, mogelijk in meerdere rondes, afhankelijk van de complexiteit.

3.3.2 1^e Demoronde: kennismaking en toelichting offerte

De beantwoording van vragen op papier is vaak onvoldoende om een complete indruk van de applicatie te krijgen. Look and feel, gebruiksgemak en overzichtelijkheid zijn factoren die wel van groot belang zijn op geschiktheid en de gebruikers acceptatie van het systeem en dat kan het best worden getoond aan de hand van een live-demo. Ook is dat voor de leverancier een goede gelegenheid om aanvullende vragen te stellen en het financiële voorstel toe te lichten.

Via een demo kan de leverancier u een goede indruk van de applicatie geven en aantonen dat men uw business doelen begrijpt. Daarnaast kunnen ze een algemene presentatie geven van hun organisatie, hun visie op uw vraag en ervaring die zij hebben met soortgelijke trajecten.

Vervolgens kan de leverancier dan een kort overzicht geven van de USP's van hun pakket en mogelijk al een indruk geven van de wijze waarop uw processen kunnen worden ondersteund.

3.3.3 Beantwoording aanvullende vragen

Na de demoronde heeft u een goede indruk gegeven van de sterke en zwakke punten van de verschillende leveranciers. Mogelijk zijn hierbij nog aanvullende vragen naar voren gekomen. Het is gebruikelijk om na afloop van de demo ronde alle leveranciers te vragen deze aanvullende vragen te beantwoorden. Op die manier voorkomt u dat juist de leverancier waarbij u veel vragen heeft een extra kans krijgt om de relatie met u verder uit te diepen. Dat kan mogelijk nadelig zijn voor leveranciers die juist een heel duidelijke propositie hebben neergezet en mogelijk dus beter bij u passen.

3.4 Stap 4: Eindselectie

Na de demoronde en de beantwoording van de aanvullende vragen heeft u naar alle waarschijnlijkheid al een zekere voorkeur gekregen voor een of meerdere partijen. Wees ook in deze fase streng en vraag het projectteam en mogelijk andere deelnemers aan de eerste selectie om ook hier, analoog aan de wijze waarop de eerste selectie heeft plaats gevonden een beoordeling te geven.

Maak bij de beoordeling onderscheid in de categorieën 'functioneel', 'implementatie', 'technisch' en 'commercieel' en pas hierbij ook weer weging en waardering toe om tot een goed gewogen score te komen. Dit voorkomt namelijk dat een minder belangrijk aspect onterecht de overhand krijgt in de selectie.

3.4.1 Optioneel: 2^e Demoronde: Cases

In de tweede demo ronde wordt de leverancier gevraagd om zijn applicatie specifiek op de problematiek van de organisatie af te stemmen. Om een goede vergelijking te kunnen maken zult u de leverancier voor deze demo ronde een gedetailleerde briefing moeten geven. En hiervoor is ook de input van gebruikers van belang.

De briefing bestaat idealiter uit concrete cases. U kunt bijvoorbeeld cases opstellen voor het organiseren van een beurs, het afhandelen van een klacht of het opvolgen van marketingleads. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten: het opstellen van de cases dwingt u zelf concreet te beschrijven hoe u wilt werken en het dwingt de beoogde leverancier een oplossing te presenteren die passend is op de door u gewenste werkwijze. Indien u in uw CRM werkt met 'rollen' van relaties en niet-standaard entiteiten en bijvoorbeeld projecten is het zinvol om hier een specifieke case voor op te stellen.

3.4.2 Globaal projectplan

Met het selecteren van de software alleen bent u er nog niet. U wilt ook een indruk hebben van de inspanning die gedaan moet worden om het pakket te implementeren en uw medewerkers er mee te laten werken.

Het is daarom gebruikelijk om naast te leveren software de leverancier/implementatiepartner te vragen om een plan te maken dat leidt tot een geïnstalleerd en ingericht systeem dat klaar is voor eerste gebruik.

Onderdelen die in dat plan aan de orde komen zijn:

- Analyse en ontwerp
- Configuratie
- Test & Pilot
- Conversie en migratie
- Training en Uitrol
- Beheer

3.4.3 Selectie voorkeurskandidaat

Op basis van de demo kunnen gebruikers in de verschillende gebruikersgroep, management en projectteam de leveranciers opnieuw beoordelen.

Na het afronden van de tweede demoronde is voldoende informatie beschikbaar om op basis van beoordeling van de kwaliteiten van de software en de implementatieaanpak een voorkeur uit te spreken voor 1 of 2 leveranciers met wie de onderhandeling kan worden aangegaan.

3.5 Stap 5: De Onderhandeling

De fase 'Onderhandeling' kan worden gestart dan wanneer voldoende overtuigend is vastgesteld dat de leverancier kan voldoen aan de gestelde eisen en er voldoende vertrouwen is om het traject



verder uit te werken. Onderstaand een (niet uitputtende) opsomming van onderdelen die bij onderhandeling over de levering en implementatie van CRM software aan de orde kunnen komen:

- Algemene bepaling over de reikwijdte van de overeenkomst, welke documenten (RfP, implementatievoorstel) en gebeurtenissen (demosessies) onderdeel uit maken van de beschrijving van hetgeen geleverd wordt
- Duur van de overeenkomst
- Te leveren software versies
- Betalingstermijnen en betalingsschema
- Inspanningsverplichtingen danwel resultaatverplichtingen
- Prijzen en bepalingen van licenties
- Kosten van jaarlijks onderhoud
- Inschatting doorlooptijd implementatie
- Bepalingen aangaande de dienstverlening
- Bonus/malus regelingen

3.6 Stap 6: De Besluitvorming

Nadat de contractonderhandelingen zijn afgerond kunnen de contracten worden getekend. Op dit moment komt het project ook in een nieuw fase waarbij projectteam samen met leverancier de klus gaat oppakken. Het is in veel gevallen gebruikelijk om dit moment aan te grijpen voor communicatie richting toekomstige gebruikers en ook de leverancier te ondersteunen bij het wereldkundig maken van de aanstaande samenwerking.