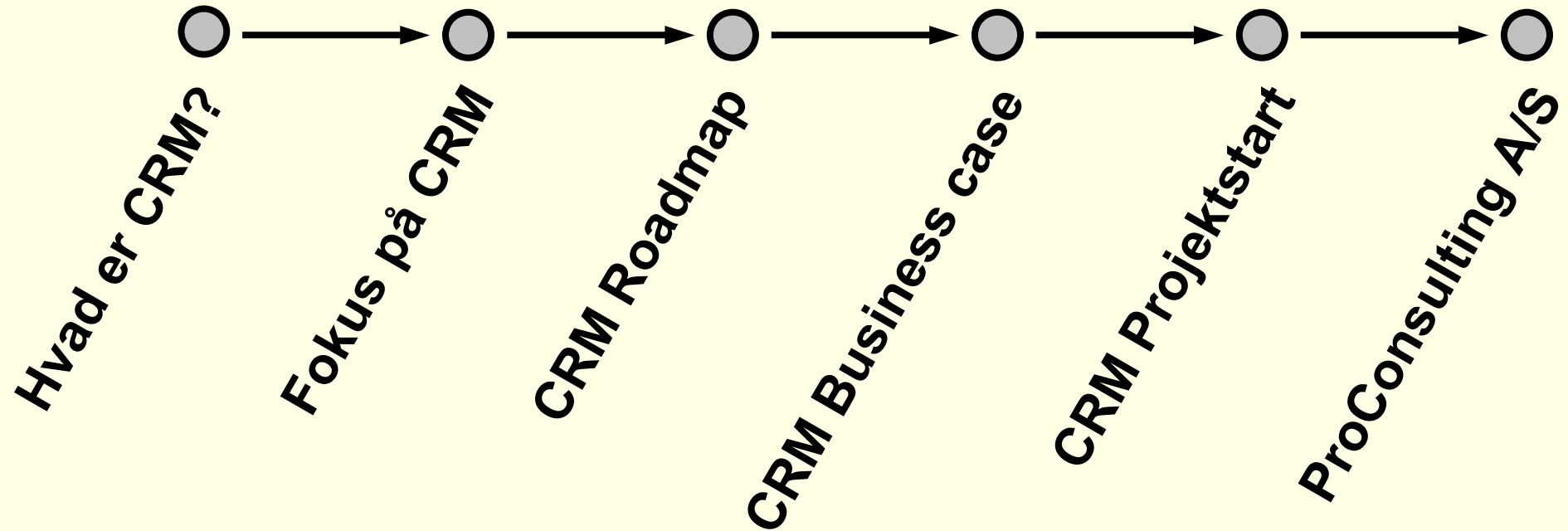


Professionel projektledelse af CRM projekter

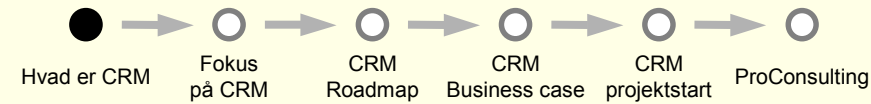
ProConsulting A/S



Indhold



Definitioner på CRM



- ***CRM – Customer Relationship Management – er en forretningsstrategi, der sætter kunden i fokus og typisk berører hele virksomheden, både på det strategiske, organisatoriske og IT-systemmæssige niveau***

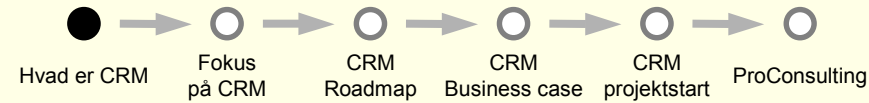
– Kilde: Rapport: Mere vind i sejlene for CRM

- ***Customer Relationship Management: CRM is a business strategy designed to optimize profitability, revenue and customer satisfaction. To realize CRM, organizations must implement processes and technologies that support coordinated customer interactions throughout all channels***

– Kilde: Gartner Group M-09-2971 4

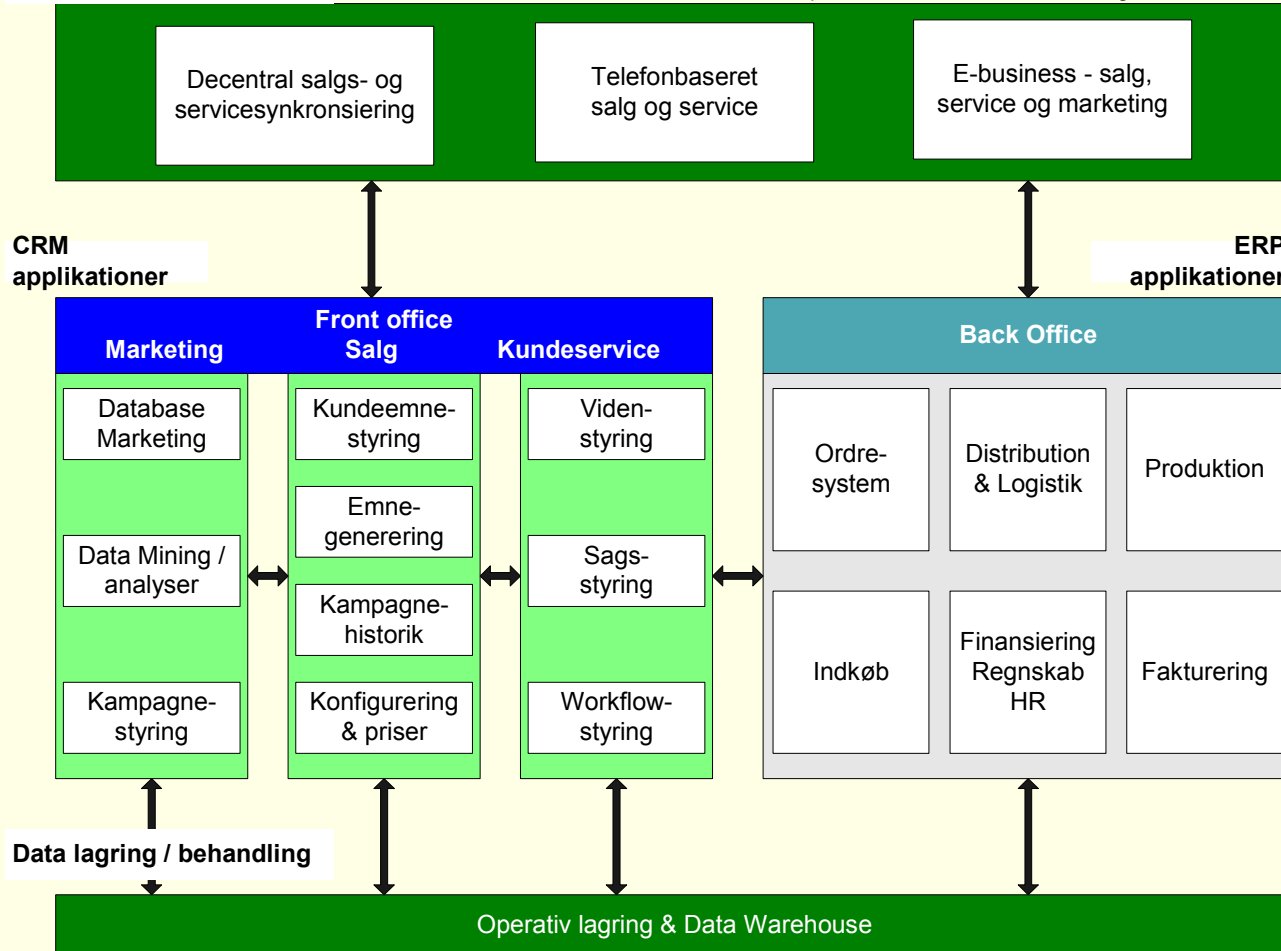


Hvad er CRM?



Kontaktpunkter til kunden

Kilde for skitsen herunder: PLS RAMBØLL Managements CRM undersøgelse 2001 sponsoreret af Hewlett Packard og Oracle Danmark

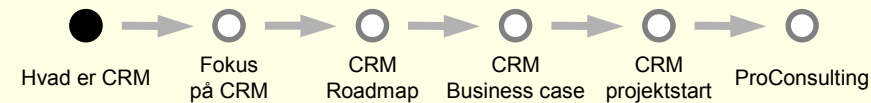


Det er vigtigt at forstå at tætte kunde-relationer mere end nogensinde er den afgørende konkurrenceparameter. Kundecentrerede strategier er drivkraften fremad, og et vigtigt redskab til at adskille sig fra konkurrenterne.

Det er vigtigt at indsamle, opbevare og anvende store mængder af information. Det gøres naturligvis bedst gennem et IT-system, men det traditionelle ERP-system (SAP, Navision o.l.) er ikke umiddelbart velegnede hertil.

I stedet skal der fokuseres på særlige IT-applikationer, der er rettet mod kundebejtjeningen mere end mod virksomhedens egne interne opgaver.

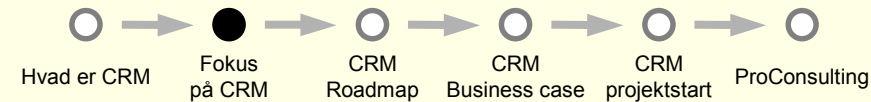
Selvom IT og teknologi er en nødvendig del af enhver CRM-implementering er det dog af større vigtighed at betragte CRM som strategi. Fokus på netop strategi og organisatoriske aspekter er de væsentligste succesparametre for CRM.



Hvordan anvender vi CRM i vores organisation?

<i>Målgruppe</i> <i>Proces</i>	<i>Virksomhedens egne folk</i>	<i>Kundebetjeningscenter (internt / outsourcet)</i>	<i>Kunderne selv (og evt. partnere)</i> <i>Typisk via internettet</i>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Styring af kampagner • Markedssegmentering ud fra graden af kundernes profitabilitet samt anden analyse af data på tværs af salgskanaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte til telemarketing (udførelse / opfølgning) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 – 1 markedsføring • Personalisering af websted og emails
Salg	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte til sælgere, også på farten • Styring af sælgere • Provisionsudregning • Produktkonfigurering 	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte til telesalg f.eks. ud fra manuskript af salgsafdelingen • Ordretagning 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordreafgivelse • Specialkonfigurering af produktet forud for ordreafgivelsen
Kundeservice & Support	<ul style="list-style-type: none"> • Servicestyningen, også teknikere i marken • Støttet til teknikere 	<ul style="list-style-type: none"> • Forbehandling af serviceanmodninger og kanalisering til teknikere eller til selvhjælp 	<ul style="list-style-type: none"> • Indberetning af fejl • Hjælp til selvhjælp ved fejl

Hvorfor fokusere på CRM ?



Skaber værdi for kunden:

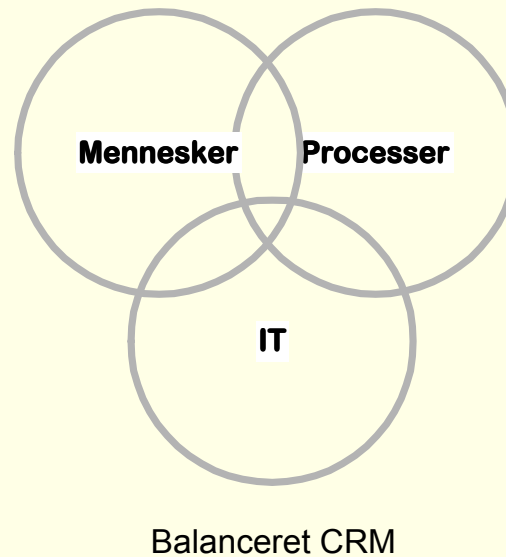
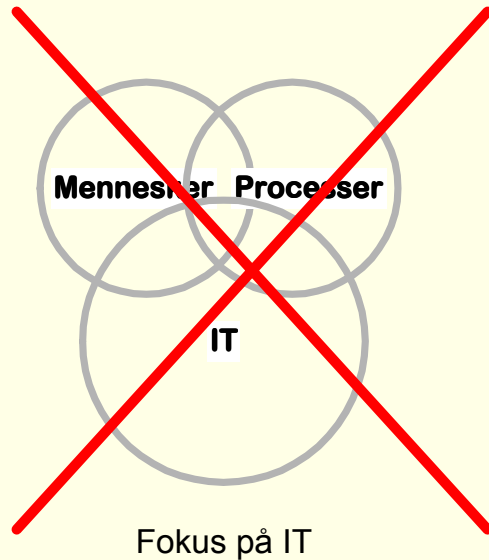
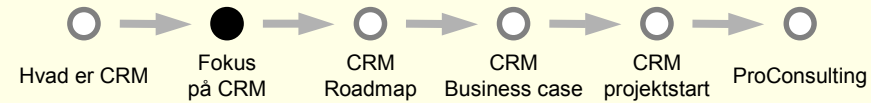
- Kunden sparer tid
- Mere værdiskabende samarbejde med leverandøren
- Kunden får tilpasset sine ydelser bedre
- Kunden får en oplevelse der er præget af seriøsitet og professionalisme

Værdi for virksomheden gennem fokusering på:

- At skabe meget tilfredse kunder og dermed øge lønsomheden
- At indsamle, fastholde og anvende systematisk viden om kunder
- At øge kundernes loyalitet
- At skabe varslingsystemer så kunderne fastholdes
- At udnytte ny teknologi
- At øge medarbejdernes tilfredshed



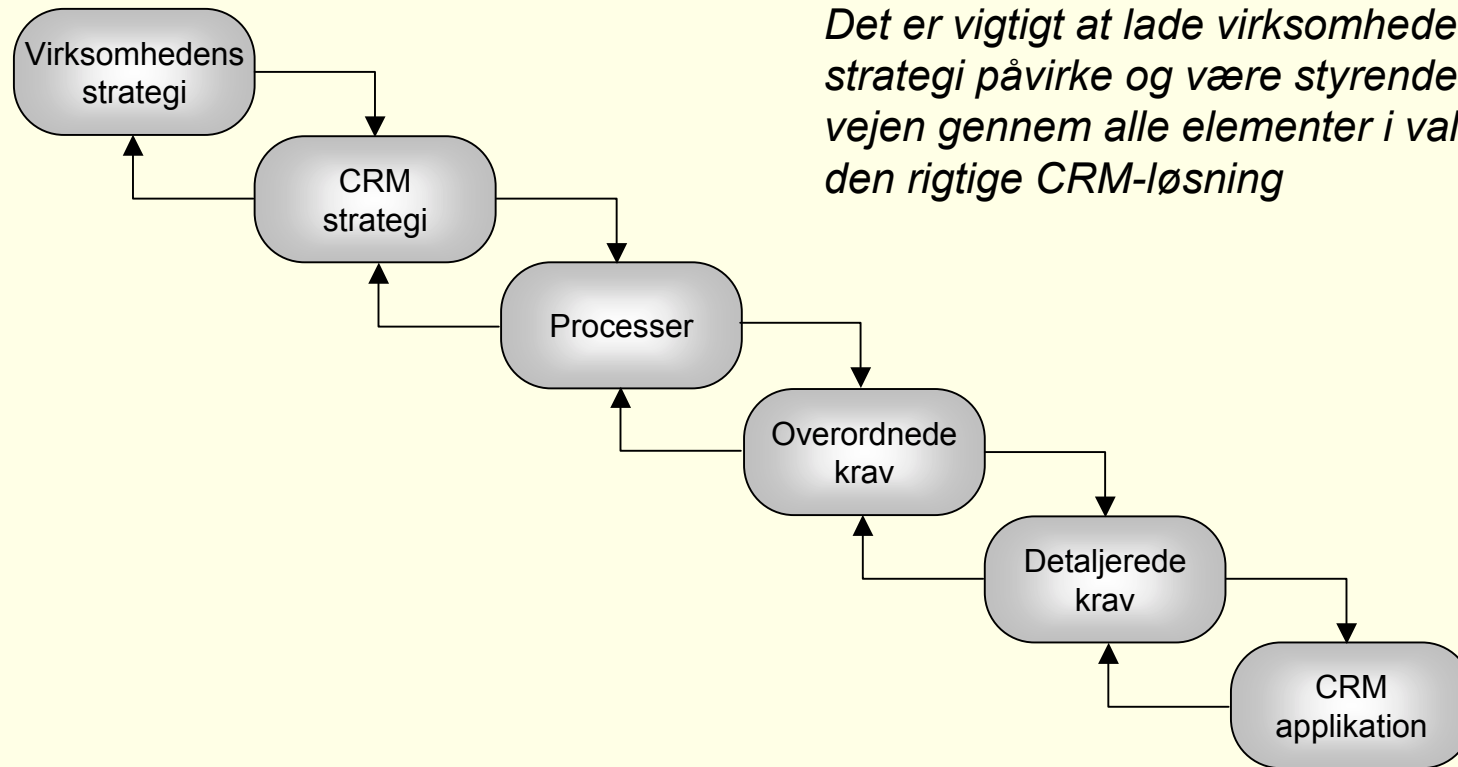
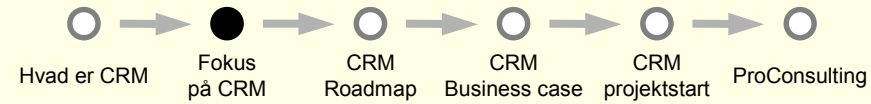
Balanceret CRM er en klar forudsætning



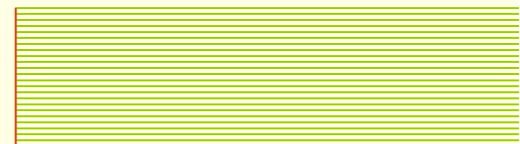
Oftest fokuserer vi meget IT og teknologi, mens der ved indførelse af CRM er et **stort behov** for også at have fokus på mennesker og processer. Der er brug for et **holistisk** syn på CRM-implementeringen

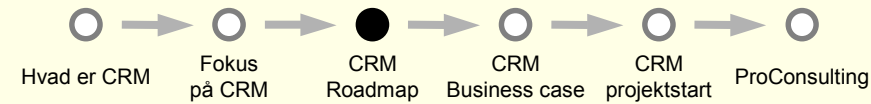


Fra CRM strategi til handling



Det er vigtigt at lade virksomhedens strategi påvirke og være styrende hele vejen gennem alle elementer i valg af den rigtige CRM-løsning



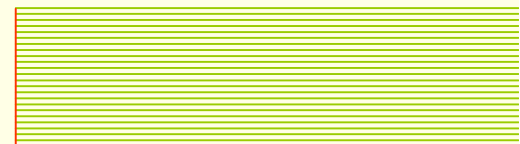


CRM Roadmap

(1 af 2)

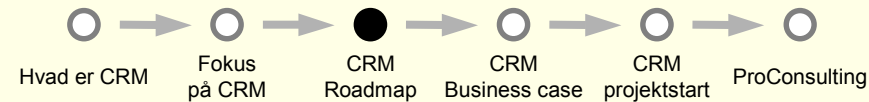


- | | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Primære forretnings problemer • Hvordan CRM kan hjælpe • Hvordan projektet passer ind i en strategisk CRM-plan • Identificér adfærd og processers forandring • Forrentning af nuværende drift • Undersøgelser af kundernes værdi • Undersøgelser af kundernes tilfredshed | <ul style="list-style-type: none"> • Business Case: Fordele, metrikker, udbytte, samlede omkostninger, forrentning • Prioritering af funktionalitet • Understøttende arkitekturer • Vurdering af kompetence • Leverandør-udvælgelse • Re-modellering af salgsprocessen • Forandringsstyring | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse af forretningskompetencer & processer • Analyse af CRM applikation • Analyse af IT & teknologi • Analyse af Change Management tiltag (forandringsledelse) • Fastlæggelse af planer, ressourcer for det videre forløb | <ul style="list-style-type: none"> • Projektledelse • System konfigurering • Integration i virksomheden • Uddannelse • Pilotdrift • Indarbejde resultater fra pilotdrift • Udrulning | <ul style="list-style-type: none"> • Forbedringer • Afvikling • Gen-uddannelse • Kontinuerlige målinger |
|---|--|--|---|---|



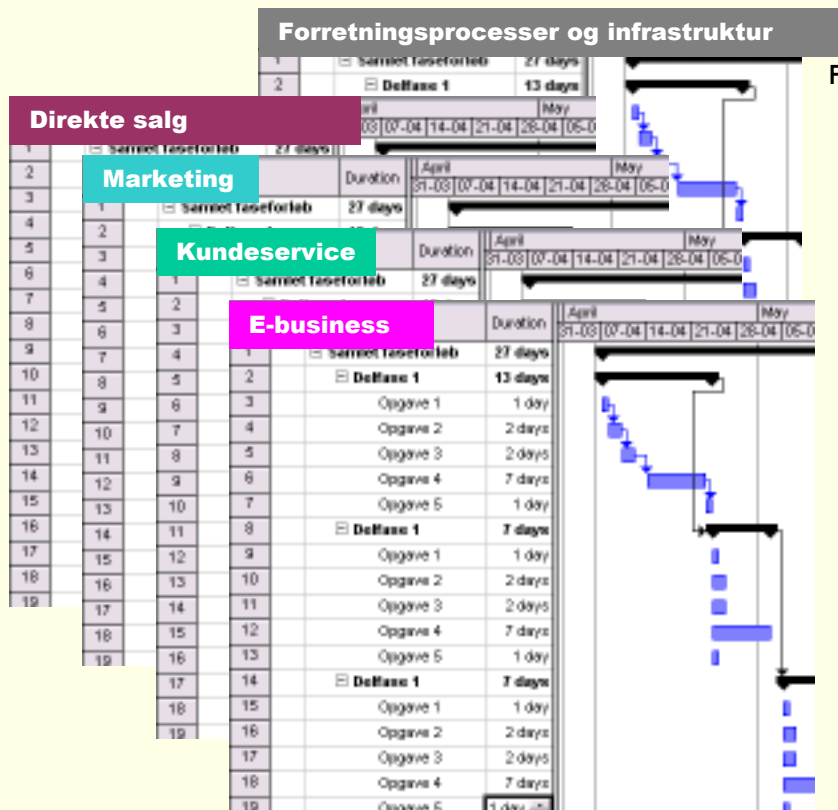
CRM Roadmap

(2 af 2)



CRM projektplaner

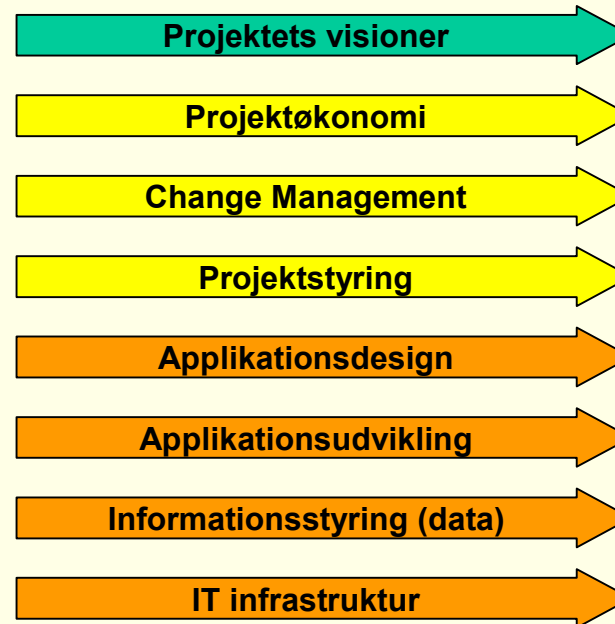
En samling af applikations-specifikke projektplaner, der passer ind i en virksomheds samlede CRM strategi



Projektfaser

Fastlægge strategi – Evaluere – Analysere – Implementere - Drive

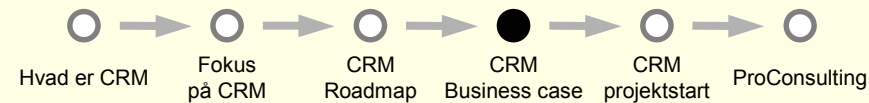
Projektets hovedområder



I et CRM-projekt er der mange paralleler til ERP-projekter.

Det er vigtigt at anvende en timebox-implemtering, med timebox-varighed på ca. 6 mdr. for hvert nøgleområde – dog afhængigt af kompleksitet.

Projektledere, der forstår at opstille mål for succes, og dernæst indsamle og vurdere målene – og på samme tid binde projektteam, projektets sponsor og topledelsen sammen – vil opleve langt større succes med deres CRM-projekter end de projektledere der blot fokuserer på at overholde budget og tidsplan.

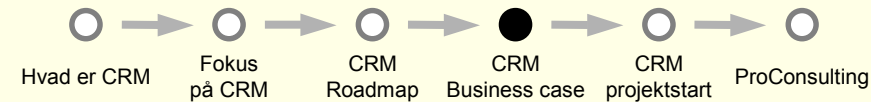


Business Casen er central ved CRM

- Fastlæg nuværende data (både på + og – siden), fx
 - Omsætning
 - Tid brugt pr. salg (salgscyklus)
 - Effektiv tid til direkte salg
 - Antal sælgere og deres lønninger
 - Procestider
 - Træning og uddannelse
 - osv.
- Vurdér benefits, som fx kan være
 - Øget omsætning
 - Øget lønsomhed (mersalg pr. sælger)
 - Reduceret salgscyklus
 - Besparelser – som dog sandsynligvis ikke alene kan bære et CRM projekt
- Husk altid at få accept hos ledelsen
 - *og få tallene bekræftet hos jeres controller*



- **Når man arbejder med benefit beregninger skal man altid bruge sin sunde fornuft**
- **Det er let at overestimere gevinsterne**



Business Casen

- et grundlæggende eksempel

Nuværende data

- 60 sælgere, 37 timer/uge, 45 uger pr. år, I alt 99.900 arbejdstimer pr. år
- Tid brugt på kundekontakt pr. sælger pr. uge: 15 timer
- Omsætning pr. sælger: 8,2 mio. kr. pr. år, i alt 492 mio. kr. pr. år
- "Andre omkostninger" til administration, systemer m.v.: 50 mio. kr. pr. år

Forventninger til benefits

- Mersalg til samme kunder: 10%
- Mertid til kundekontakt: 1 time pr. uge => Øget omsætning
- Reduktion af "andre omkostninger": 20%

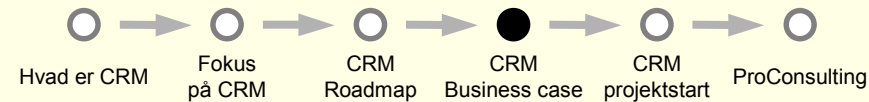
Beregning af samlet gevinstmulighed

- Mersalg: 49,2 mio. kr.
- Øget salgstid: 6,67% = 32,8 mio. kr.
- Omkostningsreduktion: 20% = 10 mio. kr.
- I alt kr. 92 mio. kr. – regn fx med 50% i usikkerhed => gevinstmulighed pr. år = 46 mio. kr



Business Casen

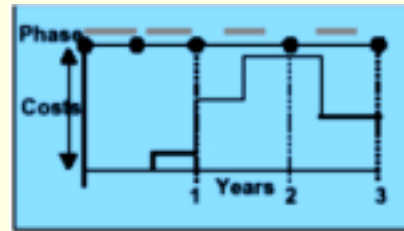
- Totale omkostninger



Business Casen er først komplet når omkostningerne ved både implementering og efterfølgende drift pr. år er regnet med

Mennesker

- Interne ressourcer
- Kunder
- Interessenter
- System Integrator ressourcer
- CRM applikations-leverandør
- Intern support
- Ekstern support
- Uddannelse
- Kompetence-opbygning



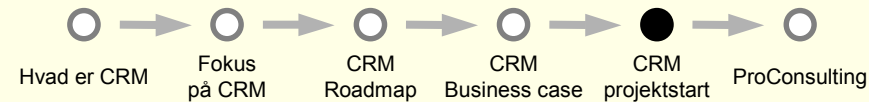
Processer

- Strategi
- Forretningsprocesser mange steder
 - Salg
 - Marketing
 - Service
 - Finans
 - Debitorbogholderi
 - Juridisk afdeling
 - Personaleafdeling
 - *Sikkert flere*

IT / Teknologi

- CRM Licenser
- Hardware og tilhørende licenser
- Support SW & HW
- Bærbare / PDA osv.
- Printerløsninger
- Telefonudstyr
- Middleware
- Integration
- Datarensning
- SW til automatiske processer (workflows)

CRM projektets styringsmodel

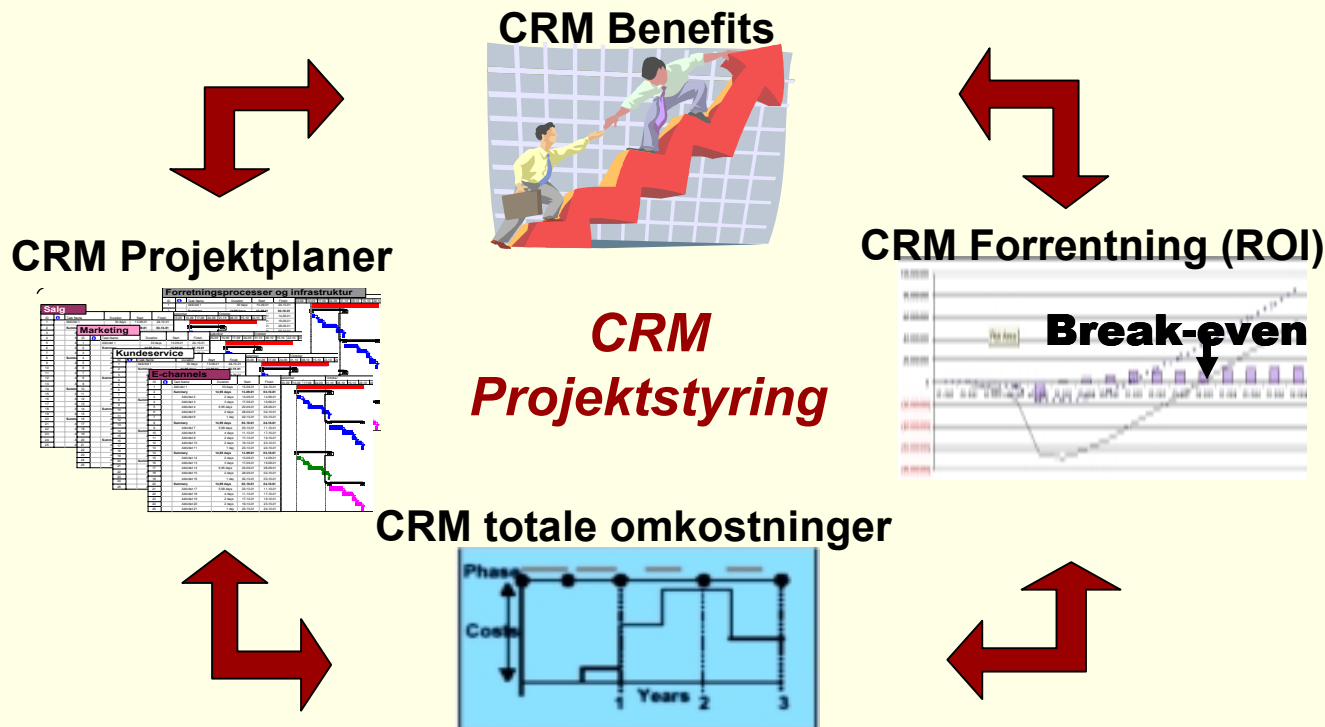


Projektet styres bedst ved at fokusere på disse fire værktøjer:

- 1) CRM projektets totale omkostninger
- 2) De forventede benefits
- 3) Projektets forventede tilbagebetaling
- 4) Tids- og aktivitetsplaner

De fire værktøjer skal bruges til:

- Styre projektets beslutninger med hensyn til omfang, funktionalitet, leverandørvælgelse, brug af eksterne systemintegratorer, osv.
- Bemande CRM projektet med de til enhver tid mest hensigtsmæssige ressourcer
- Løbende vurdere projektets spillerum gennem opstilling af "best-case" og "worst-case" scenarier
- På månedsbasis rapportere projektets resultater kvantitativt til brug for fortsat accept og topledelsens orientering





Der er mange valg der skal træffes

Hvem skal udarbejde CRM-strategien?

- Kan vi gøre det selv?
- Kan vi frigøre ressourcer nu?
- Tør vi bruge en mulig leverandør?
- Hvordan finder vi et uafhængigt konsulenthus?

Hvem skal gennemføre CRM analysen?

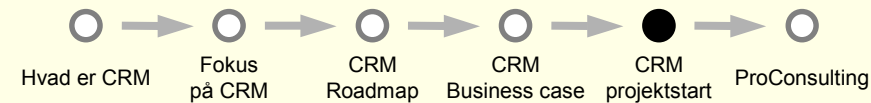
- Har vi den fornødne viden internt?
- Kommer vi ikke hurtigst videre med ekstern hjælp?
- Hvordan kan vi frigøre ressourcer internt til at deltage?
- Kan vi lade en "uvildig" CRM leverandør gøre det?

Hvilken CRM applikation skal vi vælge?

- Hvordan får vi overblik over mulighederne?
- Hvilke leverandører kender vores branche?
- De kan alle sammen levere – så hvordan vælger vi rigtigt?

Hvordan vælger vi leverandør og systemintegrator?

- Er det samme leverandør af både system og implementering?
- Hvordan gennemfører vi en udbudsforretning?
- Hvilke elementer er vigtigst i netop vores tilfælde?
- Tør vi lave en kontrakt med "risk-sharing"?



CRM Applikationer

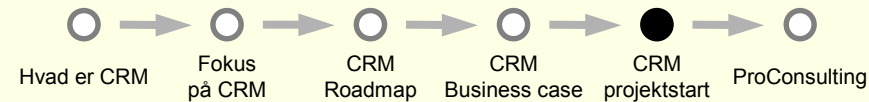
Det er let sige hvem der er CRM markedsleder, nemlig Siebel*, men undersøg alligevel markedet - der kan være særlige forhold der gør en anden leverandør til et bedre valg. Vigtige faktorer er:

- Hvilket marked og hvilken branche man er i
- Hvilken størrelse virksomhed man er
- Er der særlige afhængigheder, fx af e-business

Eksempler på markeder er

- Marked: B2C (Business-to-Consumer)
 - Eks. på virksomheder: banker, forsikringselskaber, flyselskaber, teleselskaber, biludlejning, hotelkæder osv.
 - Markedsledende leverandør: Siebel
 - Andre vigtige leverandører: Peoplesoft, E-piphany
 - Leverandører på vej: SAP, Amdocs, Oracle, Navision
- Marked: B2B (Business-to-Business)
 - Markedsledende leverandør: Siebel
 - Andre vigtige leverandører: Peoplesoft, SAP
 - Leverandører på vej: Oracle, Amdocs, E-piphany, Navision

* Iflg. Gartner Group er Siebel markedsledende i de 10 vigtigste segmenter



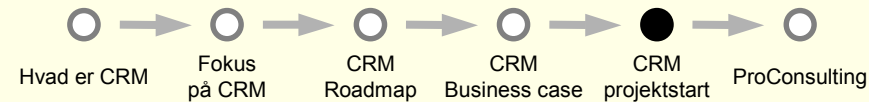
CRM

System Integratorer

- Der er en lang række system integratorer i markedet
 - Internationalt orienterede markedsledere med bred produktviden:
 - Accenture
 - BearingPoint (tidligere KPMG Consulting)
 - Cap Gemini Ernst & Young (CGEY)
 - CSC (Computer Sciences Corporation)
 - Deloitte Consulting
 - IBM Business Consulting Services (tidligere PWC)
 - Eksempler på nordiske/danske system integratorer
 - Cubizz A/S (tidligere Aston Group)
 - EDB Gruppen
 - WM-Data
 - Systemleverandører, fx Oracle, HP m.fl.



Vigtige succesfaktorer for CRM (1 af 2)



Fastlæg målbare forretningsorienterede mål

Målene fastlægges gennem udarbejdelse af CRM strategi og business case. Det er intet mindre end det vigtigste fundament for hele CRM projektet som desværre ofte overses.

Skab sammenhæng mellem mennesker, processer og teknologi

Ved at have en helhedsorienteret ledelse af CRM projektet skal man sørge for lige dele fokus på såvel mennesker, processer og teknologi. Det er i spændingsfeltet mellem forandringsledelse og teknologiledelse at det hele går op i en højere enhed

Brug så meget af standardløsningen som overhovedet muligt

Foretag et absolut minimum af tilpasninger ved at vælge den CRM applikation der passer bedst til virksomheden. Det kan på lang sigt betale sig at gennemføre en omhyggelig leverandør- og produktevaluering. Det gælder også mht. systemintegratoren.

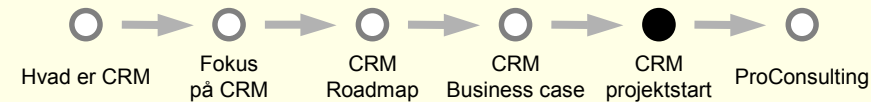
Lad forretningsmålene styre funktionaliteten

På samme måde som hele CRM-projektet skal styres af forretningsorienterede mål, gælder det samme for enhver beslutning om konfiguration. Hvis en bestemt funktionalitet ikke direkte hjælper dig til at betjene kunderne bedre, har du sikkert ikke brug for den.

Involver brugerne i design af både processer og løsning

Det er vigtigt at bede om og seriøst behandle brugernes input. Ellers risikerer du at implementere systemer, der forvirrer og fremmedgør netop de personer, det var meningen, de skulle hjælpe – og dermed går det ud over lønsomheden.

Vigtige succesfaktorer for CRM (2 af 2)



Sørg for at få topledelsens involvering fra starten og hold den fast undervejs

Et CRM-projekt er et strategisk initiativ, og kan derfor kun gennemføres med den øverste ledelses aktive støtte. Brug en gennemarbejdet business case – som der løbende følges op på – som virkemiddel. Rapportér jævnligt og direkte til topledelsen.

Brug en erfaren projektleder til at implementere virksomhedssystemer (CRM og ERP)

Hvis du vil sikre at du får et CRM-projekt til tiden, indenfor budget og med alle muligheder for at opfylde business casen, så brug en erfaren projektleder med "seniority" og som har erfaring i at styre både scope, tid, økonomi og ikke mindst kontrakter.

Brug en faseopdelt implementeringsplan med timeboxes af fx 6 mdr.s varighed

Hver fase skal fokusere på en bestemt CRM-målsætning (eller sammenhængende gruppe heraf) og skal være udarbejdet til at give en "quick-win" - dvs. meningsfulde og direkte lønsomme resultater inden for en fornuftig tidsperiode.

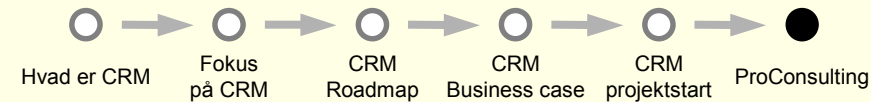
Sørg for at få masser af uddannelse og træning

Fokus skal være på uddannelse i at forstå processer og system i en sammenhæng – ikke kun på funktioner og skærbilleder. Træn brugerne i workshops og med hands-on. Planlæg "at holde dem i hånden" i de første uger og måske måneder efter starten.

Forankring i organisationen tager 3-6 måneder efter idriftsættelse

Det er ikke tilstrækkeligt at et CRM-system sættes i drift. For at sikre forankringen og udbyttet skal man tidligt i projektet sætte meget fokus på Change Management (forandringsledelse). CRM ændrer mange ting i både proces og teknologi, så vær forberedt på at ikke alt er 100% på plads fra den første dag i drift.

Hvad tilbyder ProConsulting?



Professionel projektledelse

- Senior projektledere med stor praktisk erfaring
- Vant til at håndtere store projekter
- Erfaring fra implementering af virksomhedssystemer (CRM og ERP)

Udbudsforretning & Valg af leverandører

- Udbudsmateriale på CRM applikation
- Udbudsmateriale på CRM Systemintegrator
- Evalueringsproces
- Kontraktforhandlinger

CRM strategi og Business Case

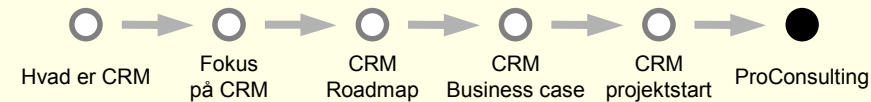
- Evaluering af CRM funktionsområder
- Styling af processen til udarbejdelse af CRM strategi
- Udarbejdelse af Business Case
- Fastlæggelse af CRM omkostninger (TCO)

Coach eller sparringpartner til virksomhedens CRM projektleder

- Coaching og sparring til virksomhedens projektleder som sikrer kvalitet i projekt på en god og direkte måde
- Kobler viden om kundeforhold, organisation og netværk med professionel hjælp til projektledelse

Uafhængig af CRM udbydere og CRM systemintegratorer

- Ingen præferencer
- Ingen bindinger
- Forhandlingsvante på alle niveauer
- Kort sagt "*kundens advokat*" i CRM projektet



Eksempler på ProConsultings kunder

Industri

- LEGO Company
- York Refrigeration A/S
- Stibo Group
- GIS Danmark

- Professionel projektledelse
- Implementering af virksomheds-systemer (CRM & ERP)
- Måling af projektsucces (CMM Assessments)

Telekommunikation

- Sonofon
- Telia
- TDC
- OCH

- Implementering af virksomheds-systemer (CRM & ERP)
- Nummerportabilitet & Billing systemer
- Projektlederuddannelse

Finans

- Danske Bank
- Silkeborg Datacentral
- C&B Systemer
- BEC

- Projektlederuddannelse
- Professionel projektledelse
- Projektmetoder
- Måling af projektsucces (CMM Assessments)