Monika Zwierz // www.femko.pl

Jak SKUTECZNIE wdrożyć CRM

Jak skutecznie wdrożyć CRM? Co to znaczy?

Opisujemy tu zagadnienie jako wdrożenie aplikacji, a więc implementację narzędzia informatycznego.
O CRM można też opowiedzieć od strony zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przygotowanie jednego zcentralizowanego **miejsca**, gdzie zobaczysz wszystkie informacje o kliencie

Usprawnienie procesu sprzedaży

Umożliwienie analizowania i przyjaznego prezentowania danych

Usprawnienie procesu obsługi klienta

Usprawnienie w wykonywaniu akcji marketingowych

Potrzebny nam CRM!
Takie decyzje podejmuje menadżer i..?
I od czego zacząć?

© Femko 2016

1. Analiza czego potrzebujemy – analiza biznesowa

To bardzo ważny, jeśli nie najważniejszy, moment we wdrożeniu CRM. **Czy wiemy co chcemy?** Czy umiemy o tym opowiedzieć tym, którzy będą wdrażać?

Musimy wiedzieć co chcemy, aby wybrać od kogo kupimy aplikację i wdrożenie.

A co chcemy?

Ważne jest, aby zdefiniować **jasny cel**, co chcemy uzyskać – pozwoli to nam trzymać się pewnych ram, co do funkcjonalności nowej aplikacji i uchroni nas przed próbą znalezienia rozwiązań na wszystko – nie ma aplikacji IT od wszystkiego!

Opiszmy co chcemy uzyskać dla realizacji naszego celu np. zmniejszenie liczby kroków w procesach, optymalizacja procesów komunikacji z klientem; albo optymalizacja kroków komunikacji z klientem poprzez szczelny nadzór nad realizacją kampanii wychodzących. Które procesy wybieramy do automatyzacji? Jak ważne są one dla nas, dla budowania satysfakcji klienta?

Warto powołać **zespół projektowy** do przygotowania wymagań biznesowych w określonym zakresie.

Na zespół ten składać się powinni przedstawiciele biznesowi i analityk biznesowy, który to wszystko metodycznie spisze.

Warto już teraz zastanowić się **na kogo to wdrożenie ma wpływ i jaki**. Stronami mogą być: kooperanci, klienci, organy państwowe. Każdy ten wpływ już na tym etapie musi być zaplanowany, co do zakresu działań, harmonogramu prac.

Przedstawiciele biznesowi – powinny być to osoby, które bardzo dobrze znają procesy biznesowe, mają wysokie poczucie odpowiedzialności i są zaangażowane.

Trzeba też powołać lidera. Najlepiej by był to ktoś z biznesu, posiadający doświadczenie we wdrożeniach i posiadający autorytet w organizacji. Jeśli nie mamy takiej osoby to, albo szukamy kogoś w organizacji, kogoś kto ma ku temu predyspozycje, albo będzie to analityk biznesowy z zacięciem projektowym, albo trzeba powołać osobę z zewnątrz (interim managera).

Piszemy, czytamy, poprawiamy, piszemy, czytamy, rysujemy, poprawiamy, czytamy, piszemy… i tak tyle razy, aż wiemy co chcemy.

Kolejne, bliższe ostatecznej wersji, wersje dokumentu warto już **dać do przeczytania w IT**. Od tego momentu do zespołu projektowego dopraszamy ekspertów z IT, z działu prawnego, z marketingu, HR, billingu, controllingu, działu zakupów itd. Oczekujemy od nich przeczytania dokumentu i dania konstruktywnych uwag.

© Femko 2016

I znów piszemy, czytamy, poprawiamy, piszemy, czytamy, rysujemy, poprawiamy, czytamy, piszemy… i tak tyle razy, aż wiemy co chcemy.

Możemy też wstępnie spotykać się z potencjalnymi dostawcami, by zaprezentowali swoje standardowe rozwiązania. Może to być dla nas inspiracją ciekawych rozwiązań, które nie przychodziły nam do głowy. Często systemy pozwalają obsługiwać procesy biznesowe, co do których wcześniej nie sądziliśmy, że są nam potrzebne.

Kiedy wszystkie strony, czytaj zespół projektowy i zapraszani eksperci, mają jasność co do oczekiwań, wtedy możemy przejść do **fazy wyboru dostawcy aplikacji i wdrożenia**.

© Femko 2016

2. Wybór dostawcy aplikacji CRM

Aby wybór systemu CRM, a potem jego wdrożenie się powiodło, należy pamiętać o następujących zagadnieniach:

Jeśli jesteś średniej wielkości przedsiębiorcą spotkaj się z obecnymi w Twojej okolicy przedsiębiorstwami oferującymi rozwiązania CRM, które mają sprostać **Twoim biznesowym wymaganiom**. Będą bardzo zaangażowani w pozyskanie lokalnego klienta. Jeśli im się nie uda, lokalny rynek o tym się dowie, a jest to niepowetowana strata dla takiej firmy. Będą się więc bardzo starać.

Jeśli jesteś dużym przedsiębiorcą, ważniejsze będzie nie to czy firma jest lokalna i łatwo się z nią komunikujemy ale czy jest w stanie w trakcie projektu i po projekcie realizować wymagania – czy ma odpowiednią liczbę pracowników gotowych do realizacji zadań.

Warto spotykać się z wieloma firmami i prosić o pokazy na żywym systemie; zadawaj dużo pytań tak, byś zrozumiał/zrozumiała, jak działa ten system od strony użytkownika. Przygotuj wymagające pytania, spisane przez użytkowników systemu i pracowników działu IT.

Jeśli jesteś średniej wielkości przedsiębiorcą do zespołu projektowego powołaj dwie, trzy osoby, które dobrze znają organizację i rozumieją obecnie wykorzystywane aplikacje.

Warto mieć na spotkaniach (wytyczne dla dużych przedsiębiorstw): pracownika, który będzie w przyszłości korzystał z tego narzędzia, jego menadżera, specjalistę ds. IT, project managera, który zrozumie na czym będzie polegało wdrożenie oraz analityka biznesowego, który spisze wymagania; Specjalistę ds. IT, project managera i analityka biznesowego możesz wynająć z zewnętrznych eksperckich firm.

Każdy musi aktywnie zadawać pytania, by zrozumieć co jest przedmiotem wdrożenia. **Wiedz co masz kupić!** Wybierz system, który w największym stopniu pokrywa Twoje oczekiwania – realizuje procesy biznesowe tak, jak Ty chcesz. Rozwiązanie musi być też bezpieczne z punktu widzenia przechowywania i udostępniania danych o klientach. **Przeczytaj dokumentację!**

Dowiedz się dokładnie **na czym polega zakup** – czy to jest licencja na jeden rok dla dziesięciu użytkowników, a na kolejne lata i dla kolejnych użytkowników trzeba zapłacić więcej. Jakie rozwiązanie proponują, gdy pracownicy pracują na jednym komputerze na zmiany, które nie są pełnymi dniami (stanowisko Call Center); **jak wygląda treść licencji**, jeśli nasze zadania podzlecamy zewnętrznym przedsiębiorcom (outsourcing)? Co jeśli z systemu będzie korzystać 100 osób, ale jednocześnie w ciągu dnia pracy tylko 50? Jak wtedy wygląda licencja?

Dowiedz się na czym będzie polegało wdrożenie. Dokładnie zrozum co jest do zrobienia po ich

© Femko 2016

stronie, a co po Twojej stronie. To po stronie Twojego przedsiębiorstwa jest przygotowanie wymagań biznesowych – to musi być bardzo dobrze przemyślane. Odbiór systemu, a więc potwierdzenie, że wykonano to co zamawiano, to nic innego jak sprawdzanie co było zapisane w wymaganiach, a co jest wdrożone. Jeśli w wymaganiach nie było spisane … to nie będzie wdrożone w uzgodnionej kwocie i w uzgodnionym czasie.

Zakup aplikacji CRM to nie tylko zakup nowego narzędzia informatycznego ale też dokonanie zmian w obecnie działających procesach biznesowych. **Czy dostawca wesprze nas w analizie procesów biznesowych** i pomoże je tak ustawić, by były optymalne i jednocześnie można je było łatwo zinformatyzować? To jest bardzo trudne zagadnienie. Jednocześnie musimy zrozumieć co jest możliwe do ustawienia w nowym systemie, a z drugiej strony musimy wiedzieć, jak chcemy, by realne procesy biznesowe działały w rzeczywistości.

Warto poprosić dostawcę o **zorganizowanie wizyt referencyjnych** – warto zobaczyć u innych klientów, jak takie wdrożenie się powiodło. Zobaczyć gotową aplikacje i posłuchać doświadczeń innych. Takie wizyty referencyjne są ważne, gdyż możemy zobaczyć całość rozwiązania realnie, a nie tylko na pokazach, na prezentacjach.

Przygotuj kryteria – ważne dla ciebie – według, których wybierzesz aplikację. Poproś dostawców o wpisanie parametrów prezentowanych rozwiązań według Twojej listy kryteriów. **Łatwiej będzie porównywać.** Trzeba sprawdzić w jakim zakresie aplikacja pokrywa się z wymaganiami, które postawiliśmy w wymaganiach biznesowych?

CENA NIE JEST JEDYNYM WYRÓŻNIKIEM.

Pamiętaj o takich elementach jak:

- Bezpieczeństwo danych
- Integracja z posiadanymi rozwiązaniami IT
- Proponowani eksperci po stronie dostawcy; ich doświadczenie
- Jak dużo pracy trzeba będzie wkładać w rozwój aplikacji po wdrożeniu; czy będziemy mogli sami parametryzować nowe procesy, nowe produkty?
- Wsparcie po wdrożeniu

Powołaj zespół projektowy z najlepszych osób na jakie sobie możesz pozwolić

Nadzoruj, nadzoruj, nadzoruj i motywuj, motywuj, motywuj; rozwiązuj trudne sytuacje cały czas. Szanuj partnera!

Wdrożenie to długi proces!

Bądź cierpliwy i konsekwentny w egzekwowaniu tego co zamówiłeś – co było spisane w wymaganiach biznesowych.

© Femko 2016

3. Zrozum harmonogram działań w projekcie wdrożenia aplikacji. Wykonuj kolejne kroki projektu

Harmonogram będzie długi i będzie się zmieniał w czasie. Będą to setki linii. Nie zapamiętasz ich. Miej dobrego project managera, który nad tym będzie panował. Choć będzie to bardzo trudne.

Harmonogram daje nam pewne ramy i pokazuje czy zbaczamy, czy nie z obranej ścieżki. Harmonogram nie myśli za nas. To my podejmujemy decyzje czy dany fragment jest już zaprojektowany właściwie, czy możemy przejść do kolejnego etapu. **To my rozwiązujemy patowe sytuacje**, to my szukamy rozwiązań, to my godzimy strony. Nie harmonogram.

Pracuj systematycznie razem z zespołem.
Dbaj o komunikację wewnątrz zespołu
i w organizacji.

Wewnątrz zespołu regularnie, wspólnie **omawiajcie i postęp prac**, jak i wszystkie kryzysowe sytuacje, ryzyka. Wspólnie szukajcie rozwiązań.

Na zewnątrz zespołu – **pokazuj wiele wątków projektu, które interesują strony zewnętrzne**. Pokazuj i postęp prac ale i ryzyka, i tematy, które wymagają ich (zewnętrznego) zaangażowania.

Kolejny krok wdrożenia, wykonanie na 80%, co robimy z pozostałymi 20 % przesuwamy czy omijamy ...i tak każdego tygodnia, miesiąca. Cały czas pamiętajmy o pierwotnych złożeniach projektu – celu biznesowym. **Poziom realizacji tego celu będzie miarą sukcesu tego projektu.**

Będziesz spotkać się z oporem dostawcy – on/ona chce wdrożyć szybko i przy najmniejszym wysiłku. Negocjuj. Pilnuj swojego interesu ale nie za wszelką cenę, bo może się to obrócić przeciwko Tobie. **Szukaj kompromisów.** Odnoś się stale do wymagań biznesowych – zatwierdzonych przecież przez obie strony.

Nie wszystko dało się przewidzieć – będą powstać nowe wymagania. Spisuj je i na bieżąco komunikuj i wewnątrz projektu, i w organizacji.

Po wielu miesiącach tej ciężkiej pracy nowa aplikacja jest przygotowana do testowania. **Zaangażuj do testowania nie tylko zespól projektowy** ale i inne osoby z biznesu, które później będą na co dzień korzystać z aplikacji. Testowanie to nie tylko sprawdzenie czy aplikacja jest już gotowa do wdrożenia, ale też pokazanie organizacji na czym to wdrożenie polega. Już na tym etapie organizacja oswaja się z nowym.

© Femko 2016

Testowanie to bardzo ważny proces. Zaangażuj do wdrożenia najlepszych ludzi, a nie tych którzy się nie nadają do innych rzeczy.

Daj zespołowi projektowemu czas na wykonanie jego zadań – **trzeba tych ludzi odciążyć od ich dotychczasowych obowiązków.**

Od tego, **jak skutecznie zostanie przetestowana aplikacja**, wykryte zostaną błędy, usterki ważyć się będzie los wdrożenia. Błędy wykryte jeszcze na etapie testowania można naprawić.

Aplikacja wdrożona z błędami może spowodować wielką frustrację w organizacji i mimo, że aplikacja będzie realizować zadania biznesowe poprawnie to niewygody związane z błędami mogą spowodować podjęcie decyzji o wstrzymaniu wdrożenia. **Szkoda wtedy pracy całego zespołu.**

© Femko 2016

4. Wdrożenie – to zarzadzanie zmianą

Harmonogram **będzie długi i będzie się zmieniał w czasie**. Będą to setki linii. Nie zapamiętasz ich. Wybierz **dobrego project managera**, który nad tym będzie panował. Choć będzie to bardzo trudne.

Przygotuj organizację do użytkowania nowego narzędzia – zaangażuj ich już na etapie wybierania rozwiązania, a więc patrz punkt I.

Jest bardzo wiele elementów, o których warto pamiętać – mają one olbrzymi wpływ na powodzenie wdrożenia.

Czy biznes rozumie co wdrażamy i dlaczego?

Warto już od początku projektu **prowadzić regularną komunikacją do organizacji** - może to być np. podstrona w Intranecie i miesięczne lub kwartalne prezentacje dla top managementu o postępie i zakresie prowadzonych prac. Warto w tym zakresie współpracować z Dyrektorem HR i Dyrektorem ds. PR.

Czy biznes rozumie na czym będzie polegało wdrożenie od strony praktycznej i co to oznacza dla poszczególnych osób?

Warto dla poszczególnych grup interesu przygotować **dedykowane spotkania**, na których omówione zostaną tylko te specyficzne zmiany jakie ich dotyczą. Warto na tych spotkaniach uważnie słuchać uwag i je notować, i na kolejnym spotkaniu wrócić z odpowiedzią. Są to bardzo ważne **obiekcje użytkowników**. Może to być bardzo ważne zagadnienie, które w projekcie gdzieś umknęło. Lepiej teraz się nim zająć. Jeśli to zagadnienie pozostanie niezaadresowane, może być przyczyną nie odebrania projektu, a więc fiaska.

Trzeba razem z biznesem **zaprojektować cały proces praktycznego wdrożenia**. Jest to więc kolejna grupa projektowa – tym razem poszerzona o tych, którzy będą użytkować aplikację.

Trzeba zaprojektować kogo zmiany będą dotyczyć:

- Których pracowników?
- Czy będą dotyczyć kooperantów?
- Czy będą dotyczyć klientów?
- Czy wpływają na zobowiązania wobec prawa i organów państwowych?

Na wspólnych spotkaniach trzeba **krok po kroku zaprojektować szkolenia**, materiały na szkolenia, nowe opisy stanowisk, nowe opisy instrukcji stanowiskowych, aż po nową dokumentację procedur.

Zaplanować komunikację z kooperantami. Jeśli zmiany były poważne, komunikacja z nimi powinna się odbywać już na etapie przygotowań wymagań biznesowych. Tu tylko będziemy realizować kolejny punkt wdrożenia i komunikacji.

Zaplanować komunikację do klientów – jeśli ma mieć miejsce. Wyłączenie serwerów i zabranie dostępu do konta dla klientów może być dotkliwe. Jak chcemy zarekomendować ten fakt klientom? Jak będziemy to komunikować. Trzeba tu współpracować i z Marketingiem, i z PR.

© Femko 2016

5. Użytkowe uruchomienie systemu (Wdrożenie faza pierwsza)

Dzień uruchomienia systemu dla użytkowników to wynik wielu prac :

Zakończenia prac wdrożeniowych – (aplikacja, serwery, polityka backupów, uprawnienia, instrukcje dla użytkowników, plan szkoleń, komunikacja, procesy biznesowe w okresie przejściowym)

Stworzenia listy błędów (zawsze są, nie ma takiej sytuacji, że 100% zagadnień jest rozwiązanych)

Stworzenie listy nowych wymagań, które zgłosili użytkownicy, a które zostały zaakceptowane jako warte dalszego wdrażania

Harmonogram dalszych prac po wdrożeniu tej pierwszej fazy wdrożenia. Kolejne fazy to naprawa błędów, wdrożenia nowych wymagań, projektowanie i wdrażanie kolejnych wymagań)

Tak naprawdę **wdrożenie to proces**, w którym Dzień ZERO jest jednym z elementów.

Następuje w końcu ten upragniony **Dzień ZERO**. Dzień wdrożenia. Świętowanie też warto zaplanować. Nie pomińmy w podziękowaniach żadnej z zaangażowanych stron.

Oprócz świętowania jest dalej **praca nad uwagami**, które stale biznes zgłasza. Mamy już więc na pewno długą listę nowych wymagań. Otwieramy kolejną fazę projektu.

© Femko 2016

6. Komunikacja

Projekt wdrożenia aplikacji CRM (i każdej aplikacji) wymaga bardzo przejrzystej i na czas realizowanej komunikacji do wszystkich interesariuszy na każdym etapie wdrożenia, i po wdrożeniu, i w kolejnych fazach.

Komunikacja zaczyna się jeszcze zanim rozpoczęto prace nad projektem. Już wtedy kiedy zapadają decyzje trzeba rozpocząć komunikację do organizacji.

Warto prowadzić **regularne spotkania**, na których będą omawiane:

- **Postępy prac**
- **Ryzyka**
- **Decyzje** jakie należy podjąć (do zależy od grona, dla którego spotkanie jest zorganizowane)
- **Wynik śledzenia** budżetu

Każde spotkanie powinno być zorganizowane na czas, a więc wtedy kiedy wymaga tego interesariusz i wymaga sytuacja w projekcie.

Spotkania powinny zawsze zakończyć się **oficjalnie spisanym podsumowaniem**, wnioskami itp.

Mamy wiele stron zaangażowanych w ten projekt:

- Nasz Departament obsługi klienta - wszystkie jednostki
- Dział sprzedaży
- Dział prawny
- Dział HR
- Dział IT
- Dział PR
- Dział Marketingu
- Dział Controllingu
- Dział Zakupów
- Dział billingu

Dział.... **W każdej firmie będzie wielu interesariuszy.**

Tak szerokie zaangażowanie w organizacji pokazuje, jak ważna jest **komunikacja w projekcie**. I nie chodzi tu o notki o postępie prac, ale o **pełną treści komunikację**, by organizacja współuczestniczyła w projekcie. Będzie wtedy zrozumienie dla sukcesu i wysiłku, aby go uzyskać, i zrozumienie dla porażek i ich powodów.

© Femko 2016

Monika Zwierz
monika.zwierz@femko.pl
tel. 730 358 958

PROJEKT GRAFICZNY:
SzymonKubisa.pl

© Femko 2016