

11 zasad udanego wdrożenia systemu CRM

Czyli sztuka implementacji biznesowych systemów IT na przykładach i antyprzykładach



Wstęp

Dobrze dopasowany i sprawnie funkcjonujący system CRM to marzenie praktycznie każdej firmy, która wykorzystuje - lub też planuje wykorzystać - optymalizację relacji z klientami i dbanie o customer experience w celu zyskania przewagi nad konkurencją. Przeglądając oferty dostępnych na rynku rozwiązań mogłoby się zdawać, że odpowiedni dobór systemu to najistotniejszy element całego procesu wdrożenia go do firmy. Jest to jednak dopiero początek drogi, na końcu której nasza firma będzie mogła czerpać realne korzyści z perfekcyjnie działającego systemu CRM.

Wdrożenie systemu CRM to dla większości przedsiębiorstw i instytucji poważne przedsięwzięcie wiążące się z wielkimi oczekiwaniami i nieodpartą wizją korzyści wynikających z obecności takiej platformy w firmie. Tymczasem specyfika systemów klasy CRM, stopień skomplikowania zachodzących w firmie procesów, które mają być odzwierciedlone w systemie oraz różnorodność celów biznesowych związanych z każdym wdrożeniem sprawiają, że pojawia się szereg potencjalnych zagrożeń mogących zwiększyć koszt wdrożenia lub po prostu sprawić, że zakończy się ono porażką.

Na szczęście, przy odpowiednim podejściu i przygotowaniu, firma decydująca się na wzbogacenie swojej infrastruktury IT o system CRM może znacząco zwiększyć szanse na udane i satysfakcjonujące wdrożenie. Na podstawie naszych obserwacji i doświadczeń wyszczególniliśmy 11 zasad i dobrych praktyk, które pozwolą Twojej firmie należycie przygotować się i gładko przejść przez cały proces wdrożenia. Dla łatwiejszego przyswojenia wiedzy, każda z zasad poparta została hipotetycznym (ale osadzonym w realiach) przykładem oraz antyprzykładem obrazującym sytuację, w której firma zastosowała lub nie zastosowała się do danej zasady.

Zasady spisane w tym e-booku na ogół dotyczą wdrożeń systemów CRM w średnich i dużych przedsiębiorstwach, niemniej uniwersalny charakter większości z nich sprawia, że zapoznanie się niniejszą publikacją będzie równie cenne dla osób myślących o wdrożeniu CRM na mniejszą skalę.

Wyznacz cele wdrożenia i ustal dla nich priorytety



Dopóki nie wiadomo po co firmie system do zarządzania relacjami z klientami, jakie ma spełniać funkcje i jakie problemy mają być za jego pomocą rozwiązane, nie należy zabierać się za wybór i wdrażanie platformy. Należy pamiętać, że system CRM to nie panaceum niwelujące wszystkie problemy z jakimi boryka się firma, a jedynie środek, który odpowiednio użyty pozwala na ich rozwiązanie. Sama obecność systemu CRM w firmie nieoparta przemyśleniami na temat jego roli w firmie nie ma wielkich szans na poprawę stanu rzeczy.

Sumienna odpowiedź na pytanie „Co ma nam dać system CRM?” udzielona również przy pomocy przyszłych kluczowych użytkowników takiego systemu - nie tylko managementu - pozwala lepiej oszacować faktyczną istotność wdrożenia dla firmy, natomiast określenie priorytetów dla poszczególnych celów wdrożenia i ustalenie które z nich są kluczowe, a które opcjonalne umożliwia dokładniejsze oszacowanie budżetu, jaki firma może wydzielić na potrzeby wdrożenia systemu.

Przy wyznaczaniu celów wdrożenia systemu CRM warto posłużyć się znanymi i lubianymi przez menedżerów na całym świecie kryteriami SMART, które zakładają, że wyznaczony cel musi być skonkretyzowany (specific), mierzalny (measurable), osiągalny (achievable), realistyczny (realistic) oraz określony w czasie (time-bound).

Przykład

Dyrektor Handlowy Firmy A po objęciu stanowiska dostrzegł uchybienia organizacyjne w procesie sprzedażowym i obsłudze posprzedażowej, co miało swoje reperkusje w straconych szansach sprzedażowych, utrudnionym pozyskiwaniu nowych klientów oraz trudnościach w zatrzymaniu klientów w firmie. Na spotkaniu z zarządem firmy przedstawił propozycję rozwiązania zaobserwowanych problemów za pomocą systemu klasy CRM. Będąc świadomym, że zarząd słusznie nie zgodzi się na “wdrożenie dla wdrożenia”, nowy dyrektor uzasadnił swoją inicjatywę celami, które miałyby być osiągnięte dzięki wykorzystaniu w firmie systemu. Platforma CRM miałaby być narzędziem, które posłuży zmniejszeniu wartości utraconej sprzedaży o 20% w ciągu pół roku od uruchomienia systemu, zwiększeniu przeciętnej wartości LTV (life-time value) klienta o 30% w ciągu dwóch lat oraz pozyskaniu 40 nowych klientów w ciągu roku.

Antyprzykład

Zarząd Firmy B dowiedział się, że pięcioro z sześciu bezpośrednich konkurentów firmy korzysta z systemów CRM. W związku z tym, zapadła decyzja o wdrożeniu systemu tej klasy, co miałyby pozwolić firmie na “podążanie z duchem czasu”. W związku z napiętym budżetem, zarząd zdecydował się na zakup systemu “w miarę znanego i taniego”, co było jedyną wytyczną, jaka została przedstawiona zaznajomionej firmie zajmującej się consultingiem w IT, która nie zgłębiając tematu zaproponowała wdrożenie jednego z popularniejszych systemów CRM. System okazał się niedopasowany do specyficznych realiów panujących w przedsiębiorstwie i po kilkunastu miesiącach był już praktycznie nieużywany.

Wyznacz koordynatora



Prawdopodobieństwo pomyślnego i satysfakcjonującego ukończenia projektu znacząco rośnie, jeżeli po stronie firmy, w której ma być wdrożony system CRM wyznaczony zostanie koordynator odpowiedzialny za reprezentowanie firmy w kontaktach z dostawcą systemu i innymi podmiotami zaangażowanymi we wdrożenie. Koordynator wdrożenia powinien być osobą zorganizowaną i komunikatywną. Do jego zadań należy między innymi rozmowa z kluczowymi użytkownikami systemu celem znalezienia wspólnego mianownika w wymaganiach kierownictwa i pracowników firmy oraz odpowiednie przedstawienie firmie wdrożeniowej zbudowanych na tej podstawie wytycznych.

Obecność takiej osoby w projekcie w dużej mierze rozwiązuje problem rozproszonej odpowiedzialności i dodatkowo pozwala na uniknięcie sytuacji, w której analitycy firmy dostarczającej system muszą pomagać w rozstrzyganiu wewnątrzfirmowych różnic w wyobrażeniach odnośnie rozwiązań stosowanych w systemie, co naturalnie wydłuża czas potrzebny na przeprowadzenie należytej analizy i tym samym zwiększa związane z nią koszty.

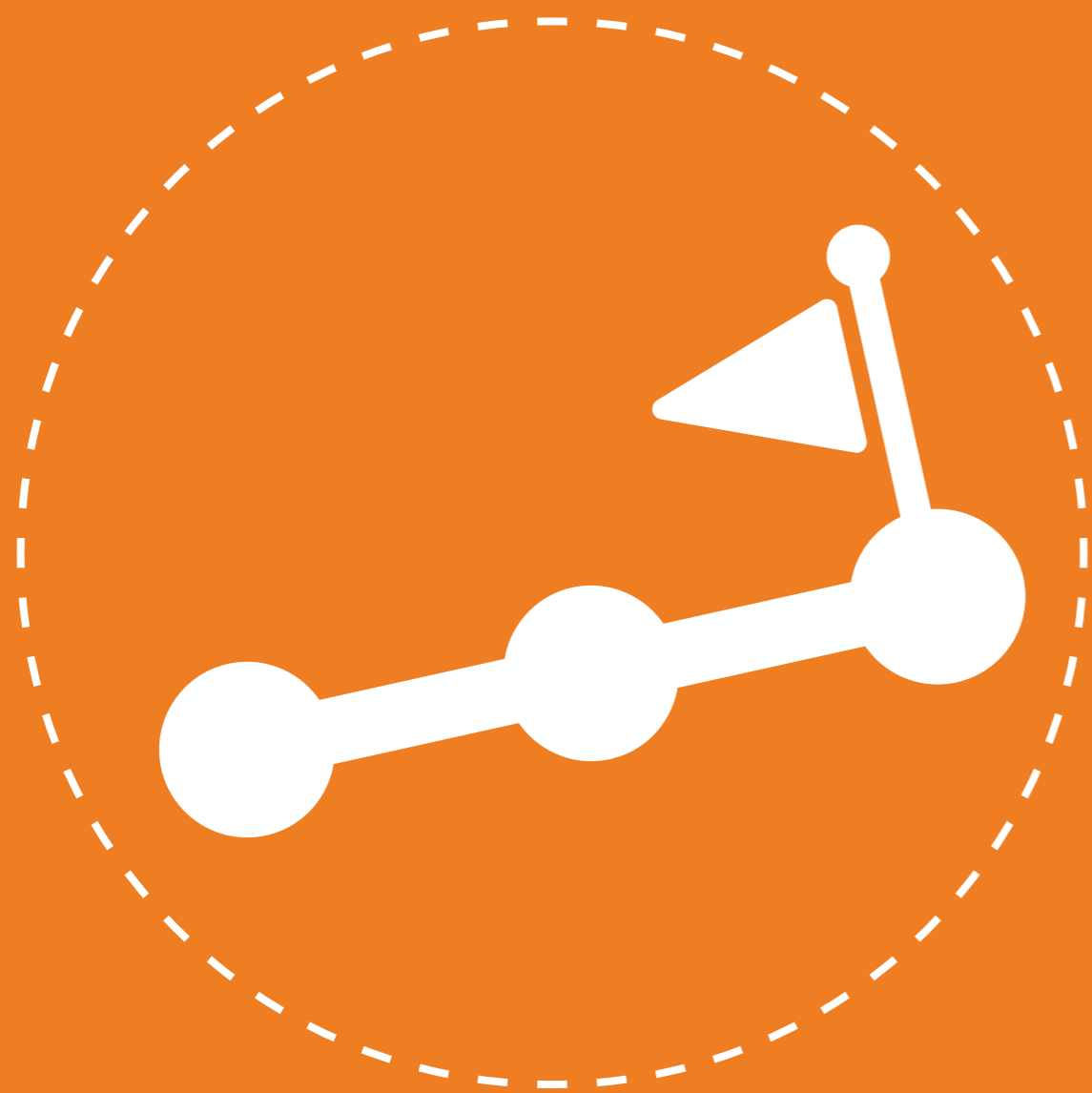
Przykład

W Firmie A zapadła decyzja o wdrożeniu systemu CRM, który miałby być wykorzystywany przez ponad dwustu pracowników z czterech różnych działów firmy. Mając świadomość wagi projektu, Prezes Firmy A wyznaczył zastępcę Kierownika Działu Marketingu, znanego w firmie z sumienności i wysokich zdolności interpersonalnych, na koordynatora wdrożenia. Pierwszym zadaniem koordynatora było poprowadzenie spotkania z kierownikami i wybranymi pracownikami z działów mających w przyszłości korzystać z systemu. Na spotkaniu udało mu się zebrać oczekiwania wobec systemu, które następnie mógł przedstawić analitykom firmy mającej zająć się dostosowaniem wybranego systemu do potrzeb firmy. W dalszej części wdrożenia koordynator był odpowiedzialny za bieżącą komunikację z menedżerem projektu po stronie firmy wdrożeniowej oraz upewnianie się, że wprowadzane w systemie zmiany w satysfakcjonujący sposób realizują wytyczne.

Antyprzykład

Firma B zdecydowała o wdrożeniu do firmy jednego z najbardziej cenionych na rynku systemów CRM. Prezes Firmy B zlecił firmie wdrożeniowej implementację systemu polecając jej komunikowanie się w zakresie dalszych wytycznych z kierownikami trzech działów, w których miałby być obecny system. Trudności w znalezieniu czasu na odpowiednie doprecyzowanie potrzeb i zakomunikowanie ich analitykom znacznie wydłużyły czas trwania i koszt analizy przedwdrożeniowej, a o konieczności wprowadzenia niezbędnych zmian w systemie kierownicy odpowiednich działów przypomnieli sobie dopiero po rozruchu produkcyjnym platformy CRM.

Wdrażaj system etapami



Wdrożenie systemu CRM wiąże się zarówno z dostosowaniem systemu do firmy (na co pozwalają głównie systemy o otwartym kodzie), jak też firmy do systemu (zmiany w organizacji pracy). Im większy zakres tych zmian, tym większa potrzeba na ich stopniowe przyswajanie. Stosowanie się do tej zasady ma przede wszystkim umożliwić końcowym użytkownikom systemu - niezależnie od szkoleń - lepsze zrozumienie i zapoznanie się z nowym elementem środowiska pracy.

Wprowadzając do firmy rozbudowany i wielofunkcyjny system CRM i nakazując pracownikom natychmiastowe korzystanie z niego, musimy liczyć się z większym prawdopodobieństwem niechęci ze strony pracowników do nowego narzędzia, spadkiem morale, a w dalszym rozrachunku zmniejszeniem szans na korzystną dla firmy eksploatację systemu do zarządzania relacjami z klientami.

Podział wprowadzania systemu w życie firmy na etapy umożliwia z jednej strony przyzwyczajanie użytkowników do nowej platformy i lepsze odnalezienie się w systemie stopniowo rozbudowywanym o kolejne funkcje, a dodatkowo pozwala na lepsze przetestowanie i zweryfikowanie poziomu realizacji kolejnych wytycznych projektu.

Przykład

Po zapoznaniu się z analizą przedwdrozeniową koordynator wdrożenia odpowiedzialny za nadzór implementacji systemu CRM w Firmie A ustalił w rozmowie z konsultantami firmy wdrożeniowej, że skala zmian zarówno w samym oprogramowaniu jak i w pracy docelowych użytkowników systemu wiąże się z dużym ryzykiem. Nie chcąc dopuścić do fiaska całego projektu, zapadła decyzja o podzieleniu implementacji systemu na cztery, oddzielnie rozliczane, dwumiesięczne etapy, przy czym po każdym pracownicy mieli testować i wykorzystywać w codziennej pracy kolejne, dodawane do systemu funkcje mające na celu realizację wytycznych projektu. Dzięki takiemu podejściu, na koniec procesu wdrożenia w firmie funkcjonował należycie wykorzystany, przetestowany, dopasowany do potrzeb firmy i dobrze znany pracownikom system CRM.

Antyprzykład

W związku z uzyskaniem dotacji, Firma B zdecydowała o zleceniu wdrożenia systemu CRM. Udało się wyznaczyć dobre cele i przygotować projekt systemu dobrze dopasowanego do potrzeb firmy. Specyficzne życzenia klienta wiązały się z dużymi zmianami w organizacji pracy i w samym oprogramowaniu. Rozruch produkcyjny w pełni gotowego, funkcjonującego systemu, miał nastąpić po roku. Po terminowym uruchomieniu platformy, pomimo przeprowadzenia szkoleń, większość pracowników nie potrafiła sobie poradzić z tak dużymi zmianami w ich codziennej pracy i z dużą niechęcią podchodzili do nowego narzędzia, co w ostatecznym rozrachunku obniżyło jego efektywność.

Nie bagatelizuj analizy przedwdrożeńiowej



W przypadku wdrożeń systemów dla firm, analiza przedwdrożeńiowa ma za zadanie odpowiednie przetłumaczenie potrzeb biznesowych klienta na język IT, dzięki czemu możliwe jest opracowanie pełnej koncepcji projektu pozwalającego na osiągnięcie wyznaczonych celów. W ramach analizy przedwdrożeńiowej firma ma również szansę zapoznać się z możliwymi metodykami wdrożenia i dokonać wyboru takiej, która pozwoli na optymalizację stosunku kosztów do oczekiwanych efektów.

Pomimo dużej wagi analizy przedwdrożeńiowej w implementacjach systemów CRM, etap ten jest dla mniej rozsądnych firm obszarem na którym można zaoszczędzić. Tymczasem, zaniedbanie analizy przedwdrożeńiowej to błąd, który z dużym prawdopodobieństwem będzie wiązał się z końcowym fiaskiem wdrożenia. Istotność analizy przedwdrożeńiowej dobrze obrazują analogia do budowy domu - budynek stworzony przez wykwalifikowanych budowniczych (programistów) z nawet najlepszych dostępnych na rynku materiałów będzie na pewno bardzo daleki od ideału, jeśli nie zaangażujemy w przedsięwzięcie architekta, który opracowałby odpowiedni projekt.

Przykład

Przez lata obecności na rynku, Firma A wypracowała sobie rozbudowany, ale bardzo skuteczny proces sprzedaży. Jednym z głównych założeń projektu wdrożenia systemu CRM do firmy była maksymalna możliwa automatyzacja tego procesu w systemie celem jego udoskonalenia. Zlecono zatem szczegółową analizę przedwdrożeńiową, której efektem było przygotowanie projektu modyfikacji do znanego systemu CRM pozwalających na faktyczne odwzorowanie i dalszą optymalizację procesu sprzedażowego Firmy A. Okazało się, że osiągnięcie założonych celów wbrew pozorom wcale nie wiąże się ze znaczną modyfikacją bazowej funkcjonalności wybranej platformy CRM, co znacznie przyspieszyło całą realizację projektu i pozwoliło zoptymalizować czas pracy programistów.

Antyprzykład

Wdrożeniem systemu CRM po stronie Firmy B zajmował się koordynator, któremu udało się już sformułować wytyczne dla firmy wdrożeńiowej. Analitycy z tej firmy zakomunikowali koordynatorowi, że realizacja części z tych wytycznych będzie wymagała nieco bardziej czasochłonnej niż zakładano analizy przedwdrożeńiowej. Jako, że wiązałoby się to z ryzykiem przekroczenia zakładanego budżetu, koordynator zdecydował o ograniczeniu analizy, co poskutkowało niewystarczającym dostosowaniem systemu do organizacji i wiązało się z koniecznością wprowadzenia dodatkowych zmian w późniejszym okresie.

Zweryfikuj dokumentację przedwdrożeńiową



Efektem zakończonej analizy przedwdrożeńiowej jest dokumentacja mówiąca o tym, w jaki sposób w systemie CRM realizowane będą poszczególne cele i jakich należy spodziewać się efektów. Zapoznanie się z dokumentacją przedwdrożeńiową i jej zatwierdzenie nie może być jednak tylko formalnością. Zarówno z punktu widzenia firmy zlecającej, jak i dostawcy rozwiązania jest to moment niezwykle istotny dla całego wdrożenia, ponieważ pozwala na upewnienie się, że potrzeby biznesowe firmy zostały dobrze rozpoznane i będą należycie zaspokojone.

Należy pamiętać, że prace nad zamówionym systemem prowadzone będą przede wszystkim na podstawie dokumentacji przedwdrożeńiowej, dlatego też powierzchowne zapoznanie się z nią niesie ze sobą ryzyko dodatkowych kosztów w późniejszych etapach implementacji. Dobrą praktyką jest powierzenie zadania weryfikacji dokumentacji przedwdrożeńiowej koordynatorowi projektu po stronie firmy zlecającej wdrożenie.

Przykład

Firma A zleciła firmie wdrożeńiowej między innymi przygotowanie spersonalizowanego rozwiązania z zakresu automatyzacji marketingu w ramach implementacji systemu CRM. Koordynator wdrożenia po stronie Firmy A, zarezerwował sobie czas na spokojne zapoznanie się z efektem prac analityków firmy wdrożeńiowej. Czytając dokumentację zdał sobie sprawę, że niewystarczająco dobrze doprecyzował wymagania w zakresie generowania i wysyłki do szefa Działu Marketingu raportów odnośnie wykonanych przez system działań. Po uzupełniającej rozmowie z konsultantem koordynator uzyskał drugą wersję dokumentacji, w której ten obszar był już należycie dopracowany, a ryzyko niespełnienia potrzeb szefa Działu Marketingu zostało zażegnane.

Antyprzykład

Po przeprowadzeniu analizy przez firmę zajmującą się wdrożeniem w Firmie B, została sporządzona i dostarczona zleceniodawcom dokumentacja przedwdrożeńiowa. Przez dwa tygodnie żadna z osób decyzyjnych nie znalazła czasu na zapoznanie się z nią, po czym po naciskach ze strony firmy wdrożeńiowej prezes przejrzał i zatwierdził dokumentację dając projektowi zielone światło. W trakcie testów okazało się, że system nie synchronizuje się z obecnym w firmie systemem ERP w czasie rzeczywistym, a jedynie w pięciominutowych interwałach. Nie zważając na faktyczną zawartość zatwierdzonej wcześniej dokumentacji, prezes Firmy B domagał się od firmy wdrożeńiowej zmiany mechanizmu synchronizacji utrzymując, że wspominał o tej potrzebie analitykowi.

Nie rezygnuj ze szkoleń



Systemy biznesowe klasy CRM, które faktycznie pozwalają na osiągnięcie przez firmę widocznych i satysfakcjonujących korzyści to zazwyczaj oprogramowanie bardzo rozbudowane. Ogrom możliwości i funkcji dostarczanych w ramach takiego systemu w większości przypadków przerasta przeciętnego nowego użytkownika niezależnie od tego, jak bardzo intuicyjny jest interfejs wdrożonej platformy.

Żeby system był dobrze przyjęty przez pracowników i żeby szybko zaczął przynosić widoczne rezultaty, pracownicy muszą dobrze poznać nowe narzędzie, żeby zrozumieć w jaki sposób mają na co dzień z niego korzystać i jak pomoże im to w codziennej pracy. Szkolenia to najprostsza droga do zapewnienia systemowi CRM odpowiedniego przyjęcia w firmie i zwiększenia zwrotu z inwestycji.

Celem optymalizacji przydatności szkoleń, warto wysłać na nie kluczowych użytkowników systemu, którzy jako pierwsi powinni umieć płynnie poruszać się po systemie, żeby móc zweryfikować platformę pod kątem zaspokojenia zgłoszonych przez nich potrzeb, a później odpowiednio przekazać zdobyte umiejętności swoim współpracownikom.

Przykład

W Firmie A pracowało ponad 30 handlowców, którzy do czasu wdrożenia systemu CRM przechowywali dane kluczowe z punktu widzenia zarządzania relacjami z klientami w arkuszach MS Excel. Szefostwo Firmy A mając świadomość rozbudowanej funkcjonalności implementowanego systemu oraz dotychczasowe przyzwyczajenia pracowników zdecydowało się na zorganizowanie w firmie ogólnych szkoleń z ogólnej platformy CRM oraz, osobno różnych działów, szkoleń celujących w specyficzne dla każdego działu obszary systemu. Dzięki temu, już wkrótce po uruchomieniu systemu był on należycie wykorzystany, co pozwoliło na planowe realizowanie dalszych celów całego projektu.

Antyprzykład

W firmie B zbliżał się termin rozruchu produkcyjnego nowego systemu. Dotychczas firma korzystała z prostszego rozwiązania CRM. Biorąc pod uwagę doświadczenie firmy z rozwiązaniami CRM i intuicyjny interfejs nowego systemu, zarząd wspólnie z koordynatorem wdrożenia zdecydowali o pominięciu szkoleń i rzuceniu użytkowników na "głęboką wodę". Niestety, w efekcie użytkownicy systemu bardzo niechętnie przesiedli się na nowy, obcy system próbując na siłę odwzorować w nim działania dokonywane w poprzednim, a na dodatek zupełnie nie wykorzystując nowej funkcjonalności systemu.

Wyznacz i zaangażuj kluczowych użytkowników



Poza koordynatorem, w proces wdrażania systemu do firmy powinny być również zaangażowane osoby, których możemy określić mianem kluczowych użytkowników. Są to pracownicy, którzy mają reprezentować poszczególne działy firmy i ich interesy oraz zadbać, aby koordynator był świadomy potrzeb obecnych w firmie z punktu widzenia użytkowników końcowych.

Wyznaczenie takich osób i zaangażowanie ich w definiowanie wymagań stawianych przed systemem CRM pozwala na bardziej dogłębne rozpoznanie faktycznych potrzeb firmy i odpowiednie zaadresowanie funkcjonalności tworzonego systemu.

Angażując kluczowych użytkowników w definiowanie wymagań i sam proces wprowadzania systemu do firmy znacznie zmniejszamy ryzyko rozminięcia się funkcjonalności systemu z potrzebami użytkowników i celami biznesowymi postawionymi przez firmę.

Przykład

Koordinator wdrożenia systemu CRM w Firmie A po sformułowaniu strategicznych celów wdrożenia wraz z zarządem firmy, zebrał po kilku najbardziej doświadczonych i kompetentnych pracowników z każdego działu na spotkanie, na którym mieli oni odpowiedzieć na pytanie "czego oczekujesz od systemu CRM, żeby pomógł Ci w codziennej pracy?". Dyskusja na ten temat pozwoliła na sformułowanie precyzyjnych wymagań między innymi w zakresie mechanizmu powiadomień, który zgodnie z wymaganiami użytkowników został skonfigurowany w systemie.

Antyprzykład

Członkom zarządu Firmie B bardzo spodobały się funkcje wybranego systemu CRM pozwalające na zaawansowane raportowanie, kontrolę działań handlowców i uniknięcie sytuacji, w której odchodząc z firmy handlowiec zabiera ze sobą swoich klientów. Wymagania odnoszące się do tych obszarów zdominowały wytyczne projektu i były głównym kryterium, na podstawie którego miał być rozliczony oddany do użytku system. Po rozruchu produkcyjnym okazało się zgodnie z oczekiwaniami, że system jest bardzo dopracowany w zakresie wykorzystania go przez kierownictwo firmy, ale w wielu obszarach jest nieintuicyjny dla użytkowników i raczej utrudnia, aniżeli ułatwia ich codzienną pracę.

Świadomie wybierz metodykę wdrożenia



W zależności od firmy wdrożeniowej, zazwyczaj możliwy jest wybór metodyki jaką realizowane będzie wdrożenie. W większości przypadków wybór będzie możliwy pomiędzy metodyką tradycyjną i metodyką zwinną (np. SCRUM). Każda z metodyk ma swoje wady i zalety w kontekście konkretnych potrzeb i możliwości firmy, dlatego wybór nieodpowiedniej metodyki może utrudnić płynną i udaną realizację projektu.

W przypadku wdrożeń CRM zakładających jakąkolwiek modyfikację bazowego systemu, metodyki zwinne oferują dużo większe możliwości w zakresie dopasowania platformy do specyficznych potrzeb firmy, jednakże wiążą się z koniecznością większego zaangażowania ze strony firmy zlecającej wdrożenie i przynajmniej częściowo otwartym budżetem. Z kolei metodyki klasyczne wiążą się z mniejszą elastycznością, koniecznością dokładniejszego sporządzenia specyfikacji wymagań, jednak dają pewność w zakresie budżetu.

Dobór metodyki zależy od wielu czynników, niemniej można powiedzieć, że na ogół w mniejszych wdrożeniach niezakładających dużej ingerencji w bazową funkcjonalność systemu, lub też w przypadku gdy firma zlecająca nie jest w stanie aktywnie zaangażować się w produkcję systemu - lepszym wyborem będzie metodyka tradycyjna. Natomiast projekty, w których dopuszczalny jest elastyczny budżet i które mają na celu szeroki zakres modyfikacji lepiej realizować przy użyciu metodyk zwinnych.

Przykład

W Firmie A wdrożenie systemu CRM było jedną z najistotniejszych inwestycji w roku rozliczeniowym. Po konsultacjach z firmą wdrożeniową i rozważeniu możliwych scenariuszy rozwoju systemu ustalono, że najszybsze i najlepsze efekty przyniesie w tym projekcie zastosowanie metodyki SCRUM. Analitycy firmy wdrożeniowej podkreślili jednak, że warunkiem do prowadzenia tego projektu w ramach tej metodyki jest otwarcie budżetu i aktywne uczestnictwo przedstawiciela Firmy A (najlepiej koordynatora) w realizacji przedsięwzięcia. Zarząd Firmy A, świadomy przewidywanych korzyści, ale również konieczności przynajmniej częściowego otwarcia budżetu na wdrożenie, wyraził zgodę na prowadzenie projektu metodyką zwinną.

Antyprzykład

Firma B zleciła krajowemu partnerowi producenta znanego systemu CRM dogłębną modyfikację obecnej w ich firmie platformy. Warunkiem Firmy B była realizacja projektu metodyką tradycyjną. Pomimo ostrzeżeń ze strony konsultantów firmy partnerskiej odnośnie szybko zmieniających się potrzeb Firmy B i jej dynamicznego otoczenia biznesowego i zasugerowania metodyki SCRUM, zarząd Firmy B nalegał na pozostanie przy metodyce tradycyjnej ze względu na zamknięty budżet i mniejsze zaangażowanie ze strony firmy zamawiającej system. W efekcie, rozwijana przez rok platforma trafiła do firmy z nowym prezesem zarządu, zmienioną strukturą organizacyjną i procesami biznesowymi, co było głównym powodem porzucenia projektu.

Kontroluj budżet w projektach realizowanych metodyką zwinną



Zwinne metodyki pracy (np. SCRUM) zakładają dużo większe zaangażowanie firmy zlecającej w proces wdrożeniowy oferując jednocześnie znacznie większe możliwości w zakresie dostosowania systemu CRM do indywidualnych potrzeb każdej firmy niż metodyki tradycyjne. Niemniej, projekty realizowane przy użyciu metodyk zwinnych zakładają najczęściej otwarty budżet. Sprawia to, że wraz z rozległymi możliwościami metodyki zwinne wiążą się również z odpowiedzialnym rozporządzeniem budżetem.

Budżet przeznaczony na wdrożenie systemu CRM powinien być kontrolowany przez koordynatora, który ma za zadanie realizację priorytetowych celów wdrożenia w pierwszej kolejności. Świadomość nowych możliwości w zakresie dalszych modyfikacji systemu pojawiających się w czasie trwania projektu SCRUMowego to często bardzo kusząca perspektywa. Należy jednak pamiętać, że realizacja pobocznych zagadnień nie może odbywać się kosztem realizacji nadrzędnych celów całego wdrożenia.

Przykład

Firma A wyznaczyła kilka celów, które miały zostać zrealizowane przy pomocy systemu CRM i zdecydowała się na prowadzenie projektu metodyką zwinną. W miarę zapoznawania się z systemem i rosnącej świadomości możliwości systemu tego typu, w firmie pojawiły się pomysły na kolejne modyfikacje. Koordynator projektu po stronie Firmy A miał jednak na uwadze wagę strategicznych celów całego wdrożenia, dlatego zadbał o to, aby realizowane były najpierw zagadnienia związane z kluczową funkcjonalnością systemu. Kiedy podstawowe cele zostały zrealizowane, projekt był kontynuowany celem realizacji najciekawszych pomysłów powstałych już w czasie realizacji przedsięwzięcia.

Antyprzykład

Firma B zleciła firmie wdrożeniowej pracującej jedynie metodyką SCRUM implementację popularnego systemu CRM z kilkoma modyfikacjami. W trakcie realizacji projektu, rozochoceni nowo poznawanymi możliwościami systemu przedstawiciele Firmy B zlecali firmie wdrożeniowej wprowadzenie przydatnych pobocznych funkcjonalności. W pewnym momencie pojawiły się naciski ze strony zarządu na domknięcie projektu ze względu na przekroczenie planowanego budżetu. Rozwój pobocznej funkcjonalności kosztem kluczowych celów przy wyczerpujących się zasobach finansowych doprowadził do porzucenia projektu przez Firmę B.

Dobrze wykorzystaj testy



Testy systemu CRM przed rozruchem produkcyjnym to ostatni moment, w którym można sprawdzić, czy nasza firma faktycznie jest w stanie rozpocząć codzienną pracę na dostarczonym systemie i czy platforma działa zgodnie z projektem przygotowanym w ramach analizy przedwdrożeniowej. Testy w żadnym wypadku nie mogą polegać jedynie na szybkim „przeklikaniu” się przez system. Jest to okazja do sprawdzenia, jak system będzie sprawował się w różnych scenariuszach realizacji codziennych zadań i właśnie wokół nich powinny oscylować aktywności związane ze sprawdzaniem jakości systemu CRM.

Poza koordynatorem wdrożenia, w testy zaangażowani powinni być kluczowi użytkownicy systemu. Jako, że (zgodnie z zasadą odnoszącą się do zaangażowania ich w projekt) uczestniczyli w procesie definiowania wymagań, będą lepiej wiedzieć gdzie szukać ewentualnych uchybień i dzięki temu dokładniej przetestują przygotowany do rozruchu produkcyjny system.

Przykład

Dwa tygodnie przed rozruchem produkcyjnym Firma A uzyskała dostęp do środowiska testowego. W ramach testów dwudziestu pracowników firmy z różnych działów zostało poproszonych o przeznaczenie dwóch godzin dziennie na jak najdokładniejsze testy nowego systemu pod kątem odwzorowania ich codziennej pracy i dokładne zgłaszanie znalezionych błędów i zastrzeżeń. Dzięki tak prowadzonym testom jeszcze przed uruchomieniem systemu udało się rozwiązać kilka pomniejszych usterek, które umknęły testom przeprowadzanym przez deweloperów w firmie dostarczającej system, dzięki czemu Firma A uniknęła dodatkowych kosztów.

Antyprzykład

Do testów nowego systemu CRM w Firmie B nie została wyznaczona żadna konkretna osoba. Koordynator wdrożenia postanowił „przeklikać” system i wykonać kilka podstawowych akcji nie zgłaszając żadnych zastrzeżeń. W pierwszym dniu po rozruchu produkcyjnym okazało się, że na wersji mobilnej systemu błędnie rysowane są wykresy w ramach raportowania. Jako, że Firma B podpisała już protokół odbiorczy, poprawa tego błędu musiała być realizowana w ramach naprawy serwisowej.

Ustal formę współpracy po rozruchu produkcyjnym



Przy wdrażaniu systemu CRM bardzo nieroztropnym posunięciem jest zepchnięcie na dalszy plan ustalenia warunków współpracy z dostawcą platformy już po rozruchu produkcyjnym. Jeszcze przed wprowadzeniem systemu w życie firmy trzeba znać odpowiedź na pytania takie jak „do kogo odezwać się, jeśli system przestanie działać?”, „ile czasu na naprawę usterki ma firma serwisująca system?”, „jak wyglądać będzie dalszy rozwój systemu, jeśli się na niego zdecydujemy?”.

Założenia umowy serwisowej oraz inne odnoszące się do przyszłej współpracy i odpowiedzialności firmy wdrażającej system mają niebagatelne znaczenie dla ogólnej skuteczności platformy CRM w realizacji założonych celów. W miarę możliwości należy określić możliwości przyszłego rozwoju, oraz zabezpieczyć się przed ewentualnościami, które mogą być krytyczne dla należytego wykorzystania systemu, czyli chociażby takimi jak rozwiązywanie błędów powstałych na skutek nieodpowiednich działań administracyjnych czy też przerw w działaniu serwerów.

Przykład

Na skutek nieroztropnej działalności administratora w Firmie A, wdrożony wcześniej system CRM został unieruchomiony. Koordynator wdrożenia po stronie Firmy A zadbał jednak, aby w ramach umowy precyzującej warunki współpracy Firmy A oraz dostawcy systemu CRM po rozruchu systemu zawarto zapis mówiący o tym, że dostawca systemu zobowiązuje się do naprawy błędów krytycznych uniemożliwiających pracę na systemie w ciągu 24 godzin. Ponieważ Dostawca znał oczekiwania Firmy A – przygotował zasoby i procedury do odpowiedniego reagowania na takie sytuacje. Dzięki temu rozwiązanie zgłoszonego przez Firmę A problemu odbyło się jeszcze przed wymaganym przez Klienta czasem.

Antyprzykład

Firma B nie podpisała umowy serwisowej dostawcą oprogramowania. Po rozruchu produkcyjnym systemu pracownik działu IT po stronie Firmy B stwierdził, że środowisko produkcyjne wymagałoby odświeżenia (m.in. aktualizacji systemu Linux). Po aktualizacji korzystanie z systemu CRM w określonej sytuacji kończyło się błędem serwera. Szefostwo Firmy B zgłosiło się do dostawcy systemu z prośbą o naprawę środowiska, niestety ze względu na zaangażowanie Dostawcy w inne projekty, rozwiązanie problemu nastąpić mogło w najbliższym wolnym terminie, czyli dopiero po 3 tygodniach i było dużo bardziej kosztowne.

eVolpe Consulting Group

Od 2009 roku specjalizujemy się w dostarczaniu kompleksowych rozwiązań biznesowych w zakresie systemów IT opartych na licencji Commercial Open Source. Naszym największym atutem jest umiejętność przekształcenia praktycznie nieograniczonych możliwości oferowanych przez oprogramowanie o otwartym kodzie w realne korzyści biznesowe osiągnane przez naszych klientów, co z licznymi sukcesami realizujemy zarówno w Polsce, jak i za granicą.



www.evolpe.pl



biuro@evolpe.pl



+48 783 372 094



ul. Piątkowska 161 / 60-650 Poznań

