

Vestlandsforskning rapport nr. 2/2013

# Sogndal Fotball - ein sosial møteplass Innføring av CRM-system

Ingjerd Skogseid og Øyvind Heimset Larsen



## Vestlandsforskning rapport

<b>Tittel</b> Sogndal Fotball - Ein sosial møteplass Innføring av CRM-system	<b>Rapportnummer</b> 2/2013 <b>Dato</b> 31.1.2013 <b>Gradering</b> Open
<b>Prosjekttittel</b> Sogndal Fotball – ein sosial møteplass	<b>Tal sider</b> 25 <b>Prosjektnr</b> 6181
<b>Forskar(ar)</b> Øyvind Heimset Larsen, Nils Arne Hove, Ingjerd Skogseid	<b>Prosjektansvarleg</b> Ingjerd Skogseid
<b>Oppdragsgivar</b> Sogndal Fotball	<b>Emneord</b> Bedriftsutvikling, innovasjon, infrastruktur

### Samandrag

Sogndal Fotball skal kunne kommunisere med breie lag av folket. Alt frå spelarar og foreldre i aldersfastlagde klassar, via supporterar får alle delar av samfunnet og landet, forretningskontaktar i form av sponsorar, til andre samarbeidspartnarar i næringslivet og i offentleg sektor. Det krev ein kommunikasjon tilpassa segmentet ein vender seg til.

Sogndal fotball har gått frå over 30 ulike databasar for handtering av informasjon, til ei god handfull system for lagring av data, men med ei rekkje applikasjonar rundt for å handtere ulike kommunikasjonsformer og ulike funksjonar. Import og eksport av data har blitt enkelt i løpet av dei fire åra prosjektet har vore i gang. Då er det blitt enklare å ta i bruk dei beste verktøya for segmentert kommunikasjon. Og det å kombinere ulike nisjeløysingar, som er gode på eitt område, har vist seg betre enn å satse på ei totalløysing som ikkje er best på noko. Prosessen har gitt dyrekjøpte erfaringar, men CRM (Customer Relationship Management) har likevel vore ei god investering for å utvikle organisasjonen og heve nivået i klubben. I Norsk Toppfotball (NTF) vert Sogndal Fotball framheva som ein av pionerane og dei som er flinkast i klassen når det kjem til handtering av kundedata og kommunikasjon mot segmenterte grupper. Sjølv om vegen via CRM-systemet Green 4 Solutions kan synast å ha vore ein omveg, ser vi at det på lang sikt har vore viktig for ei betre forståing for god kundehandtering. Sogndal fotball ser resultat av innsatsen på botnlinja, dette kan eksemplifiserast med at klubben har hatt ein oppgang i publikum på 15% (2012), medan dei fleste andre tippeligaklubbar har hatt ein nedgang i publikum. Klubben ser særleg at satsinga på familiesegetet har vore gunstig. Og kvar fredag vert set sendt ut nyheitsbrev til om lag 7500 mottakarar, noko som er det femte høgste talet av dei 32 NTF-klubbane. Når ein tek omsyn til Sogndal sin storleik, blir dette endå meir imponerande.

Det er ingen andre publikasjonar frå prosjektet

ISBN: 978-82-428-0333-7

Pris: 0 kroner

# Innhald

<b>1. BAKGRUNN.....</b>	<b>1</b>
1.1. KVA ER CRM? .....	1
1.2. SOGDAL FOTBALL SINE BEHOV .....	2
1.3. TRENDAR.....	3
1.4. OPPDRAGET.....	4
<b>2. PROSJEKTET .....</b>	<b>4</b>
2.1. MÅL FOR CRM-PROSJEKT .....	4
2.2. PROSJEKTDESIGN.....	5
2.3. METODE OG GJENNOMFØRING .....	6
<b>3. PROSESS OG VURDERING .....</b>	<b>7</b>
3.1. FASE 1: IMPLEMENTERE AV GREEN 4 SOLUTIONS 2009 – 2011 .....	7
3.1.1. Val av løysing .....	7
3.1.2. Prosjektleiing.....	8
3.1.3. Installasjon og etablering av ein CRM- plattform.....	8
3.1.4. Prosess.....	8
3.1.5. Pilot 1 Tilhengjarar og publikum - del 1:.....	9
3.1.6. Pilot 2 Tilhengjarar og publikum - del 2:.....	10
3.1.7. Pilot 3 Medlemmer:.....	11
3.1.8. Pilot 4 Arrangement: .....	11
3.1.9. Pilot 5 Marknad, Sponsorar, Bedriftsnettverk og Sport .....	11
3.2. OVERGANG OG BYTTE AV GRUNNSYSTEM .....	12
3.3. FASE 2: IMPLEMENTERING AV NY CRM -PLATTFORM .....	13
3.3.1. Ny CRM -plattform.....	13
3.3.2. Migrasjon til ny plattform.....	14
3.3.3. Pilot 1 og 2 Tilhengjarar og publikum .....	14
3.3.4. Pilot 3 Medlemmer .....	14
3.3.5. Pilot 4 Arrangement .....	14
3.3.6. Pilot 5 Marknad, Sponsorar, Bedriftsnettverk og Sport .....	15
<b>4. KONKLUSJON – ORGANISASJONSUTVIKLING OG EFFEKTR AV Å INNFØRE CRM.....</b>	<b>16</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>18</b>
VEDLEGG A – GREEN 4 SOFTWARE INSTALLASJONAR OG TENESTER .....	18
VEDLEGG B - KEY PROJECT DELIVERABLES: SOGDAL .....	19
LITTERATUR.....	20



## 1. Bakgrunn

Sogndal Fotball er ein liten organisasjon som har vakse kraftig på relativt kort tid. Dei har ikkje har hatt ein heilskapleg IT-strategi, noko som har ført til eit samansurium av ulike dataløysingar og system. Kvar enkelt har fritt kunna arbeide slik dei har funne det best. Det betyr at den enkelte tilsette har funne og utvikla løysingar til støtte for oppgåver innanfor sitt område. Dette har resultert i eit tal ulike databasar som vert nytta til ulike funksjonar og prosjekt. Det er store overlapp mellom databasane og det er vanskeleg å vite kva informasjon som til ei kvar tid er oppdatert. På utstyrssida er drift av maskiner og serverpark sett vekk til Fjordane IT.

Prosjektet vart starta opp for å nå Sogndal Fotball sitt mål om å innføre ei meir heilskapleg IT-løysing i organisasjonen. Skattefunn-prosjektet vart etablert basert på eit gjennomført forprosjekt for å vurdere behov og løysing for organisasjonen og mulege gevinstar av ei slik løysing.

Ei heilskapleg løysing vil kunne kome til nytte i mange av bedriftsprosessane i verksemda, til dømes i høve til:

- Marknad:
  - Sponsoravtalar innhald, kommunikasjon og leveransar frå Sogndal Fotball
  - Publikum: Oppfølging av dei som har sesongkort, utstyr
- Arrangement:
  - Knytt til heime og bortekampar
  - Oppfølging av breiddefotballen særleg dei aldersfastlagde klassane
  - Arbeidet med Lerum Cup: oppfølging av 300 lag med kontaktpersonar, lagsleiarar, overnatting og deltakarkort
- Idrettslaget og medlemsarbeid

Behovet for eit kundehandteringssystem er kome opp gjennom ein intern prosess som er knytt til nasjonale trendar. Norske klubbar ser dei har behov for å få orden på kundeoppfølging, og dei har sett gode eksempel frå England. Norsk Toppfotball (NTF) tok i 2008 initiativ til ei felles anbod på eit slikt system. Green 4 Solutions vann anbodet i samarbeid med Microsoft. Det vart sett i gang eit pilotprosjekt med enkelte store klubbar (Stabæk og Viking). Sommaren 2008 var det framleis ein del uavklarte ting som gjorde at dei ulike pilotane ikkje var ferdigstilte. Ved oppstart av dette prosjektet var det framleis forhandlingar mellom Green 4 Solutions og Norsk Toppfotball om vidare spreiring etter pilotfasen.

### 1.1. Kva er CRM?

CRM er forkorting for "customer relationship management", og omfattar eit sett verktøy for å handtere kunderelasjonar på ein meir lønsam måte og med høgare kvalitet på tenestene.

Tradisjonelt har CRM vore nytta til oppfølging av kunderelasjonar og sal, særleg knytt til kampanjar og oppfølging av kampanjar med salsfremmande formål. Men bruken har utvikla seg med med nye funksjonar knytt opp rundt kjernen som er ein database over kontaktar og relasjonar for heile bedrifta. Frå utgangspunktet salsfremmande aktivitetar som

masseutsending via gjennomføring av sal og kundestøtte har bruken utvikla seg via integrasjon mot økonomi-funksjonar til administrasjon av ressursar som møterom, arrangement og kurspåmelding. Andre funksjonar er medlemsadministrasjon med rutinar for kontingentar, prosjekthandtering i tillegg til at systemet ofte er knytt opp til eit analyse og rapporteringsverktøy for styringsdata og samanlikning av informasjon.

På mange vis er dette eit sett med verktøy som kan gjere nesten alt, men som samtidig er vanskeleg å gripe fatt i og forstå effekten av. I litteraturen er det mange historier om feilslåtte CRM-prosjekt. Ofte er dei resultat av urealistisk høge forventningar og overdrivne påstandar sett fram av CRM-leverandørar. Men både norske og internasjonale studiar viser at dei som lukkast med investeringa med god kundestrategi oppnår store resultatforbetringar<sup>1</sup>.

Andre årsaker til feilslåtte CRM-prosjekt er knytt til datakvalitet og tilgang/gyldigheit av data. Jamleg vasking av data er viktig for å sikre datakvaliteten, men og for å sikre ei vellukka CRM-innføring. Eit anna viktig aspekt for eit vellukka resultat er ein plan for overgangen til ei ny plattform og at ein i denne planleggingsfasen også evaluerer kvaliteten på data som er tilgjengelege og teknologien som er nytta.

Eit anna viktig moment i implementering av CRM som verktøy, er at dei som skal bruke verktøyet er med på prosessen, og er med på å definere forventningar og behov i forhold til verktøyet. Det er også viktig at prosessen er forankra i leiinga i selskapet. Suksess krev som artikkelen i Magma konkluderer med ein djupt kundesentrert strategi.

Ein av grunnane til at mange bedrifter ønskjer å ta i bruk CRM-verktøy er knytt til forenkling av marknadsarbeid og oppfølging av nye kontaktar. Utviklinga no er at bedriftene må arbeide mot marknaden på nye måtar, det er ikkje lenger berre jakta på nye kundar som bidreg til auka omsetnad, men meir omsetnad kjem som følgje av høgare kvalitet på kommunikasjonen, og på betre vedlikehald av relasjonane med eksisterande kundar og kontaktar. Kostnaden av auka sal til eksisterande og lojale kundar er mindre enn å bygge nye relasjonar.

Det er ikkje CRM-systemet som gir større utbytte, men prosessane som støtter CRM-systemet. Betre og meir rasjonell kundehandsaming. Det betyr at det ikkje berre er marknadsavdelinga som må ta i bruk systemet, men heile organisasjonen. Det inneber ei kulturendring der bedrifta vert meir marknadsorientert og relasjonsorientert. Det er ikkje muleg å ta dette i eitt steg, men ved å leggje eit stegvis og langsiktig løp er det muleg å oppnå forbetringar på lenger sikt.

## 1.2. Sogndal Fotball sine behov

Sogndal Fotball sine behov vart definerte slik ved oppstart av prosjektet:

- Oversikt over kundar, med profilar og kontaktpersonar, kva dei har rett til å vere med på, status og oppfølging
- Samle informasjon om kundar / relasjonar

<sup>1</sup> <http://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm> (Selnes/Hagen,2011- fagfelleverdert)

- Enkelt vedlikehald av relasjonsinformasjon
- Historia til kvar relasjon for segmentering
- Påmelding til klubbarrangement som (Sognefjord) Lerum Cup<sup>2</sup> med betalingsfunksjon
- Færrest muleg manuelle operasjonar ved handtering av data mellom ulike system. T.d. mellom Sogndalsbui og rekneskapssystem
  - Integrering med Visma business (rekneskap)
  - Integrering med nettbutikk
  - Integrering med billettsystem
- Arbeidsflyt: dokumentere prosessar i flytdiagram og loggføre handlingar i samsvar med plane slik at andre kan overta ved t.d. sjukmelding
- Forenkle arbeidet med store arrangement som (Sognefjord) Lerum cup
- Kommunikasjon med medlemmer og kundar
  - Nyheitsbrev (ein gang i veka i sesongen, ein gang i månaden utanom sesongen)
  - Anna viktig informasjon
  - Tilbod til kundegrupper
- Auke besøk og bruk av vevsider (nyheitsbrev med lenker)

### 1.3. Trendar

Norsk Toppfotball (NTF) og klubbane i Tippeligaen og Adeccoligaen har ein avtale med TNS Gallup om måling av klubbane sine nettsider. Desse blir presenterte på Gallups offisielle nettstatistikk "Topplisten". I tillegg vil det bli laga ei eige fotballiste<sup>3</sup>.

Denne statistikken har dei siste åra blitt brukt til fordeling av NTF sin "digitale pott". Den "digitale potten" er 10 prosent av mediemidlane NTF-klubbane har fått tildelt som del av ein medieavtale. Potten er på ca. 30 million kroner og vert fordelt slik.

- 81 prosent til Tippeligaen og 19 prosent til Adeccoligaen
  - 80 prosent av midlane blir fordelt basert på nett-trafikk
    - av desse blir 60 prosent basert på unike brukarar og 40 prosent på sidevisingar
  - 20 prosent av midlane til innovative satsingar

Nettmålingane var tenkt som ein reiskap for å måle om satsingane på nett er vellukka. Trafikk på nettsidene betyr bygging av merkevare og mulegheit til å auke omsetnaden av billettar og supporterprodukt. Men slike målingar kan og nyttast av klubbane i arbeidet med sponsorar og som dokumentasjon på synleggjering av sponsoravtalar.

Ei av NTF sine målsetjinga med dette initiativet var å heva nivået på nettsidene til klubbane og gi brukarane nye opplevingar. Det betyr at mange av klubbane som er medlemmer av NTF vil ha mykje merksemd rundt nettbasert formidling av informasjon, og aktivitetar som aukar bruken av internettsidene til klubbane.

<sup>2</sup> Arrangementet heitte opprinneleg Sognefjord Cup, deretter Sognefjord Lerum Cup og no berre Lerum Cup

<sup>3</sup> TNS Gallup <http://tnsportal.oxx.no/?aid=9072529> Oppslag 30.11.2012



Frå ein 21.-plass på lista i veke 1 i 2009 med 277 unike besøkande og 817 sidevisningar dagleg, har Sogndal Fotball klatra til 18.-plass i veke 47 i 2012 med 696 unike besøkande og 1774 sidevisningar.

Frå 2013 er alle klubbane i tippeligaen over på ei felles plattform for nettsidentilhengjar. Fordelinga av midlar i «digital pott» vert ikkje lenger knytt til besøk på vevsidene.

#### 1.4. Oppdraget

Sogndal Fotball AS har hatt som mål å vere i forkant med bruk av ny teknologi blant klubbane i norsk fotball. Derfor stiller Sogndal Fotball seg i bresjen for å utvikle, teste og ta i bruk nye IKT-baserte tenester for å kommunisere med fleire brukargrupper på ein ny og meir effektiv og integrert måte. Dei nye tenestene skal sikre at Sogndal Fotball hevdar seg godt i ein stadig meir konkurranseutsett marknad og i tillegg leggje grunnlaget for å kunne selje nye tenester til liknande klubbar nasjonalt og internasjonalt.

Vestlandsforskning (VF) skal bidra med rådgjeving kring det metodiske opplegget kring pilotane i prosjektet, og ha eit særleg ansvar for dokumentasjon av opplegg og resultat. Gjennom deltakinga i prosjektet vil VF arbeide med bedrifta og gi råd om metodar for å gjennomføre eiga læring og endring. VF vil lage ein fast metodisk struktur for prosjektet, pilotane og dei enkelte eksperimenta. Målet er så raskt som muleg å kome fram til eit sett med tenester som skal kunne gi auka inntekter og sparte kostnader. Resultatet av FoU-prosjektet skal bidra til at bedrifta vil nytte tida meir effektivt og kunne ta ut dei økonomiske gevinstane raskare enn elles.

Prosjektet nyttar ei systemtenking, og der menneske og maskiner begge er delar av same systemet. Fallgruvane er ofte knytt til grenseflata mellom desse delsystema. Innovasjonspotensialet og FoU-utfordringane i Sogndal Fotball ligg også i grenseflata mellom delsystema. Arbeidet skal organiserast som følgjer:

1. Identifisere utfordringar, fallgruver og mulege løysingar
2. Planlegging av metodisk tilnærming. Prosjektet skal ha brei medverknad med aksjonsgrupper og ulike medlemmer som arbeider på tvers av roller. Kvar aksjonsgruppe vil også involvere eit utval av sluttbrukarar i form av medlemmer og bedrifter som er omfatta.
3. Implementere tiltak og eventuelt justera dei undervegs
4. Evaluering vil gjennomførast parallelt og bli mata tilbake til prosessen

## 2. Prosjektet

### 2.1. Mål for CRM-prosjekt

Sogndal Fotball skal få betre gjennomslagskraft gjennom betre kommunikasjon med samarbeidspartnarar, medlemmer og supporterar på alle nivå (lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt)tilhengjar. Sogndal Fotball og Fosshaugane Campus skal verte ein attraktiv og



meir effektiv samarbeidspart for næringsliv og innbyggjarar. Dette vil også utvikle den sosiale møteplassen som Fosshaugane Campus er for næringsliv, utdanningsinstitusjonane, leigetakarane og ikkje minst lokalbefolkninga.

#### Prosjektets delmål

- Spesifisere, utvikle og eksperimentere med eit heit nytt integrert system for å handtere segmentert kommunikasjon, frå nyheitsbrev til innkrevjing av medlemsavgifter som erstattar og/eller integrerer omlag 30 eksisterande system.
- Utvikle og eksperimentere med nye metodar for effektiv datafangst og for kvalitetssikring av informasjon om alle med ei tilknytning til Sogndal Fotball. Ulike kanalar vil bli brukte.
- Identifisere aktuelle kanalar og eksperimentere med sosiale medium for kommunikasjon med kundar, tilhengjarar, medlemmer m.fl.
- Teste nye metodar for å auka synlegheit regionalt, nasjonalt og internasjonalt.
- Saman med tilsette gjennomføre endringsprosessar for at Sogndal Fotball skal kunne hente ut gevinstane av den nye teknologiutviklinga.

## 2.2. Prosjektdesign

Prosjektet er delt opp i ulike arbeidspakker, der gjennomføring av pilotane er dei viktigaste.

1. Prosjektleiing: Planlegging og koordinering av prosjektet. Jamlege statusmøte lokalt og med Green 4 og årleg rapportering til forskingsrådet.
2. Oppstart: sikre at første del av infrastrukturen er på plass (serverar, installere CRM programvare med grunnmodular)
3. Kunnskapsgrunnlag og overvaking: kontinuerleg overvaking av nye løysingar, verktøy og tenester inn mot dei fem pilotane.
4. Evaluering
5. Pilot 1 Tilhengjarar og publikum: Eit første sett med tenester som i hovudsak støttar opp om datafangst og enkle brukartenester.
6. Pilot 2 Tilhengjarar og publikum: Eit utvida sett med tenester retta mot tilhengjarar og publikum. Nye tenester som supplerer spekeret av tilhengjar- og supportertenester fokuset går frå datafangst til kommunikasjon basert på innsamla data
7. Pilot 3 Medlemmer: Skal spesifisere, utvikle og teste tenester for medlemmene i Sogndal Fotball og Sogndal Idrettslag – tenester knytt til påmelding, medlemsavgifter, kontingentar, eigendelar mm.
8. Pilot 4 Arrangement: utvikle tenester knytt til arrangement, til dømes knytt til kampar og til sesongkort, Campus seminar, sponsorturar, cupar mm. Tenestene skal både støtte opp om planlegging, påmelding og gjennomføring.
9. Pilot 5 Marknad, Sponsorar, Bedriftsnettverk: rettar seg mot tenester innafor brukarsegment som marknad, sponsorar, bedriftsnettverk og sport.

### 2.3. Metode og gjennomføring

Det var planlagt fem pilotar for deltenester for dei ulike målgruppene eller segmenta. Kvar pilot var bygd opp rundt ein felles struktur som omfattar 7 delaktivitetar: spesifisering, utvikling, datafangst, test, evaluering, vidareutvikling og ferdigstilling.

Kvar av pilotane har ein eigen evalueringsaktivitet for å vurdere bruk og tenlegheit av tenestene og for å kunne strukturere arbeidet med vidareutvikling og ferdigstilling.

Prosjektet utvikla seg heilt som planlagt, og gjennomføring av pilotar og delaktivitetar har vorte endra undervegs, noko som blir omtalt lenger ute i rapporten

## 3. Prosess og vurdering

Utviklinga i prosjektet har ført til at prosjektet har fått to separate delar:

- Fase 1: Planleggje og implementere Green 4 Solutions 2009 – 2011
- Fase 2: Planleggje og implementere felles nasjonal IT-plattform 2012
  - Migrasjon til ny plattform, samt uttesting og innføring av tredjepartstilleggsmodular
  - Slutføring av pilotar med organisasjonsutvikling.

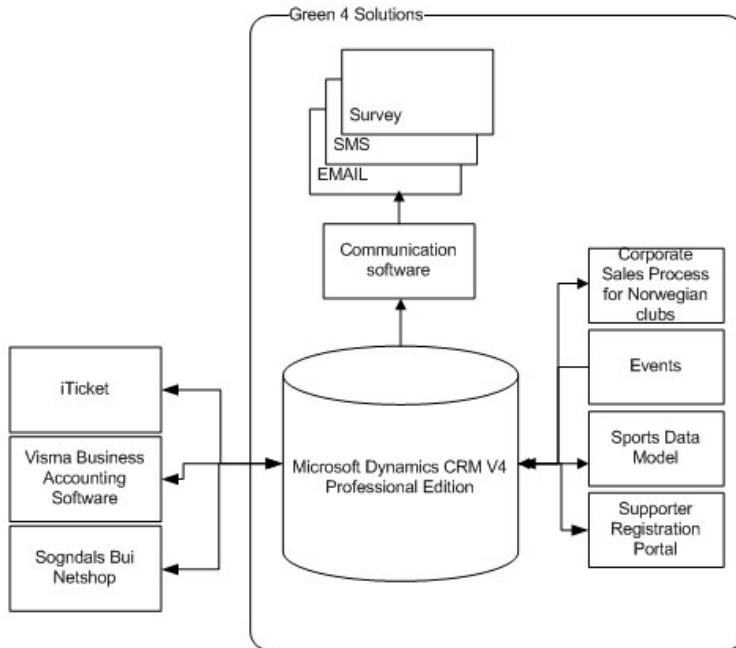
Vi omtalar prosjektet og dei ulike fasane under.

### 3.1. Fase 1: Planleggje og implementere av Green 4 Solutions 2009 – 2011

#### 3.1.1. Val av løysing

Sogndal Fotball avgjorde å starte opp eit CRM-prosjekt våren 2009. Valet fall på løysinga som var utarbeidd i samarbeid mellom Norsk Toppfotball og Green 4 Solutions (i samarbeid med Microsoft). Det vart valt fordi fleire klubbar var i gang med ei slik omlegging, blant anna Stabæk og Viking. Sogndal Fotball forhandla fram installasjon av ein "On premise" versjonen. (Dvs. ein installasjon «i eige hus» der programvare ligg på pc/server lokalt. «Hosted» vil seie at leverandør driftar programvare som fysisk ikkje ligg lokalt hjå kunde.) Plan for gjennomføring av prosjektet vart utarbeida i samarbeid med Green 4. Denne løysingen vart valt basert på tilgjengelege funksjonar, mulegheit til utvikling av nye modular og kostnader.

Investeringskostnaden for "On premise" er større enn for "Hosted", medan dei årlege kostnadane er om lag like. "On premise" gir meir fleksibilitet i forhold til dei oppgåvene Sogndal Fotball ønskjer å integrere. Valet av "On premise" er gjort fordi "Hosted" ikkje gir tilstrekkelege fleksibilitet og dei funksjonane som Sogndal ønskjer. Særleg er dette knytt til event-booking med betaling og mulegheit for integrasjon med Visma og nettbutikk. Ein annan modul som ikkje var inkludert, var verktøy for oppfølging av salsprosessar, som til dømes oppfølging av sponsorkontraktar og anna sal.



Figur 1. Skisse av Green 4 Solution si løysing implementert i Sogndal Fotball

### 3.1.2. Prosjektledning

Sogndal Fotball sette opp ein stab som skulle arbeide med innføringa. Prosjektleder var Torgeir Skålid frå Sogndal Fotball, og han drog inn ulike aktørar etter som prosessen vart gjennomført. Det vart etablert eit tett samarbeid med forskarar frå Vestlandsforsking som hadde ulike rollar. Systemutviklar Nils Arne Hove var ein ressurs på teknologisk side, og Ingjerd Skogseid hadde ansvaret for kunnskapsstatus og evalueringsarbeidet.

Det vart gjennomført månadlege prosjektmøte frå hausten 2009 for å rapportere status og drøfte problem som måtte oppstå og mulege løysingar.

### 3.1.3. Installasjon og etablering av ei CRM-plattform

Green 4 hadde ansvar for å installere og teste basis-programvara på lokal server. Dette omfatta kommunikasjonsprogramvare, registreringsportal for supporterar, sportsdata, event booking og salsstøtte tilpassa norske klubbar. Vidare vart det installert komponentar som sikra integrering mot eksisterande system (iTicketing, nettbutikk frå Bysant og Visma Business Accounting).

### 3.1.4. Prosess

Green 4 definerte ein plan for innføring som femna alle områda dekkja av CRM- løysinga (sjå vedlegg A og B). Denne omfatta installasjon av komponentane, import av data, integrering av andre tilstøytande system og opplæring over ein periode på 3 månader frå mars t.o.m. mai 2009. Dette var i følgje Green 4 Solutions ein utprøvd og testa installasjons- og innføringsprosedyre som ville gjere at Sogndal Fotball kunne vere operative på løysingea etter innføringstida.

Etter at programvara var operativ, ville Sogndal Fotball kunne gå vidare med prosjektet som også omfatta bruk av programvare og organisatoriske endringar for god kundeorientert utføring av oppgåver.

Alle pilotane vart starta opp som del av prosjektet, men berre Pilot 1 vart fullført.

### **3.1.5. Pilot 1 Tilhengjarar og publikum - del 1:**

Piloten skulle utvikle eit første sett med tenester retta mot tilhengjarar/supporterar og publikum. I hovudsak er dette tenester som støttar opp om datafangst og enkle brukartenester. Etter at installasjonen var testa, vart data importerte frå dei ulike databasane og reknearka til Sogndal Ffotball. Dette var eksisterande data om kontaktar, tilhengjarar, publikum, medlemmer og sponsorar mm, til saman data frå over over 30 ulike kjelder, som vart overførte til CRM-løysinga.. Det viste seg at datakvaliteten gjorde at det var ein stor jobb å vaske importerte data slik at dei fekk ein tilstrekkeleg god kvalitet.

Gjennomgangen av eksisterande data i samband med import til CRM-løysinga, viste til fulle problemet med manglar i datamaterialet og stor grad av overlapping mellom system, med tilhøyrande koordineringsproblem. Til dømes var fleire registrert fleire gonger og med manglande informasjon, noe som gjorde at det var vanskeleg å vite om det var ein person registret med to e-postadresser eller telefonnummer eller om det var to ulike personar med same namn. Det var eit stort behov for å kvalitetssikre og «vaske» data for å identifisere duplikat og mulege feil i datamaterialet. Det viste seg å vere ein omfattande jobb. Men basert på erfaringa innførte Sogndal Fotball rutinar for vasking av data.

Problem av denne typen er ikkje noko Sogndal Fotball er åleine om, det er eit vanleg problem i alle organisasjonar der dataløysingar veks "organisk", dvs. løysingar blir etablerte der og då utan tanke på ei heilskapleg utvikling.

Det vart eksperimentert med ulike måtar for datafangst og kommunikasjon med tilhengjarar og publikum. Sogndal Fotball etablerte seg på Facebook og Twitter og nytta desse kanalane til kommunikasjon. Dei sende ut nyheitsbrev til alle registrerte brukarar og fekk dei til å gå inn i databasen og endre data om seg sjølv. Dei nytta konkurransar, kampprogram via mobil og SMS-kampanjar til datainnsamling.

Eit eksempel på ein slik kampanje: I samarbeid med Høgskulen i Sogn og Fjordane fekk alle nye studentar hausten 2009 ein SMS der dei ved å svara på den og registrere seg, fekk tilbod om gratis kampbillett. Dette førte til 1600 nye registreringar i databasen!

### **Vurdering: 100 % gjennomført**

Pilot 1 vart meir omfattande enn planlagt og tok lenger tid, men vart gjennomført. Men arbeidet avdekka hol som måtte utbetrast før ein kunne få gjennomført seinare pilotar.

### 3.1.6. Pilot 2: Tilhengjarar og publikum - del 2:

Piloten skulle utvikle eit utvida sett med tenester for tilhengjarar og publikum. Dette vil omfatte nye tenester som supplerer spekteret av tilhengjar- og supportertenester. Det var her snakk om eit utvida perspektiv frå datafangst, til kommunikasjon basert på innsamla data.

Hovudoppgåva her var å utvikle nye tenester for sal av pakker og produkt til tilhengjarar og publikum. Eksempel var sal av tilleggstenester / spinn-off til segmenterte grupper og utsending av nyhendebrev til segmenterte grupper.

Bruk av konkurransar for å få oppdatert informasjon vart nytta for utvida datafangst og kvalitetsheving av data.

Det var ei utfordring å ha tilstrekkeleg nyheiter til nyheitsbrev, det var ingen stab som produserte innhald, og det var og utfordringar knytt til frekvens og det at brevet skulle ha nyheiter som ikkje var blitt kjent tidlegare. Ein periode vart det sendt nyheitsbrev til tilhengjarar og andre segmenterte grupper, men det problem i starten fordi enkelte mottakarar av ulike grunnar fekk fleire kopiar. Utan om gjennom søk i databasen var det ingen dublett-kontroll. Det var og problem med å sende til segmenterte grupper. Nyheitsbrev skapte mykje ekstraarbeid i Sogndal fotball og det skapte mykje støy gjennom misnøgde tilbakemeldingar frå mottakarane. Det var og ein episode der eit tilbod til sponsorar gjekk til langt fleire brukarar – loggen viste at Sogndal hadde stilt segmenteringskriteria rett, men i utsendinga gjekk noko galt. Etter dette vart arbeidet med nyheitsbrev lagt på is.

Det vart arbeidd lenge med å få til SMS-utsending til segmenterte grupper, men tenestene vart aldri gode nok. Green 4 sine løysingar var tilpassa ein engelsk marknad og vi opplevde her kulturskilnader ved at norske brukarar er vane med å nytte meir avanserte tenester enn det Sogndal Fotball kunne tilby. I England vert SMS nytta til å utsending av informasjon til brukarane, medan i Norge er ein van med å nytte SMS til kommunikasjon med brukarane og til bestillingar. Den løysinga Sogndal Fotball vart tilbydd kunne dermed ikkje nyttast til datafangst, berre til utsending av informasjon.

Også for dei nettbaserte tenestene var det utfordringar knytt til kommunikasjon med brukarane. Planen var å tilby produkt og pakkar til publikum og tilhengjarar, men modulen som skulle kommunisere med brukaren og gjennomføre bestilling av produkt, fungerte ikkje som ønska. Delar av grensesnittet var ikkje muleg å omsetje og tilpasse til norsk språk og kultur. Green 4 hadde ikkje i tilstrekkeleg grad kvalitetssikra arbeidet ein underleverandør hadde levert. Modulen hadde hardkoda feltnamn, felt og engelsk struktur t.d. for adresser. Det var ei løysing som var funksjonell i England men ikkje i Norge. Green 4 sa dei hadde ein ny modul under utvikling og at Sogndal Fotball skulle få installert denne. Modulen vart utsett fleire gonger og til slutt aldri implementert.

#### **Vurdering:– 70 % gjennomført**

Pilot 2 vart ikkje fullført, det oppstod mange utfordringar og problem undervegs. Noko som resultat av at leverandør (Green 4 Solutions) og kjøpar (Sogndal Fotball) kom frå ulike

kulturar med ulik forståing for problemstillingane. Det er ein klar kulturskilnad mellom England og Norge, og fordi arbeidskraft er rimelegare i England vert slutføring av bestillingar gjennomført manuelt av booking-medarbeidarar, medan Sogndal Fotball ønskte fullintegreerte løysingar. Problema som oppstod her forplanta seg til pilot 3 og 4. Sogndal fotball har løyst dette ved å handtere delar av desse tenestene gjennom nettbutikken [www.sogndalbui.no](http://www.sogndalbui.no), men der har dei ikkje alle dei funksjonane dei ønskjer og som Green 4 i utgangspunktet marknadsførte.

### 3.1.7. Pilot 3: Medlemmer

Pilot 3 skulle utvikle tenester retta mot medlemmer av Sogndal Fotball og Sogndal Idrettslag. Det var tenester knytt til påmelding, medlemsavgifter, kontingentar, eigendelar mm. Denne piloten var avhengig av at modulen for kommunikasjon med brukaren (pilot 2), for registrering og kjøp. Det vart arbeid med løysinga parallelt med arbeidet i pilot 2, men den kom aldri i drift innafor Green 4 Solutions. I staden vart nettbutikken Sogndalsbui nytta til å dekkje basisfunksjonane i denne handelen. Det fungerte, men ei spesialisert og integrert løysing ville vore betre.

#### **Vurdering: 70 % gjennomført SMS / Betaling**

Planar og opplegg var på plass, men endeleg igangsetjing vart ikkje gjennomført då ein modul ikkje fungerte tilfredsstillande.

### 3.1.8. Pilot 4: Arrangement

Pilot 4 Arrangement skulle utvikle tenester knytt til arrangement, til dømes knytt til kampar, til sesongkort, Campus seminar, sponstartar, cup-aktivitetar mm. Tenestene skulle støtte opp om panlegging, påmelding og gjennomføring.

Førebuande arbeid vart gjort, og det vart gjennomført testar på enkelte deltenester. Men ein gjekk vekk frå bruk av Green 4 og tilbake til tidlegare løysing då ein ikkje fekk omsett grensesnitt og fungerande påmeldingsmodul.

#### **Vurdering: 25 % gjennomført**

Manglande gjennomføring som resultat av manglar ved grunnleggjande modular.

### 3.1.9. Pilot 5: Marknad, Sponsorar, Bedriftsnettverk og Sport

Mål for Pilot 5 var:

*Etablere eit sett med CRM-tenester for å handtere brukarsegment som marknad, sponsorar, bedriftsnettverk og sport. Dette er tenester retta mot profesjonelle brukarar og bedriftsmarknaden*

Sogndal Fotball deltok på kurs om salsprosessar våren 2010. Frå prosjektet si side vart det gjennomført ein del arbeid for å strukturere dette området. Men opplæring vart ikkje gjeve til dei som sel produkt for marknad og sponsorar.



Eit viktig grunnlag vart lagt for å forbetre prosessen, systematisere arbeidet mot sponsorar og annonsørar på Campus. Dette var nok det beste og mest gjennomtenkte produktet til Green 4, og ville vore viktig å ha med vidare.

#### **Vurdering: 10 % gjennomført**

Dette var nok den modulen som var best utvikla og tilpassa Sogndal Fotball sine behov, men utan at ein del grunnlagsdata var tilgjengelege frå dei andre pilotane, var det ikkje grunnlag for å halde fram med arbeidet knytt til denne piloten. Likevel vart det lagt eit viktig grunnlag for utvikling av produkt retta mot marknad og sponsorar. Prosessen synleggjorde behov for endringar i rutinar, organisering og oppfølging av dette området og dei er tekne med over til nye løysingar.

### 3.2. Overgang og bytte av grunnsystem

Gapet mellom Sogndal Fotball sine behov og kva som lett kunne leverast frå Green 4 Solutions vaks etter som prosjektet gjekk sin gang. Hausten 2011 kom det til eit punkt der det var nødvendig å ta ei avgjerd; skulle klubben framleis satse på Green 4 Solutions eller bryte samarbeidet?

Mange utfordringar hadde oppstått på vegen:

- Norsk Toppfotball som hadde promotert løysinga då Sogndal fotball valde å gå inn for systemet, hadde snudd og støtta ikkje lenger Green 4 si løysing. NTF si avgjerd var basert på erfaringar frå Sogndal og andre klubbar.
- Etter kvart var Sogndal Fotball einaste klubb i Norge som framleis hadde Green 4 Solutions
- Sogndal Fotball hadde ikkje den framdrifta dei ønskte og hadde behov for i arbeidet med innføring av løysinga. Den manglande betalingsløysinga påverka alle andre områder på eit grunnleggjande plan av di det var navet i den teknologiske infrastrukturen i prosjektet og såleis ein kritisk suksessfaktor.
- Kommunikasjonen mellom Sogndal Fotball og Green 4 Solutions var utfordrande på grunn av språk og kultur. Då Sogndal fotball gjekk inn i prosjektet hadde Green 4 ein representant i Norge som snakka norsk og skulle fungere som eit bindeledd. Denne stillinga vart fjerna kort tid etter at Sogndal Fotball kom i gang med prosjektet.
- Behov for og evne/vilje til å utvikle avanserte løysingar var ulik. Til dømes var bruk av SMS ei løysing Sogndal Fotball måtte betale ekstra for då Green 4 ikkje såg behov for det i den engelske marknaden.
- Norsk Toppfotball var i ferd med å lansere ei ny løysing for alle tilknytte lag. Ei løysing med andre økonomiske rammer enn det Sogndal Fotball hadde med Green 4.

Avgjera om å inngå avtale med Green 4 i 2009 var likevel ikkje ei feil avgjerd. Den starta eit heilt nødvendig arbeid med å samle alle kunderetta funksjonar i ei løysing med ulike tilknytte dynamiske applikasjonar. . Alternativa den gongen stod mellom val av Microsoft Dynamics, Superoffice eller andre løysingar. Valet av Green 4 var basert på tilrådingar, tillit til leverandøren av det teknologiske fundamentet (Microsoft Dynamics), ein spesialtilpassa overbygning for fotball gjennom NTF og det faktum at selskapet hadde ein norsk tilsett.

Problema i pilotane dukka opp relativt raskt, men klubben var klar over at dette var ein komplisert prosess som kunne ta lang tid, men at gevinsten ville kome. Derfor var det først når konkurrerende produkt kom opp at ein innsåg at Green 4 ikkje lenger var den beste løysinga. Nye løysingar kom på banen gjennom samarbeidspartar, i søk etter midlertidige løysingar, medan ein venta på at Green 4 skulle løysa oppståtte problem. I denne perioden endra og teknologien seg mykje; segmentering av data, og særskilt eksport og import av data har blitt enklare. Internett har opna opp for mange nye «sky»-baserte og rimelege løysingar.

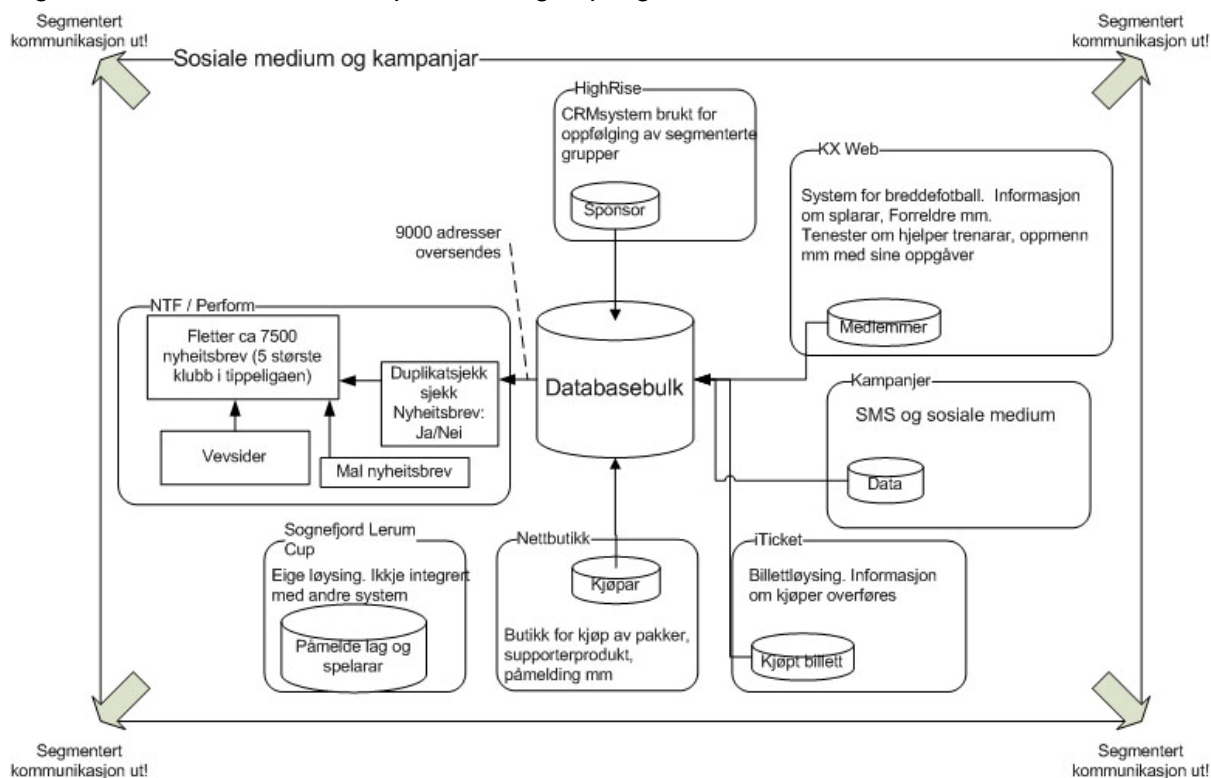
I desember 2011 vart det avgjort å gå vekk frå avtalen med Green 4 Solutions og avtalen vart sagt opp.

### 3.3. Fase 2: Implementering av ny CRM-plattform

#### 3.3.1. Ny CRM-plattform

Den nye CRM-plattformen er ikkje eitt enkelt integrert system slik planen var med løysinga frå Green 4 Solutions. Teknologit utviklinga har muleggjort integrasjon av data på enklare vis, og overføring av kvalitetsdata mellom ulike system er ikkje lenger ei like stor utfordring. I dagens CRM-plattform er kvar komponent vurdert, ulike alternative løysingar prøvd ut, val er gjort og komponentane er integrerte ein etter ein. Systemet er framleis i utvikling, og vil truleg endre seg i takt med generell teknologisk utvikling. Dei ulike komponentane har ulike leverandørar, men sjølv om teknologien utviklar seg, vil grunnkomponentar for CRM-tankegang i stor grad vere dei same.

Figuren under viser ulike komponentar og koplingane mellom dei.



Kjernen i det nye systemet er ein database med personinformasjon for utsending av nyheitsbrev. Denne mottok segmentert informasjon frå ulike delsystem som nettbutikk, billettløsning osv. Dei ulike komponentane er omtala nærare under kvar av pilotane.

### **3.3.2. Migrasjon til ny plattform**

Då kontrakten med Green 4 vart avslutta, henta Sogndal Fotball ut data frå databasane. Dei henta då ut vaska og kvalitetssikra data som kunne nyttast vidare i ulike system. Etersom nye komponentar er blitt implementerte, er data henta ut frå Green 4 Solutions og importerte i ny komponent. I utprøvningsfasen betyr det at personale i Sogndal Fotball har hatt reelle data å arbeide med.

### **3.3.3. Pilot 1 og 2 Tilhengjarar og publikum**

Piloten er nært knytt til NTF) sin felles IT-plattform for kommunikasjon ut, der bulkdatabase er grunnlaget for massekommunikasjonen. Dette er eit medvite val sjølv om ein er klar over at bulkdatabase med ei samling rådata er bygd på motsett tenking av CRM. I tillegg nyttar ein ulike verkøy for tovegs kommunikasjon med segmenterte målgrupper; SMS til nokon der det er rett (som til dømes studentar) og brevark til honnørgruppa (seniorane). Den felles IT-plattformen publiserer også vevsidene til Sogndal Fotball og kvar fredag sender dei ut nyheitsbrev til databasen med dei 3 siste sakene på vevsida. Det vert no arbeidd med å ha tre kunderetta saker på vevsidene kvar fredag, i høve CRM-strategi. Denne bulkdatabasen vert kontinuerleg oppdatert. NTF systemet er levert av Perform LTD, og handterer av- og påmelding til nyheitsbrev, fjernar duplikatadresser og handterer oppdateringar i databasen utan å miste tidlegare informasjon. Nyheitsbrevfunksjonen har fungert som forventa sidan oppstart.

Datafangst skjer gjennom kampanjar der mellom anna SMS vert nytta til å skaffe nye kontaktar til nyheitsbrev og segmentert marknadsføring. Data om abonnentar vert lasta inn i den sentrale databasen. Informasjon om dei som kjøper billetter og handlar i nettbutikken vert og lagt til sentral database dersom dei kryssar av for nyheitsbrev. I tillegg vert data lagra og vedlikehalde i opphavleg system for segmentert kommunikasjon.

### **3.3.4. Pilot 3: Medlemmer**

Her har Sogndal Fotball valt eit spesialisert system for handtering av medlemmer - KX Produkts. Dette er same løysing som Sogn og Fjordane Fotballkrets har inngått avtale om. Produktet KX 123klubb leverer webløysingar som gjer det enklare å administrere arbeidet i klubben. Her er medlemslister knytt saman med verkøy for trenarar, fakturering og det å lage heimesider for kommunikasjon med medlemmer. Det er ei løysing som er fleksibel og kan nyttast til å administrerer fleire ulike idrettar og det skal vere lett å kome i gang som brukar.

### **3.3.5. Pilot 4: Arrangement**

Opphavleg plan var basert på bruk av Green 4 Solutions til å løyse denne funksjonen, men i prosessen fann vi ut at å ha eit verkøy som handterer alle arrangement ikkje alltid er føremålstenleg fordi det kan gå ut over nødvendig fleksibilitet. Lerum Cup vart ikkje forsøkt overført og opererer framleis på same spesialdesigna verkøy som tidlegare, men det vert no vurdert å innføre 123cup som er del av KX products. 123cup handterer påmelding,

pulje/gruppeoppsett, kampoppsett, resultatrapportering. Den web-basert løysinga gjer at fleire i klubben kan dele på oppgåver, og det er integrert mot 123klubb.

Til andre segment vert ulike verktøy nytta, mellom anna HighRise til kommunikasjon mot grupper som sponsorar og sponsorkategoriar. For administrasjon og bestilling av møterom og treningsareal på Campus, er Sogndal Fotball no i ferd med å vurdere ulike løysingar, og planlegg å ta desse i bruk i løpet av våren 2013.

Skytenester vert i 2013 implementert for å ha dynamiske og delbare arrangementsdokument. Dette vil sikre tilgang på informasjon, tilrettelegging for tilleggssal m.v.

### **3.3.6. Pilot 5: Marknad, Sponsorar, Bedriftsnettverk og Sport**

Gjennom arbeidet med Green 4 starta Sogndal Fotball å systematisere arbeidet med sponsorar og bedriftskontaktar. Det vart aldri implementert i Green 4, men planer var klare for korleis ein skal handtere kontraktar.

No er alle kontraktar lagra i same formatet og kategoriserte ("tagga") etter kva innhald og produkt dei ulike samarbeidspartnarane har kjøpt rettar til. Det gjer at det er lett for administrator å hente ut oversikter over kven som skal ha ulike sponsortilbod, kva kontraktar som må forhandlast til ein ny sesong osv.

Arbeidet med oppfølging av sponsorar skjer ved hjelp av HighRise; eit CRM-verktøy for små bedrifter (verktøy for salsoppfølging). Kommunikasjonen med sponsorar skjer enten via personleg epost frå dagleg leiar eller marknadssjefen eller som utsending via det mest relevante kommunikasjonsverktøyet.

HighRise er eit frittstående system, men det er dynamikk mellom dette og dei andre kommunikasjons-systema. Også her er eksport og import av data avgjerande for dynamikken. Forbetringane ved å nytte HighRise kontra de i tidlegare nytta excel-arka er store. I HighRise er det ein kundedatabase med mulegheiter for segmentering og emne kategorisering ("tagging"). Brukaren bestemmer sjølv segmenteringsvariablar og emne kategoriar. Det krev streng struktur ved utforming og bruk av emne kategoriar på data, som er basert på innhaldet i kontraktane. Og med segmenterte data er det lett å få til ein dynamisk integrasjon med bruk av ulike kommunikasjonskanalar.

## 4. Konklusjon – Organisasjonsutvikling og effektar av å innføre CRM

CRM prosjektet har vore ein viktig læringsprosess for Sogndal Fotball. Sjølv om det har vore hinder på vegen, har prosjektet vore vellukka. Ein viktig føresetnad for det er at Sogndal Fotball har vore villige til å arbeide langsiktig. For å lukkast med ei slik satsing har involvering av toppleiinga vore vesentleg. Den som legg strukturane må vere tett innpå gjennomføringa og ha CRM-tankesettet som grunnlag for strukturane.

Sogndal Fotball har utvikla seg som organisasjon i perioden dei har hatt prosjektet. Administrasjonen står fram som betre organisert og med klarare definerte oppgåver, det har vorte ei meir profesjonell drift. Der det tidlegare var mange involverte i oppgåvene med uklare arbeidsdeling, er arbeidsdelinga no klarare. Nokre av endringane kan knytast til prosjektet, men organisasjonen har også fått ny dagleg leiar i løpet av prosjektet. Som resultat av prosjektet har dagleg leder delegert oppgåver på nytt og utvikla meir spesialiserte arbeidsoppgåver, men likevel med ei viss overlapping. Sogndal Ffotball har framleis ein liten og integrert administrasjon.

Det er brukt mykje ressursar på systematisk arbeid med korleis organisasjonen kan driftast meir effektivt ved hjelp av IT-løysingar. Brukarane har også utvikla større forståing av utfordringar knytt til innsamling av kontaktdata, kvalitetssikring av data og bruk av data til formidling av informasjon - rett informasjon, til rett tid og målgruppe.

Endringane i Sogndal Fotball illustrerer godt Kurt Lewin sin generelle endringsmodell (Lewin, 1947). Modellen er gammal, men framleis relevant. Han klassifiserer ein endringsprosess i tre fasar; «Unfreezing», «Change» og «Refreezing» og vi kan konstatere at Sogndal Fotball har vore gjennom dei tre fasane.

«Unfreezing»- Organisasjonen vart gjort klar for endring gjennom interne prosessar, studietur til større klubbar i England og introduksjon av eit nytt teknologiverktøy. Det vart etablert ei felles forståing av behov for endring og potensial for vinst. Sogndal Fotball skal kunne kommunisere med breie lag av folk; alt frå spelarar og foreldre i aldersfastlagde klassar, via supporterar får alle delar av samfunnet og landet, forretningskontaktar i form av sponsorar, til andre samarbeidspartnarar i næringsliv og offentleg sektor. Det krev ein kommunikasjon tilpassa den enkelte gruppa. Dette var ei stor utfordring å få til.

«Change»- Endring vart oppnådd først gjennom prøving og feiling i introduksjonen av eit stort, samla CRM-system for å erstatte dei mange eksisterande databasane og verktøya som ikkje samhandla. Sogndal fotball har gått frå over 30 ulike databaser for handtering av informasjon til ei god handfull system for lagring av data, men med ei rekkje applikasjonar rundt for å handtere ulike kommunikasjonsformer og ulike funksjonar. Tilsette opplevde etter kvart små og store forbetringar. Dei nye systema gjorde at arbeidsoppgåver vart enklare og

verksemda opplever resultatforbetring for verksemda, til dømes med auke i tal tilskodarar på kampane.

«Refreezing» - Den underliggande CRM-tenkinga vart såleis etablert i ein organisasjon som før ikkje hadde IT-verktøy og prosessar for dette. No er dette ein forankra og sjølvstøtt del av drifta.

Prosesen har gitt dyrekjøpte erfaringar, men CRM har likevel vore ei god investering for å utvikle organisasjonen og heve nivået i klubben. I Norsk Toppfotball vert Sogndal Fotball no framheva som ein av pionerane og dei som er på handtering av kundedata og kommunikasjon med segmenterte grupper.

## Vedlegg

### Vedlegg A – Green 4 Software installasjoner og tenester

<b>Supplier Software:</b>	Green 4 Communication Software (email, SMS, Survey )
	Green 4 Integration and De-duplication Mechanism to manage integration to : iTickets Ticketing Software (Hosted) and Visma Business Accounting Software
	Green 4 Supporter Registration Portal
	Green 4 Sports Data Model
	Green 4 Event Booking Software
	Corporate Sales Process for Norwegian clubs
<b>Third Party Software:</b>	Microsoft Dynamics CRM V4 Professional Edition x 10 users
<b>Templates:</b>	Up to 3 Templates x eNewsletter, Corporate, and Event templates plus Supporter Registration Portal Skin.
	Designs to be provided by Sogndal
<b>Implementation Services:</b>	Project Management x 3 days
	Software Installation and Client Set up x 1 day
	Sales and Marketing Strategy Consultancy x 1 day
	Data Model Configuration x 3 days
	Data Import and De-Duplication x 2 days Sources to include:- Spreadsheets, Net Shop, Outlook, Itickets
	Set Up Data Ticketing Integration module x 2 days
	Set up Visma Business Integration x 3 days
	Set up data import routines from Net Shop x 2 days
	Corporate Selling Processes Set up x 3 days
	eCommunications Set up, Training and Trial x 3 days
	Event Booking Set Up and Training x 3 days
	General system operation x 1 day
	Administration and Reporting Training x 1 day
	Template Creation x 2 days
<b>Support:</b>	As per Supplier's standard Condition 8.
	Microsoft Dynamics CRM V4 Professional Licence (Server + 5 Clients)
	Green 4 Communication module
	Microsoft Assurance for Dynamics CRM
<b>Subscription Service:</b>	Data centre, SPAM checking, Inbox Review, campaign delivery and clickstream analysis.



## Vedlegg B - Key Project Deliverables: Sogndal

**Task**

Project Initiation Meeting  
Installation & Commissioning  
Data Import  
Ticketing Integration  
HTML Templates  
Supporter Registration Portal  
Sales Process Customisation

**Scheduled Completion Dates**

Wednesday 4<sup>th</sup> February 2009  
Monday 23<sup>rd</sup> February 2009  
Wednesday 4<sup>th</sup> March 2009  
Friday 6<sup>th</sup> March 2009  
Monday 2<sup>nd</sup> March 2009  
Monday 16<sup>th</sup> March 2009  
Monday 16<sup>th</sup> March 2009

**Training**

CRM Navigation  
eCommunications  
Event Booking  
Sales Process

Monday 30<sup>th</sup> March 2009  
Tuesday 31<sup>st</sup> March 2009  
Tuesday 21<sup>st</sup> April 2009  
Wednesday 29<sup>th</sup> April 2009

Project & Process Review

Friday 29<sup>th</sup> May 2009

## Litteratur

- Bakken, A. and E. K. Steira (2001). CRM i praksis. Med fokus på dialog- og relasjonsmarknadsføring, Universitetsforlaget.
- Dyché, J. (2000). The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Green 4 Solution. (2008). "4 Communication." Retrieved 10.01.2009, 2009, from <http://www.green4solutions.com/solutions/>.
- Green 4 Solution. (2008). "Green 4 Hosted." Retrieved 10.01.2009, 2009, from <http://www.green4solutions.com/solutions/hosted/>.
- Green 4 Solution. (2008). "Green 4 Sport." Retrieved 10.01.2009, 2009, from <http://www.green4solutions.com/solutions/green4sport/>.
- Green 4 Solution. (2008). "Microsoft Dynamics CRM." Retrieved 10.01.2009, 2009, from <http://www.green4solutions.com/dynamics/>.
- Idsø, J. (2008). Sogndal, fotballen og framtida - Kronikk. Sogn Avis.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. . *Human Relations*, 1(2), 145-154.
- Microsoft. (2008, 21.1.2009). "Microsoft Dynamics CRM 4.0." from [http://www.hands.no/filarkiv/vedlegg/produktark\\_microsoft/microsoft\\_dynamics\\_crm\\_4.0\\_fa.pdf](http://www.hands.no/filarkiv/vedlegg/produktark_microsoft/microsoft_dynamics_crm_4.0_fa.pdf).
- Norsk Toppfotball (2006). CRM for Norsk Toppfotball - kravspesifikasjon.
- Norsk Toppfotball and Green\_4\_Solutions (2008). CRM for "Hele Norge på kamp".
- Pamer, A. (2008). Rentefest i Sogndal og Brann. Bergens Tidende. Bergen.
- Peppers and Rogers Group. (2003). "White Paper: Striking the CRM Balance." Retrieved 01.11.2008, from <http://download.microsoft.com/documents/UK/dynamics/whitepapers/striking-the-crm-balance.pdf>.
- Selnes, Hagen, Hvordan lykkes med CRM? (Publisert: 4/2011 ) Publisert: 4/2011 s. (69-73) <http://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>