cornerstone

White Paper

Hvordan unngå at din Ferrari blir til en rustholk

Eller: Hvordan beregne livsløpskostnaden for CRM-løsninger i frivilligheten

av CEO i Kommunion AS, Anders Torvill Bjorvand, M.Sc./MBA

Versjon 1.2, 2024-07-28, © Kommunion AS 2024, support@kommunion.no

Bakgrunn

Et godt CRM er selve limet i mange organisasjoner. Her defineres forretningslogikken som binder sammen organisasjonens medarbeidere, deres støttespillere og organisasjonens formål. Den irske filosofen George Berkeley tilskrives følgende utsagn: “Dersom et tre faller i skogen og ingen er i nærheten og kan høre det; lagde det da egentlig en lyd?”
Tilsvarende kan vi kanskje si for et godt CRM: “Dersom noe skjer i organisasjonen, men det er ikke lagret i CRM´et; har det da skjedd?”

CRM´et berører alle de mest kritiske delene av en organisasjon, og både direkte og indirekte kostnader er viktige å forstå. Dette dokumentet gir en modell for beregning av totalkostnad ved anskaffelse av CRM - sett i et livsløpsperspektiv - såkalt TCO. Vi ser også på noen forskjellige CRM-modeller og hvordan kostnadsbildet ser ut for hver av disse.

Hva er TCO?

TCO står for Total Cost of Ownership og er ment å angi den totale kostnaden med å forvalte noe. Det er nemlig fort gjort at man stirrer seg blind på anskaffelseskostnaden og ender opp med å sammenligne alternativer på sviktende grunnlag.

Det er mange måter å definere og regne ut TCO på, men vi foreslår å dele det i to dimensjoner:

- Eksterne kostnader - det du betaler til en eller flere leverandører
- Interne kostnader - ansatt-tid, alternativer, tap av muligheter etc.

TCO er altså lik eksterne kostnader + interne kostnader.

Hva slags levetid bør man fordele kostnadene på?

Et CRM er en forretningskritisk investering, og byttekostnadene kan være store. I en normalsituasjon bør man regne med å bli værende på samme system i 10 år, og vi vil legge dette til grunn i våre levetidsberegninger. Dette betyr selvsagt ikke at man skal evaluere kun hvert tiende år eller at man skal bytte ut noe som fungerer godt bare fordi 10 år har passert. Men det kan kanskje allikevel ses på som et gjennomsnitt for levetid i en organisasjon. Og dersom ting ikke fungerer tilfredsstillende og man bytter etter f.eks. 1 år eller 3 år eller 5 år, er det færre år å fordele en del av kostnadene på. Et tidlig bytte kan selvsagt allikevel være verdt det, men da vil man normalt tenke at det motiveres ut fra et avvik med betydelige utslag på effektivitet for medarbeidere eller tilsvarende tap av markedsmessige muligheter. Da er det viktig å dokumentere at byttekostnaden rettferdiggjøres i nettopp et slikt perspektiv.

Vurdering av eksterne kostnader

Eksterne kostnader vil typisk bestå av følgende komponenter:

- Overlappende betaling til gammel leverandør (3-6 måneder vil normalt anbefales av beredskaps- og kvalitetshensyn)
- Innkjøp, installasjon, oppsett av lisens/brukskonto på det nye systemet
- Innkjøp, installasjon, oppsett av lisens/brukskonto på støttesystemer til det nye systemet - f.eks. e-postverktøy, SMS-gateways, nettsideløsninger, betalingsløsninger mm.
- Migrasjon av data, avtaler og betalingsmetoder
- Konsulenttilpasning av CRM, støttesystemer og integrasjoner til kundens egne forretningsmodeller og praksiser
- Abonnement/serviceavtale for nytt CRM - evt driftskostnader i tillegg dersom CRM´et ikke tilbys på abonnementsbasis (SaaS - Software as a Service).
- Løpende konsulentavtale for oppgraderinger og tilpasninger til kundens skiftende behov og endringer i marked, teknologi eller regulatoriske forhold

Vurdering av interne kostnader

I denne kostnaden velger vi ikke å ta med kostnader ved normal bruk av CRM, men vi forsøker å ta med kostnader som påløper ifm bytte av CRM eller ifm uønskede avvik ifm CRM.
Interne kostnader vil dermed typisk bestå av følgende komponenter:

- Ansattid brukt på byttet - fortrinnsvis målt i betalt overtid, innleie av interne ekstraressurser
- Ansattid brukt på drift dersom ikke systemet fullt ut driftes av leverandør.
- Tap av fart og muligheter ifm byttet
- Ineffektive løsninger - dette kan skyldes kompromisser eller at man har holdt igjen på investering, pakkenivå i løsningen etc.
- Tap av muligheter - dette kan skyldes en løsning som har begrensninger eller hvor man velger å ikke investere for å holde seg oppdatert

Arkitektonisk gjeld

En faktor som ofte overses, men som kan bli meget betydelig over litt tid, er arkitektonisk gjeld. All programvare som på et punkt i tid anses å være i tråd med kundens behov, markedsmessige krav og regulatoriske forhold, vil utsettes for tidens tann. Dersom man abonnerer på et CRM hvor vedlikehold er inkludert i den løpende avtalen og hvor man stadig får tilgang på oppgradert funksjonalitet, kan man si at leverandøren dekker inn den arkitektoniske gjelden for selve CRM-delen av leveransen og at CRM´et er like tidsriktig om 10 år som det var ved avtaleinngåelse. Men alle tilpasninger og integrasjoner som skjer utenfor dette må kunden budsjettere med å vedlikeholde. For de som lager egne organisasjonsinterne systemer, så vil dette gjelde for hele investeringen. For de som lager lag med forretningslogikk for fundraising, medlemshåndtering etc oppå et generelt CRM, så vil denne tilleggsinvesteringen bli utsatt for arkitektonisk gjeld. For de som lager egne skjemaer som integrerer via APIer eller som lager tilpassede PowerBI-rapporter så vil også disse kundespesifikke investeringene være gjenstand for arkitektonisk gjeld.

Arkitektonisk gjeld kan et stykke på vei sammenlignes med å kjøpe en ny bil eller et nytt hus. Det vil umiddelbart begynne å akkumulere seg et verditap som du i noen grad kan bremse ved å investere i service og oppgraderinger. For et hus kan man kanskje si at denne gjelda forrenter seg med 5%, og for en bil er det kanskje 10%. For software er erfaringstallene fra bransjen typisk mellom 15% og 25%. Her kan man tenke at man kan ligge i det nedre sjiktet dersom man har et 10-års perspektiv, hvor man tenker å gjøre en ny hovedinvestering etter 10 år. Legger man seg i det øvre sjiktet kan man ideelt sett tenke seg at man reinvesterer såpass fortløpende at man aldri egentlig ser seg tvunget til å bytte. Erfaringstall fra bransjen viser at akkumuleringen av denne gjelden har samme dynamikk som rente og rentesrente [NordOzkayaKruchtenGonzalez-Rojas2012]. Det betyr at dersom man jevnlig nedbetaler oppsamlet gjeld, så vil man holde gjelden nede eller borte. Dersom man nedbetaler denne

gjelden med ujevne mellomrom vil man påløpe rentesrente og totalt sett høyere samlede kostnader.

Denne gjelda kan kanskje fortone seg som abstrakt. For å konkretisere det, gir vi noen eksempler på hvordan denne gjelda kan komme til syne:

- CRM´et som ligger til grunn kommer jevnlig med oppdateringer som dine integrasjoner må holde tritt med for å fortsette å fungere. Dette kan være serviceoppdateringer eller sikkerhetsoppdateringer som er rimeligere å tilpasse seg, eller det kan være større oppgraderinger til nye hovedversjoner som fremstår nødvendig om man skal få være med videre på fornyelse og serviceavtaler.
- Det kommer regulatoriske endringer og etterlevelseskrav som gjør at dere må endre praksis.
- Det oppstår nye situasjoner, metoder eller trender i markedet som dere må holde tritt med for å ikke tape inntekter eller annet engasjement.

En del av denne gjelden oppleves kanskje ikke som akutt og vil komme til uttrykk ved at man taper inntektsmuligheter, øker risikoen for cyber-angrep eller må kompensere opp med mye manuelt arbeide dersom man “lar det skure”.

Beregninger for tre typer system

Basert på erfaring er det tre typer systemoppsett som utpeker seg og som vi vil vise noen hypotetiske regnemodeller for. Disse er:

- **Kundetilpasset system** - ofte kalt custom- eller legacysystem. Her lages hele systemet fra bunnen og opp for kundens helt spesifikke behov.
- **Standard-CRM med kundetilpasninger**. Her starter man med et generisk CRM, som regel laget for næringslivet, og så bruker man et konsulentfirma til å kode et lag på toppen med logikk for bransjefunksjoner for f.eks. fundraising og medlemshåndtering samt andre av kundens mer spesifikke behov.
- **Bransje-CRM**. Her får man hyllevare med beste praksis i bransjen. For frivilligheten vil dette typisk bety at fundraising, medlemshåndtering, frivillighåndtering mm er bygget inn, og man bruker evt konsulenter for å konfigurere opp kundens spesifikke behov evt for å integrere inn funksjoner som et slikt mer begrenset/spisset CRM kan mangle.

I alle beregninger legger vi til grunn forutsetningen at man investerer fortløpende det som er nødvendig for å unngå tap av muligheter eller ineffektive løsninger. Vi måler altså kun hva det koster å lage gode løsninger med hvert av de tre paradigmene. Dermed velger vi å definere de interne kostnadene som like mellom alternativene. Disse forutsetningene er sjelden helt realistiske, men det gjør det enklere å sammenligne.

Beregninger for kundetilpasset system

Her legger vi til grunn at erfaringene sier at vedlikehold og løpende videreutvikling av et tilpasset system erfaringsmessig koster 15%-25% av investeringskostnaden per år. Man kan alltids knipe inn på dette, men da vil gjerne de samme summene dukke opp i mulighetstap eller effektivitetstap. Vi regner investeringskostnaden til år 1, og beregner vedlikeholdskostnaden fra år 2. Vi regner med 20% per år.

Vi dropper beregningen for overlappende betaling til gammel leverandør i denne komparative analysen, da vi naturlig nok kan anta at dette blir likt i alle tilfellene. Av samme årsak dropper vi også punktet om migrasjon av data, betalingsmetoder og integrasjoner. Siden lisensinnkjøp stort sett utgjør en veldig liten andel av kostnadsbildet i hvert av disse tilfellene, og i liten grad er systematisk forskjellige mellom disse tre systemtypene, så luker vi vekk dette punktet også.

Alle summene er fiktive, men er forholdsmessig realistiske sett opp mot hverandre for en mellomstor/mellomstor+ organisasjon i Norge, og er oppgitt i hele tusen NOK. En mellomstor/mellomstor+ organisasjon er typisk organisasjoner med en årlig egen omsetning fra 20 MNOK til 100 MNOK (ikke medregnet rene statlige tilskudd).

Kundetilpasset system

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6	År 7	År 8	År 9	År 10	**Totalt**
Konsulenttilpasning av CRM til kundens egne forretningsmodeller og praksiser - inklusive løpende vedlikehold av dette	10000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	28000
Abonnement/serviceavtale for CRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Oppstartsinvesteringen er på 10 MNOK, men den totale eksterne kostnaden lyder på 28 MNOK, eller et fordelt snittbeløp på 2,8 MNOK per år.

Det finnes mellomstore og mellomstor+ organisasjoner i Norge som har erfaring med å få et eget system skreddersydd for seg, og som opplever at disse tallene er noe høye. Årsaken til dette er i så fall etter vår erfaring at disse har valgt å legge seg på et vesentlig lavere funksjonsnivå med avvik fra beste praksis og et vesentlig potensielt tap av inntekt eller betydelige økte interne kostnader. Tas dette inn er våre tall realistiske også for disse.

Standard-CRM med kundetilpasninger

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6	År 7	År 8	År 9	År 10	**Totalt**
Konsulenttilpasning av CRM til kundens egne forretningsmodeller og praksiser - inklusive løpende vedlikehold av dette	5000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	14000
Abonnement/serviceavtale for CRM	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5000

Oppstartsinvesteringen er på 5,5 MNOK, men den totale eksterne kostnaden lyder på 19 MNOK, eller et fordelt snittbeløp på 1,9 MNOK per år.

Det som ofte kommer som en overraskelse med denne modellen er at man også her må beregne 20% årlig i vedlikeholdskostnad. Det skyldes simpelthen at den programtilpasningen som legges “på toppen” ikke er fundamentalt annerledes enn om hele systemet hadde vært skreddersøm for kunden. Derfor vil den samme relative andelen måtte legges på også her. Dette overses ofte, og man ender opp med “innmalingsproblematik” med tap av muligheter i det korte løp og overraskende store kostnader i det lange løp.

Bransje-CRM

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6	År 7	År 8	År 9	År 10	**Totalt**
Konsulenttilpasning av CRM til kundens egne forretningsmodeller og praksiser - inklusive løpende vedlikehold av dette	600	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1800
Abonnement/serviceavtale for CRM	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	8000

Oppstartsinvesteringen er på 1,4 MNOK, men den totale eksterne kostnaden lyder på 9,8 MNOK, eller et fordelt snittbeløp på 0,98 MNOK per år.
Også her har vi regnet inn 20% vedlikeholdskostnad på den første investeringen. Dette er kanskje litt strengt, da tilpasningene ved denne typen CRM som regel vil ha lavere forbundet kompleksitet. Typiske eksempler er noen enkle enkle integrasjoner med nettsideskjemaer og noen PowerBI-rapporter e.l.

Konklusjon

Det mest kostnadseffektive systemvalget er bransje-CRM. Å velge et standard-CRM med tilpasninger koster 94% mer. Det aller dyreste er allikevel et helt tilpasset system. Det koster 186% mer enn et bransje-CRM.

En annen oppside ved et bransje-CRM er at man har større sjanse for at CRMet ivaretar “beste praksis” etter som dette utvikler seg i bransjen. Med de to andre alternativene er man sårbar ift å måtte ha en slik “drive” og kunnskap internt i egen organisasjon slik at ens system alltid utvikles i riktig retning i rette tid. Med bransje-CRM´et ivaretas dette av konkurransen i markedet.

En hake ved et bransje-CRM, som det er viktig at man er obs på, er sjansen for teknologisk innemaling. Mindre aktører har ikke alltid kompetanse eller ressurser til å holde tritt med teknologisk utvikling. Da hjelper det ikke om de vet all verdens om fundraising og medlemspleie. Sørg for å velge et bransje-CRM med åpne og allmenne APIer som dekker hele systemet - slik at dere ikke trenger å få spesialutviklet API hver gang dere har et behov for en integrasjon e.l. Vær også på utkikk etter leverandører som viser teknisk og funksjonell innovasjonsevne over tid.

Referanser

[NordOzkayaKruchtenGonzalez-Rojas2012]
“In Search of a Metric for Managing Architectural Technical Debt”, published in “2012 Joint Working Conference on Software Architecture & 6th European Conference on Software Architecture”, Authors: Robert L. Nord, Ipek Ozkaya, Philippe Kruchten, Marco Gonzalez-Rojas.