



Særtryk af

## CRM uden smuttere

Artiklen CRM uden smuttere er udarbejdet for Børsen Forum og indgår som opdateringen til Børsens Markedsføringshåndbog foråret 2006. Artiklen er videre præsenteret i MARKET Magazine 2006.

Artiklen er udarbejdet af Claus Due, Due & Partners og gennemgår de 20 mest almindelige faldgruber i forbindelse med indførelse af CRM i virksomheden.

Artiklen må kun citeres eller gengives med kildeangivelse.

**due & partners**

Gammel Strandvej 240A - DK-3050 Humlebæk - Phone: +45 70 20 18 90 - E-mail: [due@due.dk](mailto:due@due.dk)  
Websites: [www.due.dk](http://www.due.dk) - [www.duepartners.com](http://www.duepartners.com) - [www.CRMreadiness.com](http://www.CRMreadiness.com) - [www.kundeloyalitet.dk](http://www.kundeloyalitet.dk)

# CRM

## UDEN SMUTTERE

### 20 forhindringer for succes med CRM

Lad det være sagt med det samme: CRM og kunderelationsstyring er den korteste og mest langtidsholdbare vej til resultatforbedringer og et stærkere brand! Jeg er klar over, at ikke alle, der har været involveret i CRM projekter, deler min opfattelse. Det skyldes uden tvivl, at der er gået noget galt undervejs for dem. Noget, der måske kunne have været undgået.



Af **CLAUS DUE**

#### CRM PARATHED

Virksomheder er mere eller mindre parate til at kaste sig ud i CRM, og langt de fleste udfordringer i forbindelse med indførelse af CRM kan håndteres, hvis man har en klar opfattelse af det, jeg kalder virksomhedens CRM Readiness®, inden projektet søsættes. Paratheden beskrives ud fra fire kendetegn: Organisationens kundeorientering, strukturorientering, forandringsparathed og forretningsorientering. En meget stor del af implementeringssmutterne falder inden for nævnte fire kategorier. Resten har direkte noget at gøre med, hvordan CRM projektet i øvrigt er tilrettelagt.

Organisationens kundeorientering er udtryk for medarbejdernes holdning til og optræden over for kunderne samt deres indlevelen i kundernes situation. Uden kundeorienteringen vil kunderne opleve den CRM genererede kundedialog og loyalitetsprogrammerne som mekaniske, hvilket de reagerer negativt på.

#### NAVLEBESKUENDE MEDARBEJDERE

En af de helt store hindringer for CRM projektets succes er således medarbejdere, der ikke kan eller vil se sagen fra kundens synspunkt. De interesserer sig for deres egen situation, deres tunge arbejdsbyrder og arbejdstider og anser kunder som et nødvendigt onde. I nogle situationer er det istedet virksomhedens synspunkt alene, de indtager, hvilket også er galt.

Er manglende kundeorientering et problem i virksomheden, skal CRM projektet indledes med en solid holdningsbearbejdning af ledere og medarbejdere. De fleste mennesker kan kundeorienteres, hvis de motiveres dertil. Det er vigtigere, at medarbejderne betjener kunderne godt, end at systemet kan berette, hvor mange tomater kunden købte i sidste uge. CRM uden kundeorientering er ikke CRM.

#### LEDELSEN MOTIVERER TIL KUNDE-FJENDSKHED

Faktisk er virksomhedens interne belønningssystemer ofte årsagen til manglende kundeorientering. Er succeskriteriet for en service-medarbejder fx antallet af behandlede serviceopkald pr. dag, så handler det jo om at blive



hurtigt færdig. Og når damen på posthuset med anklagende mine skynder på én, fordi der "kun" er 10 minutter til lukketid og i øvrigt låser døren så snart, man har forladt posthuset, selvom der fortsat er 5 min. til lukketid, så skyldes det nok, at hun og kollegerne mødes med millimeter demokrati fra belønningssystemets side. De får måske kun løn til kl. 16.00, hvor posthuset lukkes. Jeg spurgte en dag damen på posthuset, og der er noget om snakken. Med andre ord. Belønningssystemets mere eller mindre tiltænkte følgevirkninger bør ses efter i sømmene, hvis ens medarbejdere opfører sig på samme måde som medarbejderne på posthuset.

Organisationens strukturorientering fortæller, om virksomheden er rustet til at arbejde systematisk med data og ud fra beskrevne arbejdsprocesser. Hvis ikke, bliver CRM systemet snarere til en klods om benet på medarbejderne end et hjælpemiddel i dagligdagen. Her vil jeg fremhæve 5 primære udfordringer, der ofte undervurderes eller overses.

#### **MEDARBEJDERNE UDEN DATADISCIPLIN**

"Jeg er ikke ansat som bogholder" hører til de faste indvendinger fra sælgere, der hader struktur. Udtalelsen suppleres gerne med et "Hvis jeg skal taste alt det ind, så kan jeg ikke nå salgsbudgettet!", hvilket gerne er udtryk for, at sælgerne ud over ikke at magte at arbejde struktureret også er bange for ikke at leve op til de nye forventninger, CRM projektet stiller til ham!

Det er meget vigtigt at være opmærksom på, om organisationen og måske især sælgerne er parate til at arbejde struktureret med data-registrering og anvendelse af data. Hvis ikke der kommer opdaterede data i systemet, så mister databasen kvalitet og vil til sidst ikke blive anvendt. Mange CRM projekter er løbet ud i sandet af den årsag, mens sælgerne med lettere hoveren er vendt tilbage til hver deres små registreringer i Excel eller noter hist og her.

Det paradoksale er, at CRM systemet ofte er anskaffet for at gøre livet nemmere for sælgerne og ikke for at gøre livet surt for dem. Men det kan godt være vanskeligt som sælger at tro på, hvis man tvinges til at taste spandevist af data i systemet uden rigtigt at vide hvorfor? Derfor er det utrolig vigtigt at synliggøre sælgerens (og andre bidragydernes) kontante fordel ved at gøre det. Min tommelfingerregel er, at alle bidragydere inden for max 3 måneder skal kunne mærke fordelene ved CRM på deres egen krop. Ellers tabes gejsten.

#### **ROM BYGGES IKKE PÅ ÉN DAG**

Har virksomheden implementeret ERP-systemer, eller har man gennemgået TQM-projekter eller lignende, er der gode odds for en uproblematisk strukturmæssig implementering af CRM-systemet. Organisationer er jo allerede vant til at indrapportere og håndtere data. Har man ikke været igennem den type processer før, så er det vigtigt at tilrettelægge systemimplementeringen

med færrest mulige indrapporteringer i starten.

#### **DRUKNER I LIGEGYLDIGE DATA**

Det bringer mig frem til næste faldgrube. Hold jer til Need-to-know informationer i implementeringsfasen, hvor al det grundlæggende indrapporteringsarbejde skal ske. De medarbejdere, der skal taste informationer ind i systemet, skal ikke spille tid på data, der måske skal bruges. Nice-to-know informationerne kan måske komme til senere. Det er især vigtigt at erindre, hvis organisationen ikke er specielt strukturorienteret.

#### **UHENSIGTSMÆSSIGE ARBEJDSGANGE**

CRM systemet skulle gerne bidrage til arbejdet på en konstruktiv måde, men det er ikke tilfældet, hvis CRM systemets datakrav og rutiner ikke passer sammen med arbejdsgangene i virksomheden. Disharmoni mellem arbejds gange og system ender altid i sure miner og endeløse implementeringsprocesser.

Hvis ikke arbejds gangene er kendte og beskrevet, så er man ikke parat til at implementere systemet endnu. Implementeres CRM systemet alligevel, kan man være sikker på en magtkamp mellem systemet og "vi plejer!"

#### **DÅRLIGE ERFARINGER FRA TIDLIGERE**

Har I tidligere været gennem en it-implementering med tvivlsom succes, så går organisationen i selvsving ved endnu et it-projekt

- med mindre, man træder varsomt. En organisations strukturorientering får altid et skud for boven efter en fejlslaget it-projekt. Derfor "take your time!"

Organisationens forandringsparathed afspejler i hvilket omfang, ledelse og medarbejderne er indstillet på og i stand til at ændre på deres måde at arbejde på. For et CRM projekt kræver forandringer. Dels i forbindelse med selve implementeringen, men også bagefter, når virksomhedens adfærd skal følge ændringerne i kundernes holdninger og adfærd. I den forbindelse vil jeg fremhæve 4 faldgruber.

#### LAMMENDE FEJLANGST

Angsten for ikke at kunne slå til er en af de meget væsentlige årsager til modstand over for de forandringer, som CRM projektet indebærer. Den åbenlyse modstand er ikke den værste. Det er derimod den somme tider store gruppe af medarbejdere, der paralyseret af fejlangst yder projektet passiv modstand. De er nemlig ikke synlige, men har stor brug for hjælp til at blive coachet igennem processen. Når ledelsen endelig bliver opmærksom på problemet, er medarbejderne oftest kørt så meget agterud i projektet, at de ikke kan samles op. Det er meget bøvet for projektets succes og en stor tragedie for de berørte.

Især hvis forandring ikke er en naturlig del af virksomhedens kultur, må lederne være overordentlig opmærksomme på signaler fra organisation og medarbejdere, der indikerer, at tingene udvikler sig for stærkt. En vigtig fremgangsmåde ved enhver større forandring i organisationen bør derfor altid være at synliggøre for alle, at ingen lades i stikken. At alle får den efteruddannelse og coaching, der skal til for at løfte de fremtidige opgaver. Og at ingen forventes at være specialister med det samme.

#### MISTILLID OVER FOR LEDELSEN

Hvis medarbejderne ikke på et meget tidligt tidspunkt i CRM-projektet er videnparate, dvs. ved hvad der skal ske? Hvorfor det skal ske? Og ved, hvad det kommer til at betyde for vedkommende? Så begynder de at gætte sig til ledelsens hensigter!

Og tro mig! Fordommene er ALDRIG bedre end virkeligheden. "Der skal fyres folk!". "Sælgerne skal kontrolleres!". "Vi skal arbejde endnu mere, end vi plejer!". "De tager vores provision!". Hvis du er rigtig uheldig, så har du medarbejderne imod dig og projektet, inden du overhovedet har fortalt dem om det. Og fordomme er meget vanskelige at ændre, når de først er der.

Derfor er det hensigtsmæssigt at begynde informationsarbejdet lige så snart begrebet CRM begynder at blive anvendt i ledergruppen. Jo længere tid, du venter, desto mindre

forandringsparate er organisationen den dag, du er parat til at fortælle dem om CRM.

#### ARBEJDSPRES

Det er sjældent, at medarbejderne jubler ved udsigten til endnu et tidskrævende projekt oven i en i forvejen travl arbejdsdag. Arbejdspres og de stressreaktioner, der kan blive en konsekvens deraf, belaster CRM-projektets succes. Især, hvis organisationen som udgangspunkt ikke er forandringsparat. Er medarbejderne meget pressede, må man sætte ambitionerne for CRM-projektet derefter. Eller også må man tage trykket af kedlen, inden man lægger nyt ved på bålet.

#### ØRKENVANDRING

CRM projektet må aldrig blive en ørkenvandring for de ansatte. Der skal i det mindste være kort afstand mellem oaserne. En analyse fra Rambøll Management ultimo 2003 fortalte, at en CRM implementering i Danmark gennemsnitligt tog 3 år! Det er fuldstændig uacceptabelt for medarbejderne, for ledelsen og for ROI. Ingen kan holde ud at bidrage til et projekt i 3 år uden at kunne se resultaterne. Det er derfor meget vigtigt for projektets succes, at det skæres i mindre bidder. Og at medarbejderne mærker et konkret udbytte af indsatsen hurtigt. Projektet skal dokumentere Quick Wins.

Organisationens forretningsorientering tegner et billede af, hvorvidt organisationen er vant til at arbejde mod forretningsorienterede mål, hvilket er en forudsætning for at opnå et godt afkast af CRM investeringen. Manglende forretningsorientering kommer til udtryk på flere måder.

#### MEDARBEJDERNE TÆNKER IKKE-KOMMERCIELT

Man investerer ikke i CRM for kundernes blå øjne skyld alene. Det har også et kommercielt sigte. I nogle virksomheder har medarbejderne imidlertid meget svært ved at tænke og optræde kommercielt. Det kan fx falde nogle medarbejdergrupper for brystet, at kunderne skal behandles ens! Men det skal de ikke! Det er en forudsætning for hele CRM tankegangen. Halter den kommercielle tankegang i organisationen, må man søge at få den på plads. Vejen dertil er information omkring virksomhedens mål og de indtjeningsmæssige sammenhænge. Etablering af et belønningssystem, der motiverer til den ønskede adfærd. Samt et CRM-system, der gør det nemt at agere kommercielt uden samtidig at miste kundeorienteringen.

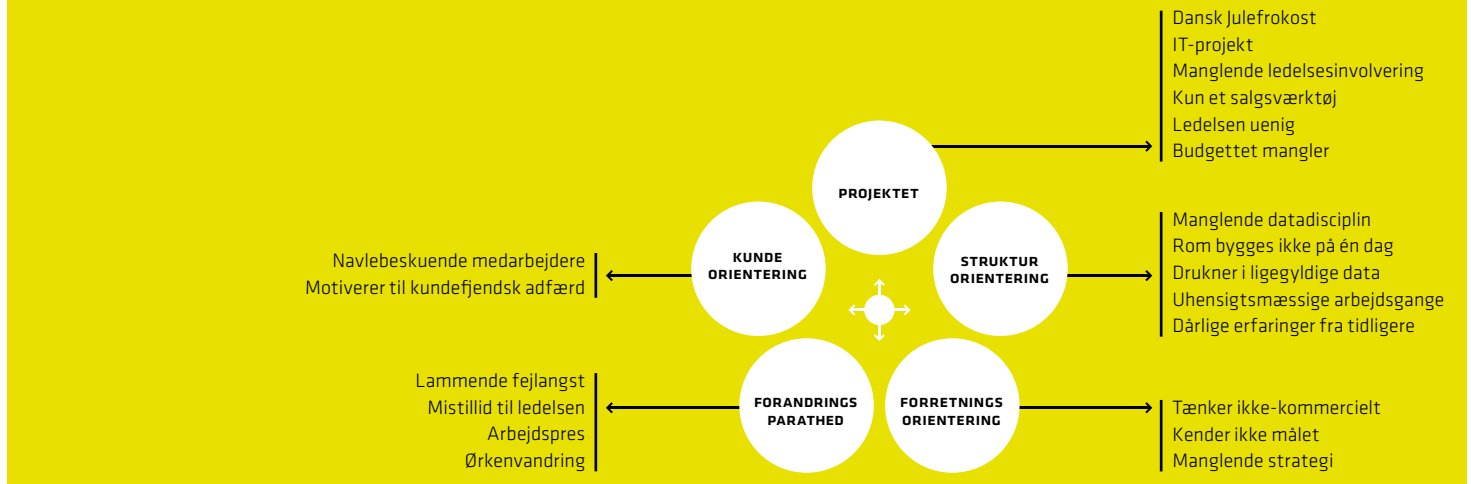
#### MEDARBEJDERNE KENDER IKKE MÅLET

Det er naturligvis vanskeligt for medar-





## 20 FORHINDRINGER FOR SUCCES MED CRM



- bejderne at agere målrettet, hvis de ikke kender målet. Hvad vil ledelsen helt konkret med CRM-projektet? Hvad er målet med serviceindsatsen over for de enkelte kundekategorier? Hvordan er sammenhængen mellem forskellige valg og den økonomiske side af sagen?

### MANGLENDE STRATEGI

Når medarbejderne ikke kender målet, skyldes det måske, at der slet ikke foreligger en egentlig CRM strategi. Det kan bestemt anbefales at lægge sådan én, inden man går i gang!

Selve CRM-projektet skal naturligvis tilrettelægges under ærbødig hensyntagen til organisationens kundeorientering, strukturorientering, forandringsberedskab og forretningsorientering. Dels i indhold og ambition. Dels i faseinddeling og tidshorisont. Blandt de typiske fodfejl på projektsiden har jeg udvalgt 5:

### DANSK JULEFROKOST

Når først alle beslutningstagerne har set lyset og CRM's muligheder, så sker der som regel det, at alle får gode ideer til, hvad CRM systemet skal bruges til. Lederne har hver deres kæpheste og i konsensusløsningens hellige navn bliver alle hørt, og projektet udvikler sig til en dansk julefrokost.

Det store overdådige tag-selv-bord hvor sylte, finker, blodpølse og risalamande væltes op på tallerkenen, og hvor herlighederne skylles ned med lidt af hvert. Næste formiddag vågner deltagerne så op med tømmermænd og stønner. "Jeg gør det aldrig igen!" Sådan er der desværre mange CRM-projekter, der i tidens løb har udviklet sig. Her er rådet at spise på fransk! Bestil en enkelt lille ret først og nyd den! Bagefter er der måske appetit til en mere. Den bestiller man så. Og sådan kan man blive ved, til appetitten aftager.

### IT-PROJEKT

Vi har i Due & Partners udviklet et nødhjælpsprodukt, vi kalder SOScrm®. Det aktiveres som regel, når en virksomhed har indledt CRM-projektet med at købe et it-system, som it-afdelingen så har haft fornøjelsen at være tovholder på. Det ender næsten altid med problemer. CRM må aldrig blive et it-projekt. Det er et ledelsesprojekt og et kulturprojekt, der understøttes af it. Faktisk behøver du ikke it for at arbejde med CRM. Det gør det blot en del nemmere, og mange kan til en begyndelse nøjes med den it-underbygning, som ERP-systemet kan give.

Er projektet først kørt af sporet, så må alle involverede parter samles og trods korslagte arme og lig i lasten i fællesskab starte forfra med spørgsmålet "Hvad vil vi med CRM?" Derfor er det en god idé at stille sig det spørgsmål fra begyndelsen.

### MANGLENDE LEDELSESINVOLVERING

Når CRM-projektet betragtes som et it-projekt betyder det samtidig, at ledelsen ikke er særlig kraftigt involveret. Det er muligt, at der står 3 linier i strategien, og at ledelsen ved passende lejligheder forkynder, at CRM og kundefokus er betydningsfuldt. Men det er ikke nok. Ledelsen skal være frontløber for projektet, ellers springer medarbejderne over, hvor gærdet er lavest. Det er jo ikke så vigtigt. Og samtidig vil CRM-implementeringen blive håndteret som implementering af en ny Office-pakke. Og det er dømt til fiasko. Derfor ... ledelsen skal træde i karakter. Og blive der.

### KUN ET SALGSVÆRKTØJ

En væsentlig årsag til ledelsens begrænsede involvering er, at CRM betragtes som et sælgerværktøj eller et redskab til brug for operationen. Det er en meget stor fejltagelse. Først når ledelsen tager CRM til sig

som et ledelsesværktøj, kan der for alvor ske synlige resultater på bundlinjen. Min egen definition på CRM afspejler dualismen i succesfuld CRM:

"CRM handler sådan set bare om at behandle kunderne ordentligt og samtidig kun bruge energi på dem, hvor det kan betale sig."

Det er således ikke nok, at sælgerne og servicefolkene har et system, der sikrer, at de overholder aftaler, følger rigtigt op på kunderne og ved, hvad de har købt tidligere. Det skaber ikke revolutioner på bundlinjen. Først, når ledelsen benytter CRM som et ledelsesværktøj, der gør det muligt at allokere sælgernes og andres ressourcer over på de kunder og kundegrupper, hvor udviklingsmulighederne er størst, begynder det for alvor at rykke.

### LEDELSEN ER UENIG

For at kunne bære CRM-projektet igennem skal ledelsen være enige om, hvad CRM er! Og det er de sjældent. Naturligvis kan ledelsen blive enige om, at CRM er betydningsfuldt, og at der skal investeres heri. Men enigheden stikker ikke særlig dybt. De forskellige opfattelser af begrebet, terminologierne omkring CRM og omkring de opgaver, CRM skal løse for virksomheden, kommer op til overfladen undervejs i projektet. Vær sikker på det!

Uenighed i ledelsen gavner ikke projektet. Derfor bør ledelsen tvinge sig selv ind i nogle dybe diskussioner omkring begreb, mål og midler. Vi indleder altid et CRM projekt med en CRM-lederworkshop, ellers vil vi ikke være med.

### BUDGETTET MANGLER

Man kan næsten sige, at hvis virksomheden ikke har besværet sig med at lave et budget for CRM projektet, så har de ikke taget opgaven alvorligt nok! 📌