

CRM start

-Kom godt i gang med CRM eller tak nej på et solidt grundlag

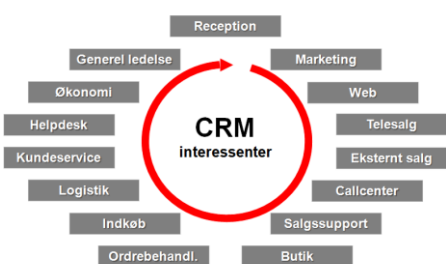
Artiklen har til formål at gøre det nemmere for jer at træffe de rette beslutninger omkring igangsættelse af jeres CRM projekt. De for jer rette beslutninger kan være:

- at konstatere, at I ikke er parate til eller ønsker at kaste jer ud i CRM.
- at opnå en klarhed, der udmønter sig i en velunderbygget beslutning om at gå i gang.
- at konstatere, at der er visse forhold, der skal undersøges eller gøres, før I er klar.

Af **Claus Due, Strategic Advisor,**
Due & Partners, claus@due.dk

Status: Hvorfor er I ikke kommet i gang med CRM endnu? Sandsynligheden taler for, at det har været diskuteret i ledelsen gennem længere tid, men at I ikke har valgt at prioritere det - endnu. Måske kalder I det slet ikke CRM hos jer, for kært barn har mange navne og betydninger. Måske er det et kundefokus projekt, I overvejer. Måske taler I om kundeloyalitet eller kundetilfredshed. I vores optik er det det samme. CRM betyder Customer Relationship Management og drejer sig således om at håndtere kunderelationerne på den for virksomheden bedste måde.

Der er ofte et stykke vej fra, at CRM og kundefokus omtales som væsentligt i strategiplaner og årsberetninger, og til, at der gøres noget konkret ved det. Det ved jeg fra CRM systemleverandører, der sukker over beslutningsprocessens længde. Og jeg oplever det i vores kontakt med virksomheder,



Figur 1. CRM kan berøre mange i virksomheden.

der inderst inde gerne vil i gang, men som hænger i beslutningslammelsens dynd af flere årsager:

- **Berøringsflader:** CRM kan berøre så mange afdelinger og jobfunktioner i virksomheden, at det er vanskeligt at samle alle berørte lederes opmærksomhed og sikre den nødvendige prioritet.
- **Begrebsforvirring:** CRM er som begreb ikke entydigt defineret og er således en vanskelig størrelse at opnå konsensusbeslutninger omkring. Mange oplever CRM som et it-system, mens andre ser det som en virksomhedskultur.
- **Formålsforvirring:** Der er adskillige mulige formål med at implementere CRM. Det kan derfor være særdeles vanskeligt at opnå enighed om, hvad I konkret vil have ud af det.
- **Nedprioritering:** CRM opleves af mange "nybegyndere" som "nice to have" og nedprioriteres derfor i forhold til projekter, der opleves som værende af "need to have" status. Har man først oplevet fordelene ved CRM, ændres denne nedprioritering straks.
- **Projektstyring:** Hvis man ikke har prøvet det før, er det vanskeligt at beslutte sig for, hvordan sagen gribes an. Er

det fx et IT-projekt, eller er det virksomhedsledelsen, der har aben?

Faldgruberne

En af be væggrundene for at være tilbageholdende med at gå i gang med CRM er angsten for at gribe sagen forkert an. Og ja, der ligger en del CRM projekter og investeringer i vejgrøften til skræk og advarsel for andre bilister. Der er jo en risiko ved alle ledelsesbeslutninger, og fordi nogle har været mindre dygtige, behøver det bestemt ikke afholde jer fra at gå i gang. Men det er en god idé at analysere, hvorfor nogle CRM projekter ender i grøften.

Vi har stoppet op og talt med nogle af dem, der røg af sporet. Vi har sågar hjulpet enkelte tilbage på sporet.

Vi har derved fået et klart indtryk af, at der er 4 store faldgruber, der er værd at navigere udenom. Jeg har rejst en del rundt i verden og talt om CRM - fra Island i Nord til Dubai i syd. Fra Moskva i øst og til USA i vest. Uanset om de CRM interesserede er iført islandsk sweater eller burka, så er det de samme fire faldgruber, de slås med.

Faldgrube 1: Der går julefrokost i projektet

Som nævnt vil CRM ofte involvere rigtig mange mennesker, afdelinger, chefer og dermed interesser i organisationen. Når de

CRM start

respektive medarbejdere og især chefer får øjnene op for, hvad CRM kan gøre for dem, vokser deres ambition og forventninger til det kommende CRM system.

Hvis alle skal have deres lyst styret, bliver CRM projektet overvældende. Det udvikler sig til noget, der ligner en dansk julefrokost, hvor alle buffetens lækkerier - sylte, flæskesteg, finker og risalamande - lodses op på tallerkenen i store mængder for derefter at blive skyllet ned i rigelig mængde. Dagen efter vågner man op og stønner, "jeg gør det aldrig igen!"

Det er skæbnen for en del CRM projekter. Man foræder sig. Projektet bliver for omfattende til, at man kan styre det. Tidsplanen skrider, og det udvikler sig til et evighedsprojekt, som alle hader. Alle føler, at de bidrager til projektet med arbejdskraft, datainput og bøvlede arbejdsgange, fordi systemerne endnu ikke virker. Dette samt dig med, at stadig færre kan se udbyttet.

Howdan undgår man så, at der går julefrokost i CRM projektet?

Vision og roadmap

Først og fremmest må ledergruppen forstå, at de ikke alle kan få deres lyst styret på én gang. Det kan godt være, at marketingchefen i virkeligheden er igangsætter og primus motor for hele projektet, men at virksomheden er bedst tjent med, at det er salgsafdelingen, der står først i rækken i CRM projektet, og marketing derfor må vente. Eller at serviceafdelingen er førsteprioritet, fordi det nu og her er væsentligst at styrke servicen overfor kunderne.

Det kan være svært at acceptere, og der kan nemt gå magtkamp i ledergruppen, men alle bliver tabere, hvis det ender i en julefrokostløsning. På den anden side må CRM projektet heller ikke starte med en konflikt og dårlige vibrationer. Derfor er det væsentligt at blive enige om en vision og ambition for, hvordan CRM med tiden - fx indenfor 3 år - skal se ud i virksomheden, og hvilke udbytter de enkelte interessenter skal opnå. Når visionen er klar og afdelin-

gers ønsker er taget i ed, så er det nemmere at acceptere en roadmap, hvor nogle afdelinger ligger før på vejen end andre.

Hurtige succeser

Julefrokost-tømmermændene blandt medarbejderne opstår, når de bidrager til systemet med datainput og andre arbejdskrævende aktiviteter uden at føle, at de selv får noget ud af det. Fornemmelsen af, at det hele gøres for ledelsens skyld, er nærliggende. Derfor er det væsentligt at sikre, at hver eneste medarbejder meget hurtigt på egen krop oplever, at CRM gør tingene lettere.

Jo mere julefrokost, der er i projektet, desto sværere er det at sikre de hurtige succesoplevelser for medarbejderne.

Faldgrube 2: Det bliver et IT-projekt

IT spiller normalt en væsentlig rolle i et CRM projekt. Men det er faktisk ikke altid tilfældet. Jeg har været involveret i et CRM projekt, hvor forarbejdet omkring det, dvs. ændringen i mål, fokus og arbejdsgange, var så succesfulde i sig selv, at ledelsen valgte at droppe investeringen i CRM systemet.

Eksemplet er naturligvis usædvanligt. Mere almindeligt er det, at IT-fylder for meget i projektet!

Forankring i IT-afdelingen

Værst er det, når projektet fra starten defineres som et IT-projekt med forankring i IT-afdelingen. Konsekvensen bliver en implementeringsproces, som...

- koncentrerer sig om data, skærmbilleder og pc'ere,
- ikke har den store bevågenhed i ledelsen,
- ikke tillægges den store værdi af hverken mellemledere eller medarbejdere,
- ikke medfører de hensigtsmæssige adfærd ændringer blandt medarbejderne, der styrker kundetilfredsheden,

salgs-/marketingeffektiviteten eller bundlinien,

- og som i det hele taget opnår samme hype i organisationen som opgradering til den næste version af Office-pakken.
- Der er ingen tvivl om, at CRM i denne situation bliver en klods om benet på organisationen og uundgåeligt giver en håbløs ROI.

IT-tager over

Selvom projektets intention har været forretningsmæssig og projektförankringen ligeså, er der en ikke ubetydelig sandsynlighed for, at projektet i de sidste implementeringsfaser kommer til at fylde det hele eller i hvert fald for meget. Meget naturligt er det, at systemimplementeringen, systemintegrationen, nye pc'er, brugertest, brugerkurser og de mange IT-talende mennesker på gangene flytter fokus væk fra det forretningsmæssige og over på IT. Her skal man passe på, at man ikke ender i en situation, hvor det forretningsmæssige går helt i glemmebogen - i brugeruddannelsen, i ledelsessystemet, i belønningssystemet, i virksomhedskulturen.

For hvis det sker, så får man med garanti ikke det udbytte af CRM, som investeringen muliggør.

Faldgrube 3: Ledelsen involverer sig ikke helhjertet i CRM

Det er ikke nok, at ledelsen i årsberetningen eller ved højtidelige lejligheder bedyrer, at kunderne er i centrum, og at det forestående CRM projekt er meget vigtigt.

Ledelsen skal vise vejen for den forandringsproces, som CRM er og bør være. CRM betyder nye muligheder for at lede virksomheden målrettet mod større kundetilfredshed og loyalitet, mod større intern effektivitet, større kundeindtjening større medarbejdetilfredshed, større konkurrencemæssig stabilitet - og så naturligvis større blivende merindtjening.

Hvis ikke ledelsen forstår det og forstår sin egen betydning for succesen, så bliver CRM

CRM start

ikke nogen succes og sandsynligvis spild af penge og energi. Der er flere gode og konkrete årsager til, at ledelsen skal involvere sig både mentalt og fysisk:

- Manglende lederinvolvering er et signal til medarbejdere og mellemledere om, at CRM ikke er så vigtigt, og at det er ok at nedprioritere.
- CRM giver ledelsen ellers ikke opnåede muligheder for at lede virksomheden målrettet mod bedre ressourcetilrettelse, større effektivitet og bedre indtjening.
- Ledelsesinvolvering er en forudsætning for den kultur- og adfærdsförändring, der er det største udbytte af en CRM investering.
- Uden lederforankring bliver CRM ofte til et IT-projekt med de forfærdeligheder, det som før nævnt medfører.

Når ledelserne ikke altid involverer sig i tilstrækkelig grad, så skyldes det:

at CRM opleves som et taktisk og praktisk redskab for salget.

at CRM diskussionen i organisationen og med systemleverandørerne hurtigt bliver mere teknisk, end ledelsen kan følge med til, hvorfor de meget naturligt konkluderer, at deres indsats er bedre investeret andet sted.

at de slet ikke er klar over, at der er en masse spændende ledelsesredskaber knyttet til CRM, der er særdeles strategiske og lige noget for dem.

at de ikke helt har erkendt, at det største udbytte af CRM ligger i forandringsprocesser, der gør organisationen mere strømlinet, kundeorienteret og indtjeningsorienteret.

Faldgrube 4: Man undervurderer betydningen af medarbejdernes opbakning

Det er medarbejderne, der skal sikre succes af CRM investeringen. Det er dem, der skal bruge det nye CRM system. Det er

dem, der skal til at arbejde på en ny måde. Det er sågar dem, der forventes at blive mere kunde- og forretningsorienterede.

Det er samtidig dem, der er utrygge ved et nyt CRM system, der kræver, at de gør tingene på en ny måde. Og dem, der kan få den idé, at CRM systemet er sat i verden for at kontrollere dem. Det er dem, der skal bruge en masse energi og måske tid på at sætte sig ind i det nye systems funktioner. Det er dem, der i en overgangsperiode skal slås med flere systemer på én gang, fordi "the show must go on", mens den tekniske implementering står på og evt. tekniske udfordringer løses. Endelig er det dem, der midt i implementeringsturbulensen skal vise gode miner til slet spil overfor kunderne, mens tingene ikke helt fungerer godt nok endnu internt.

Succesen står og falder således med medarbejdernes parathed og opbakning. Derfor er det skæmmende, hvis netop denne store gruppe ikke involveres tilstrækkeligt både før, under og efter CRM projektets implementering.

Naturligvis bliver der altid gennemført kurser i brugen af det nye system, men det er nærmest det mindste af det. CRM systemet er ikke raketvidenskab, og de fleste vil kunne finde ud af at trykke på de rigtige knapper uden større uddannelse. Det, de har udpræget behov for, er...

- på et tidligt tidspunkt af forstå, hvad der skal ske, så manglende information ikke skaber fordomme, forkerte forventninger og angst for det forestående projekt,
- at kende ledelsens intentioner med projektet,
- at forstå i hvilket omfang og hvordan, projektet kommer til at berøre dem,
- at forstå, hvordan systemet kan understøtte dem og organisationen forretningsmæssigt i det daglige arbejde,

- at forstå indholdet af samt årsagen til ændringer i arbejds gange knyttet til CRM projektet,
- at forstå og samtidig erkende behovet for at tænke og agere kundeorienteret på en forretningsorienteret måde,
- at blive hørt i forbindelse med design af system, skærmbilleder og praktiske funktionaliteter, der gør arbejdsdagen lettere.

Når man som projektansvarlig falder i denne faldgrube, så er det typisk, fordi man begynder at involvere medarbejderne for sent i projektet, fordi man ikke kan nå det, fordi systemvalg og design tager alle ens ressourcer, eller simpelthen fordi man bare undervurderer medarbejderopbakningens betydning.

Hvad kan vi få ud af det?

Et CRM-projekt indebærer forskellig grad af investering. Investering i software, systemtilpasning, integration til andre systemer, nye servere og pc'ere. Investering i tid fra ledelse, projektledelse og medarbejders side. Uanset om investeringen er stor eller lille, så skal den kunne betale sig. Derfor bør ingen CRM investering foretages uden en positiv ROI kalkulation.

I denne tidlige fase af CRM projektet, hvor I endnu ikke endeligt har besluttet at gå i gang, vil en grundig ROI beregning ofte være overkill, og I har da heller ikke endnu nogen mulighed for at kende investeringens størrelse. Det, det handler om her og nu, er en sandsynliggørelse af, at der vil være et godt ROI på en evt. CRM investering. Der er tre afgørende kilder til godt ROI, som I vil være i stand til at resonere på uden videre.

Merindtjening gennem kundeprioritering

Prøv at liste kunderne i et regneark, så dem, I tjener mest på, står øverst. Hvis ikke I har en præcis viden om kundeindtjeningen, så list dem efter omsætningsstørrelse. Ud fra regnearket vil I måske kunne konstatere, at (lad os sige) 85% af indtjeningen kommer

CRM start

fra 10% af kunderne, mens 5% af indtjeningen genereres af 70% af kunderne.

Interessant er det dernæst at vurdere, hvor megen tid, sælgerne bruger på kunderne fx målt på antal kundebesøg. Det skulle ikke undre, hvis det viser sig, at 20% af salgsbesøgene falder i kundegruppen, der genererer de 85% af indtjeningen, mens 50% af salgsbesøgene genererer de 5% af indtjeningen.

Data	Indtjening	Indtjening per kunde	Antal kunder	Antal salgsbesøg	Besøg per kunde
Største	kr. 8.500.000	kr. 283.333	30	160	5,3
Mellemste	kr. 1.000.000	kr. 16.667	60	240	4,0
Mindste	kr. 500.000	kr. 2.381	210	400	1,9
I alt	kr. 10.000.000	kr. 33.333	300	800	2,7

Fordeling	Indtjening	Antal kunder	Antal salgsbesøg
Største	85%	10%	20%
Mellemste	10%	20%	30%
Mindste	5%	70%	50%

Figur 2. Fordelingen mellem indtjening, antal kunder og salgsbesøg er interessant.

Hvad ville der mon ske, hvis 100 af de 400 salgsbesøg, der rettes mod de mindste kunder blev konverteret til salgsbesøg rettet mod kunder a la dem i den øverste gruppe?

Med et gennemsnit af 5,3 kundebesøg per år i den gruppe ville vi kunne betjene 19 ekstra kunder i denne kategori svarende til 5,4 mill. kroner ekstra. Fra denne gevinst skal naturligvis træffes tabet af kunder og indtjening fra den gruppe, som vi fjerner salgsbesøgene fra. Alt andet lige vil vi miste en fjerdedel af disse kunder og en indtjening på 126.000 kr., hvilket jo ikke er meget sammenholdt med de 5,4 mill. kroner i merindtjening fra de mere interessante kunder.

Data	Indtjening	Indtjening per kunde	Antal kunder	Antal salgsbesøg	Besøg per kunde
Største	kr. 13.883.333	kr. 283.333	49	260	5,3
Mellemste	kr. 1.000.000	kr. 16.667	60	240	4,0
Mindste	kr. 373.810	kr. 2.381	157	300	1,9
I alt	kr. 15.257.143	kr. 57.358	266	800	3,0

Fordeling	Indtjening	Antal kunder	Antal salgsbesøg
Største	91%	18%	33%
Mellemste	7%	23%	30%
Mindste	2%	59%	38%

Figur 3. Simulering. Hvad nu hvis?

Hvis CRM investeringen vil betyde en bedre styring af indsatsen mod de kunder, der har

stort potentiale og dermed en årlig merindtægt, der bare minder om tallene i eksemplet, så ser ROI interessant ud.

Merindtjening gennem øget kundelivstidsværdi

Hvis vi med CRM systemet bliver bedre i stand til at fastholde kunderne - dels gennem at øge kundetilfredsheden dels ved at kunne sætte ind overfor kunder, der viser tegn på churn - så vil et regnestykke kunne se ud som følger.

I figur 2 er den gennemsnitlige årlige indtjening på en kunde kr. 33.333,-. Måske er gennemsnitslevetiden for en kunde i dag 3,5 år. Hvad vil der ske, hvis vi med CRM bliver i stand til at forlænge den gennemsnitlige kundelevetid med 0,5 år, så den samlede gennemsnitlige levetid kommer op på 4,0 år? Dette halve år vil alt andet lige betyde, at I vil tjene små 16.000 kr. mere per kunde i dennes levetid som kunde. For den eksisterende kundeportefølje som helhed svarer det til 5 mill. kr.

Ressourcebesparelse gennem proces-automation

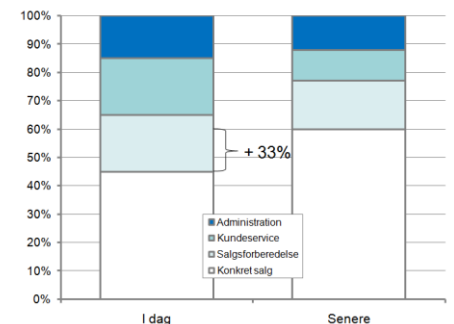
Det tredje åbenlyse udbytte ligger i effektivisering af arbejdsgange og arbejdet takket være CRM systemet. Man kan vælge at undersøge det i detaljer, men her i første omgang kan man søge at resonere sig til et resultat. Salgsafdelingen bruger fx sin tid på følgende hovedopgaver:

1. Konkret salg og salgsopfølgning
2. Salgsforberedelse og tilbudsgivning
3. Kundeservice
4. Administration

Fordelingen varierer en del fra virksomhed, men det er ikke ualmindeligt, at konkret salg og salgsopfølgning kun udgør 45% af sælgernes samlede tidsforbrug, mens de resterende 55% går til de øvrige anvendelser.

Hvis man forestiller sig, at forbedrede arbejdsgange, lettere tilgængelige kundeinformationer, velfungerende dokument

templates enklere videndeling og automatiserede administrative rutiner kan spare 15% af den samlede tid, så er det rigtig økonomisk spændende. Disse 15% kan så anvendes til konkret salg i stedet. 15% lyder måske ikke umiddelbart af så meget, men da det nuværende salg opnås med 45% effektiv salgstid, så betyder de frigjorte 15%, at der reelt er en tredjedel mere tid til konkret salg, end der plejer at være. Og det er jo ikke så lidt, hvis det udmønter sig i tilsvarende mersalg!



Figur 4. Mere tid frigjort til salg øger salget.

Fælles definition

I er nød til at blive enige om, hvad CRM (Customer Relationship Management) er hos jer. Der findes ingen endegyldig eller generelt accepteret definition. Derfor er det endnu vigtigere, at I internt i virksomheden har lagt jer fast på en definition, der passer jer, og det I vil.

Der mange findes mange definitioner på CRM. Ingen af dem er mere objektivt korrekte end andre. Men nogle er mere velegnede i din virksomhed end andre. En af de væsentlige første beslutninger er at definere begrebet. Til inspiration har jeg Googlet nogle eksempler. I min søgen efter definitioner faldt jeg over en forfatter, der havde gjort det samme og var stoppet efter at have rundet de 47 forskellige definitioner. Her viser jeg fire af slagsen plus den, vi selv har udviklet.

Wikipedia's definition: "Customer relationship management (CRM) is a widely implemented strategy for managing a company's interactions with customers, clients and sales prospects. It involves using tech-

CRM start

nology to organize, automate, and synchronize business processes—principally sales activities, but also those for marketing, customer service, and technical support. The overall goals are to find, attract, and win new clients, nurture and retain those the company already has, entice former clients back into the fold, and reduce the costs of marketing and client service. Customer relationship management describes a company-wide business strategy including customer-interface departments as well as other departments.”

www.crm-systems.org: “Customer Relationship Management is an integrated information system that is used to plan, schedule and control the presales and post-sales activities in an organization. CRM embraces all aspects of dealing with prospects and customers, including the call center, sales force, marketing, technical support and field service. The primary goal of CRM is to improve long-term growth and profitability through a better understanding of customer behavior. CRM aims to provide more effective feedback and improved integration to better gauge the return on investment (ROI) in these areas”

Den Store Danske (Encyklopædi): “CRM, customer relationship management, håndteringen af kundekontakt i en virksomhed med udgangspunkt i salgs- og marketingafdelingen, men med strategisk betydning for hele virksomheden. Et CRM-system er et it-system, der registrerer kontakten til og samler viden om kunderne.”

Væksthus Hovedstadsregionen: “Begrebet CRM er en forkortelse for Customer Relationship Management. Et CRM-system er et computerbaseret værktøj, hvis formål er at samle og effektivisere processerne der relaterer sig til virksomhedens kundekreds. Herigennem vil medarbejderne nemt kunne finde vigtig information om kunderne.”

Tja! Hvad synes du? Nogle tænker i systemer. Andre definitioner er meget omfangsrige. Nogle afgrænser CRM til alene at vedrøre salg og marketing. Jeg synes, det hur-

tigt kan blive lidt studentikost og indviklet. Vi har selv en meget pragmatisk og jordnær (synes vi selv) oplevelse af begrebet.

Vores egne definitioner

Vi har hos Due & Partners valgt at definere CRM på følgende måde:

“CRM handler sådan set bare om at behandle kunder og kundemuligheder ordentligt og samtidig kun bruge energi på dem, hvor det kan betale sig.”

Det er ingen hemmelighed, at jeg har ladet mig inspirere til denne definition under mine mange besøg hos vores lokale slagter.

Han er rendyrket eksponent for det gode købmandsskab. Alle får en god service, men der er ingen tvivl om, at energien bliver lagt hos T-bone kunderne. Jeg selv hører til kategorien farskunde, og selvom

jeg således er nedprioriteret, er jeg på ingen måde udprioriteret. Jeg føler mig godt tilpas i den lange kø, der er et stående bevis på definitionens holdbarhed. CRM er i vores definition det gode købmandsskab opskalleret i virksomhedsstørrelse, hvor det er en større udfordring at identificere kunderne, give en individuel service og bruge energien rigtigt. De mange kunder, de mange medarbejdere, der er i berøring med dem, og de mange informationer, der knytter sig til dem, slører blikket og overblikket. Derfor opnås “godt købmandsskab” ikke bare lige i en moderne virksomhed. Her må man gøre en ekstra indsats. Derfor CRM, der i min optik lige så godt kunne hedde “Købmandsskab 2.0”.

Hvad er så et CRM system? Vores definition lyder sådan her:

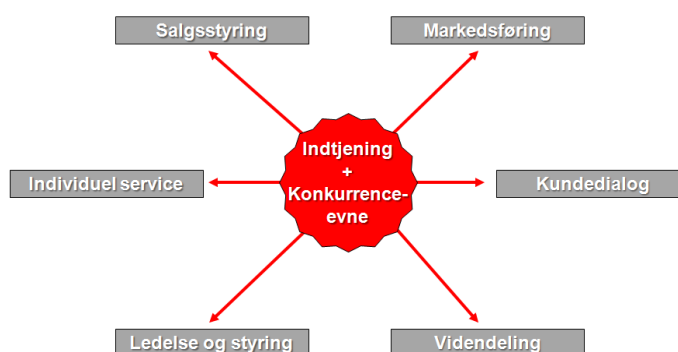
“Et CRM system er et it-software, der sammen med virksomhedens øvrige it-systemer gør det nemmere for organisati-

onen at behandle kunder og kundemuligheder ordentligt og samtidig kun bruge energien på dem, hvor det kan betale sig.”

Hvad vil vi bruge CRM til?

For at undgå at falde i julefrokost faldgruben og for at have fokus i overvejelserne omkring

CRM, så er det væsentligt både at have overblik over, hvad CRM kan bruges til og samtidig have gjort sig klart, hvad I ønsker at prioritere. Det har stor betydning for den senere CRM strategi såvel som valget af systemløsning. På dette tidspunkt i jeres



Figur 5. De seks mest almindelige mål med CRM.

CRM overvejelser er det for tidligt at formulere strategier og konkrete mål. Vi er jo kun i de indledende overvejelser omkring at gå i gang. Men de brede linjer skal overvejes.

Ud over at have en styrket bundlinje eller konkurrenceevne som overordnet mål, så kan virksomheders primære motivationer for at implementeres CRM som regel grupperes i seks:

Salgsstyring:

Meget ofte er ønsket om CRM drevet af salgsledelsen, som typisk betragter CRM-systemet som et salgsstyringssystem, der effektiviserer sælgernes indsatser og samtidig sikrer, at informationerne om kunden forbliver i virksomheden, hvis sælgeren skulle rejse eller være fraværende.

Eksempel: Når VVS, el og VA grossist virksomheden AO kom ud af Finanskrisen med et godt resultat, så skyldes det behård

prioritering og styring af salgsindsatsen. Da der er rigtig mange VVS- og El-installatører i dette land, var det nyetablerede CRM system en væsentlig hjælp.

Markedsføring

Mange virksomheder drives af CRM systemets enestående muligheder for at etablere en meningsfuld en-til-en dialog med markedet. I mange virksomheder er marketingchefen initiativtager og bannerfører for at der gennemføres et CRM projekt. Med mindre, der er tale om en B2C virksomhed eller en virksomhed med aktivt internetbaseret markedsføring, så viser erfaringen, at marketing sjældent kommer i første række.

Kundedialog

Virksomheder, der i udpræget grad ønsker at sende nyhedsbreve, nyheds-sms'er eller feeds til kunderne, eller som har en tæt ikke personlig dialog med kunder og emner, prioriterer CRM systemets mulighed for at håndtere denne dialog højt.

Eksempler: Den løbende dialog med kunderne er en nødvendig forudsætning for at kunne drive effektiv e-handel. Et eksempel er sitet www.eldorama.dk, der en cash-back-klub på nettet, hvor medlemmerne hele tiden skal huskes på sitets eksistens og løbende motiveres til at benytte de gode tilbud, der er at finde der.



Figur 6. For cash-back sitet Eldorama er en målrettet og relevant CRM dialog afgørende.

For globalt arbejdende virksomheder er en veldrevet webbaseret dialog en forudsætning. Kundelojalitetsprogrammer på såvel B2B som B2C markedet kræver en velstyret og kunderelevant dialog.

Videndeling

For mange virksomheder drejer CRM sig primært om at sikre en videndeling i organisationen. Det kan være for at sikre, at en individuel erfaringsopbygning ændres til en kollektiv erfaringsopbygning, hvor alles erfaringer gavner alle og helheden. Det kan være for at kunne udvikle og implementere best practices for organisationens adfærd. Eller måske handler det om at sikre ensartede tilbud, oplæg, løsninger samt leverancer i øvrigt, uanset hvor i organisationen en kunde har sin kontakt.

Eksempel: Videndeling var den primære drivkraft for Danmarks Eksportråd, da de implementerede et meget omfattende og fælles CRM system for de små 100 repræsentationer rundt om i verden. Når virksomheder som Danfoss modtager henvendelser og oplæg fra repræsentationen i Berlin, så må de ikke adskille sig væsentligt fra dem, de modtager fra Beijing. Det er med andre ord guld værd, at de to repræsentationer kan se, hvad den anden gør eller har gjort.

Ledelse og styring:

For andre virksomheder ligger den primære motivation i at få styr på forretningen, hvilket vil sige skabe overblik og besluttelsesgrundlag for kunne optimere sine ressourcer overfor de kunder, hvor ressourcerne er bedst anvendt. Hvis ledelsen er utilfreds med virksomhedens resultat og gerne vil sikre en mere direkte og rationelt betinget styring af organisationen, så er der et udtalt ønske om overblik og aktionsmulighed. Det samme er tilfældet for den mindre virksomhed, der vokser ejeren over hovedet i den forstand, at informationerne ikke længere bare tilflyder ledelsen automatisk, og overblikket over organisationen skrider, fordi virksomheden er blevet for stor til den hidtidige ledelsesform. Det er når virksomheder går fra at være teenageorganisationer til voksenorganisationer.

Eksempel: For energiselskabet OK var et primært mål at øge et ellers godt bundlinjeresultat meget betydeligt. Det betød im-

plementering af CRM med fokus på blandt andet ledelse og styring. Målet var nået længe inden, CRM systemet var færdigimplementeret.

Individuel service:

Endelig er der de virksomheder, der sætter den individuelle service af kunderne højest på prioritetslisten.

Eksempel: Hvis jeg ringer til mit rejsebureau Carlson Wagonlit Travel, så forventer jeg, at den person, jeg taler med, har alle de informationer til rådighed om mig, der skal til for at give mig en god og individuel service. De skal kende mit kreditkortnummer, min eurobonus nummer. De skal vide, at jeg ikke er ryger og, at jeg (det mener jeg selv) har så lange ben, at jeg bør sidde i flyet på en god plads. De skal kende mit rejsemønster, hvilket betyder, at det ikke nødvendigvis behøver at være den billigste billet osv. Hvis ikke de ved det og bruger det aktivt i betjeningen, så kunne jeg lige så godt selv bestille min billet over Internettet. Så for Carlson Wagonlit Travel er den individuelle service et overlevelseskriterium.

Hvad er jeres primære drivkraft?

Det er disse overvejelser, der afgør, om jeres CRM implementering risikerer at udvikle sig til en "julefrokost". Det er nemt at forestille sig en ledelse, der gerne vil have fokus på ledelses- og styringsredskaberne. Det samme gælder bogholderiet, mens salgsfunktionen ønsker fokus på salgsiden af CRM. Marketingfolkene har deres prioritet. Callcentret vil gerne have alle relevante informationer om den enkelte kunde på et sølvfad, så snart telefonen ringer. Serviceafdelingen har brug for at vide alt om kunderne. Den ansvarlige for websitet hungrer efter et effektivt redskab til at føre dialog med kunderne på sitet.

Hvis I gerne vil det hele, så gå efter det, men ikke på én gang. Der må prioriteres, så inden vi lader os fascinere af CRM systemets mange muligheder og kaster os hovedkulds ud i en god gammeldags CRM julefrokost, stil jer selv følgende spørgsmål:

”Hånden på hjertet... Hvad er den primære grund til, at vi gerne vil implementere CRM i virksomheden?”

Der er altid en drivkraft eller to - et behov - en vision - der satte processen i gang. Hvad var det? Det er skønt med store ambitioner med CRM, men tag lidt af gangen. Start med det, der drev processen i gang.

Inspiration til prioritering

I figur 7 ser du eksempler på prioriteringer i nogle af de CRM projekter, vi har været involveret i på det seneste.

Valget afspejler til en vis grad, at de fleste af virksomhederne opererer på B2B markedet. Det gælder fx for den foretrukne prioritering: ”Salgsstyring”. Havde der været flere B2C virksomheder repræsenteret, ville ”Markedsføring” have spillet en større rolle.

sesredskaber hjørnesten i projektet, er man langt mere tilbøjelig til at opstille målbare mål, KPI'er, succeskriterier med tilhørende belønningssystemer, end man ellers vil være. Resultatet er, at der bliver mere styr på projektet, styr på hvad man vil, ligesom vejen til hurtig ROI bliver kortere. Jeg fremhævede tidligere et projekt, hvor virksomheden nåede sit ambitiøse indtjeningsmål længe inden, CRM systemet var blevet færdigimplementeret. Årsagen var, at ledelsesmodellerne og tankerne bag blev taget i anvendelse af ledelsen med det samme.

Videndeling er også en væsentlig prioritet for fire af de elleve virksomheder. Nu er det jo ikke sådan, at videndeling er helt ude af planen, hvis ikke den er prioriteret. Det er svært at forestille sig et CRM system, hvor der ikke registreres og deles informationer om kunderne. For at blive noteret i skemaet

Hvad har andre gjort?

Kig andre over skuldrene og hør om deres erfaringer.

Inspiration til vision: Tag kontakt til en virksomhed, I gerne vil sammenlignes med eller en virksomhed, hvis størrelse, marked eller problemstilling minder om jeres og få dem til at vise jer deres løsning. Her er det måske godt at tage fat i en garvet CRM bruger, der er nået langt, og som derfor er god at få visioner af.

Inspiration til proces: I kan også tale med en virksomhed, der står midt i eller netop har afsluttet en CRM implementeringsproces. Hvad har de lært, som I kan drage nytte af? Det kan være meget lærerigt og spare én for en masse dumme fodfejl.

Inspiration til valg af system: Hvilke systemer skal på shortlisten? Tag fat i Microsoft, SuperOffice, Pivotal, Salesforce, SugarCRM, Oracle CRM eller hvem, I måtte overveje, og bed dem komme op med navne og kontaktpersoner på virksomheder fra deres kundeliste, der minder om jeres. Få disse kunder til at vise jer systemet på godt og ondt.

Tjek af mulig systemleverandør: Det er meget muligt, at I gennem samtalerne med virksomhederne sporer jer frem til, hvilke systempartnere, der er værd at overveje. Ellers vil udbyderen gerne pege på nogle mulige IT-partnere. Det er vigtigt at finde den rette IT-partner til systemimplementeringen. Mindst lige så vigtigt som valget af system med mindre, I bare tager ”out of the box” løsningen uden integrationer og finurlige tilpasninger af betydning.

Det kan også være en god idé af lade sig hvirvle med i den sociale mediestrøm. Der er adskillige netværksgrupper på blandt andet LinkedIn, hvor der diskuteres kundeloyalitet, CRM og erfaring med systemer. Der er nogle meget nørdede såvel som mere menneskelige fora at vælge imellem. Flere softwareudbydere har etableret eget netværk for systemets brugere.

Virksomhedstype	Salgsstyring	Marketing	Kundedialog	Videndeling	Ledelse	Individuel service
Grossist	nu	senere			nu	
Brancheorganisation	senere			nu	nu	nu
Teknologivirksomhed	nu			nu		
Elektronikvirksomhed	nu					
Leverandør til byggebranchen	nu				nu	
Energileverandør	nu	senere	senere	nu	nu	
Servicevirksomhed	nu					nu
Media	nu	nu			nu	
Media		nu	nu			
Finans	nu				nu	
Finans			nu	nu	nu	

Figur 7. Prioriteringer ved en række CRM projekter.

Næsten lige så højt prioriteret er ”Ledelse og styring”. Det skyldes nok delvis vores påvirkning, idet vi argumenterer kraftigt for, at CRM systemernes ledelsesredskaber bringer ledelsen ind i kampen. Og det gør den gerne, når først mulighederne er erkendt.

Det er vores erfaring, at CRM implementeringen har langt nemmere ved at blive en succes for virksomheden, hvis ledelsessiden er opprioriteret fra starten. Ledelsens aktive involvering er altid fordrende for succes, men udgør ledelsesmodeller og ledel-

son en prioritet skal videndelingen være mere omfattende end det, der som standard lægges op til i systemet. Fx er der kun videndeling til husbehov at hente i Microsoft Dynamics CRM, med mindre man også investerer i SharePoint.

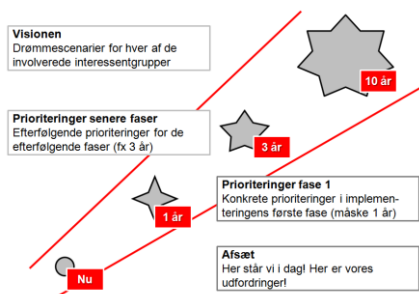
Det fremgår også af figuren, at der er valgt to maks tre nu og her prioriteter, mens nogle allerede har besluttet, hvad senere prioriterer skal omfatte. Der er da heller ikke gået Julefrokost i nogen af projekterne.

Vision

Træd et par skridt væk fra nuet og vend sammen med resten af ledergruppen blikket mod horisonten og beskriv, hvordan I hver især drømmer om, at marketing, salg, service etc. vil se ud om 10 år, hvis I hver især får jeres vilje.

Det kan blive nogle vilde scenarier. Kog dem sammen til et visionært billede af den fremtid, I gerne ser.

Med fremtidslyset skinnende over CRM overvejelserne skal vi tilbage til nuet og den evt. forestående implementering (fase 1).



Figur 8. Drømmene og prioriteterne

Her er horisonten formodentlig op til et år, og det er her, vi skal vise mådehold og lægge os fast på de første prioriteringer i valget af løsning. De interesser, der bliver nedprioriteret i første fase er ikke glemt og formuleres som prioriteringer i senere faser, fx op til tre år frem. På denne måde bliver ingen interesser glemt eller nedprioriteret andet end i tid, og 2-3 år går hurtigt.

Ambition og afgrænsning

Med til de indledende overvejelser hører beslutningerne om, hvilke dele af organisationen, der skal involveres i projektets første fase, ligesom der skal gøres nogle overvejelser om ambitionen. Det kan være hensigtsmæssigt i første bølge af afgrænse CRM projektet til alene at omfatte de dele af organisationen,

- hvor det er nemmest at komme i gang
- hvor holdningen er mest positiv
- hvor udbyttet vurderes størst
- hvor det er nemmest at måle succesen

Er I i tvivl om den rette ambition eller afgrænsning, så er det en god idé at gøre jer lidt dybere overvejelser omkring paratheden.

Er vi parate?

Succes med CRM kommer ikke af sig selv. Et væsentligt spørgsmål er derfor, om I har et godt udgangspunkt og i øvrigt er parate til at gøre den indsats, der skal til? Hvad vil det sige at være parat?

I denne indledende beslutningsfase er der ikke belæg for minutiøst at kortlægge parathed gennem interne undersøgelser og lignende. Det kan imidlertid sagtens være en af beslutningerne på lederworkshoppen (som jeg sidst i artiklen foreslår, at I gennemfører), at der er behov for at gennemføre en reel undersøgelse, men i første omgang er det en samlet vurdering fra ledergruppen, det handler om.

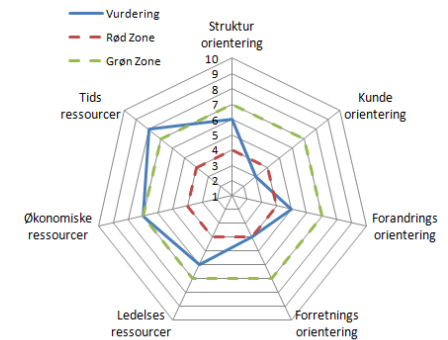
Figur 9 lægger op til en vurdering af parathed i forhold til 7 punkter. De første fire har noget med organisationens holdnings-, kompetencemæssige parathed. De øvrige tre har med ressourcer at gøre.

Strukturorientering: I hvilket omfang er organisationens medarbejdere vant til at arbejde struktureret med data? Spørgsmålet går på deres evne til at bruge og forstå data; og i lige så høj grad på, om den nødvendige datadisciplin og villighed til at bidrage med data er til stede. Svaret fortæller noget om den ambition, I kan tillade jer at have i forbindelse med et kommende CRM system og til den mængde data, systemet skal indeholde såvel som, hvordan disse data skal registreres og vedligeholdes i systemet.

Kundeorientering: I hvilket omfang er medarbejderne og organisationen i stand til at tænke og handle på kundernes præmisser, og hvor kundeorienteret er holdningen? De nytter ikke meget at investere i et CRM system, der skal hjælpe medarbejderne til en bedre kundeservice, hvis holdningen blandt medarbejderne ikke er til stede - endnu.

Forandringsorientering: I hvilket omfang er organisationen og medarbejderne indstillet på og i stand til at ændre måden at arbejde på? Er der en udpræget stivhed i organisationen, så er der grænser for, hvor stor en CRM revolution, I med succes kan foretage.

Forretningsorientering: I hvilket omfang er organisationen og medarbejderne i stand til at tænke og handle forretningsorienteret i



Figur 9. Er vi parate?

deres beslutninger og adfærd overfor kunderne? CRM handler blandt andet om at optimere kunderelationen, hvilket fx betyder, at kunderne ikke skal behandles ens. Det kan der være en del medarbejdere, der ikke finder rigtigt at gøre.

Ledelsesressourcer: Er vi i ledergruppen holdnings- og kompetencemæssigt rustet til at lede organisationen gennem forandringen godt nok, og hvad med mellemlidergruppen?

Økonomiske ressourcer: Har vi råd til det?

Tidsmæssige ressourcer: Har vi mulighed for at afsætte den nødvendige tid til projektet lige nu?

I figuren er lagt op til en besvarelse af spørgsmålene på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er bedst. Mest af pædagogiske årsager er lagt en rød og en grøn zone ind, for at indikere om besvarelserne skal få armene i vejret eller mane til dybsindighed.

Skal - Skal ikke?

Det er ikke givet, at ledelsens overvejelser udmønter sig i en beslutning om at gå i gang. En no-go beslutning kan meget vel

være den rigtige. Det vigtige er, at beslutningen tages, og at det sker på baggrund af et godt beslutningsgrundlag, hvilket må siges at være tilfældet, hvis I har været de ovenfor beskrevne overvejelser igennem og konstaterer, at I ikke vil opnå et udbytte, der honorerer indsatsen. Eller at I, når det kommer til stykket, gør det ret godt i forvejen. Et andet udfald kan være, at I ikke føler jer parate endnu, og derfor med velberådet hu beslutter at vente, til I er klar.

Det var fx tilfældet med én af de mest spændende og succesfulde CRM implementeringer, jeg har været involveret i. Foråret 2008 afholdt vi en CRM Lederworkshop sammen med Energiselskabet OK, hvor vi netop drøftede mange af de emner, denne artikel belyser. Ved afslutningen af work-

de økonomiske rammer tjekkes? I hvert fald er det mere reglen end undtagelsen, at der ikke sættes forprojekter i gang foranlediget af workshoppen.

Projektorganisationen

Hvem skal så sikre, at disse indledende opgaver løses? Når I nu er samlet og har besluttet jer for at gå i gang med CRM nu eller senere, så er motivationen til stede for med det samme at sammensætte den projektorganisation, der skal føre CRM projektet i mål.

Styregruppen

Det overordnede ansvar ligger i styregruppen, der primært består af hele ledergruppen. Alle skal efter min vurdering være

Forretningsgruppen

Der er brug for en projektgruppe, der lægger strategierne, beregner ROI, udvikler ledelsesmodellerne, kortlægger arbejdsprocesser, afdækker brugerønsker, udarbejder retningslinjer, definerer rapporter, tilrettelægger intern kommunikation, kulturudvikling og andre forretnings- og organisatoriske tiltag.

Denne hårdt arbejdende gruppe sammensættes af udvalgte funktionschefer, udvalgte superbrugere og personer, der er ansvarlig for projektgruppen, nemlig projektlederen og dennes assistent. Som deltager i forretningsgruppen hører også den eksterne CRM rådgiver samt projektlederen fra systemgruppen.

Systemgruppen

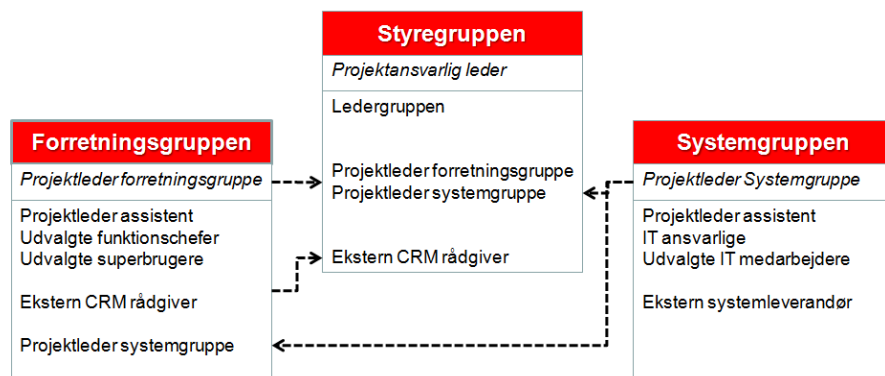
Systemgruppen omfatter ud over gruppens leder og dennes assistent udvalgte IT- og systemfolk samt, når tiden er inde til det, en repræsentant fra systemleverandøren.

Ved med det samme at etablere to projektgrupper i stedet for én - hvilket er normalen - opnås meget større effektivitet i arbejdet. De ting, der diskuteres og tages stilling til i de to grupper er meget forskellige, hvorfor en sammensat gruppe vil være præget af, at den ene halvdel ikke forstår, hvad den anden taler om, og hver halvdel vil kigge tomt ud i luften halvdelen af tiden.

Koordineringen af arbejdet mellem de to grupper opnås ved, at projektlederen fra systemgruppen er medlem af søstergruppen. Det stiller krav til denne person om at kunne forstå begge verdener samt bygge bro mellem de to grupper.

CRM lederworkshop

Som jeg har antydnet flere gange i artiklen, så lægger jeg op til gennemførelsen af en CRM Lederworkshop. Vi har hos Due & Partners gode erfaringer med at samle ledelsen og det, vi kalder CRM ledelsen, til en CRM Lederworkshop eller CRM Strategiworkshop. Kært barn har mange navne, men formålet er, at ledelsen skal samles for under mødeledelse af en erfaren CRM



shoppen konkluderede direktøren, at der ingen tvivl var om, at der skulle indføres CRM i OK, men at han samtidig måtte konkludere, at de ikke var klar, hvorefter han listede nogle opgaver, der skulle løses først internt.

Januar 2009 ringede OK så og fortalte, at de var klar!

Forprojekter

Er der forhold eller opgaver, vi skal have klaret, før vi går videre? Lederworkshoppen har med stor sandsynlighed afdækket spørgsmål, der lige skal ses på. Måske skal der gennemføres en rigtig og grundig parathedundersøgelse? Måske skal den nuværende kundelivstid, kundeloyalitet eller kunderentabilitet undersøges? Måske skal

med, selvom CRM implementeringen måske ikke kommer til at vedrøre alle funktionsområder nu eller senere. Styregruppen ledes af det, der på nydansk hedder powersponsoren, dvs. den person, der har det overordnede såvel økonomisk som ledelsesmæssige og resultatmæssige øverste ansvar for projektet.

Med i styregruppen er også en projektleder for hver af to parallelle projektgrupper samt den eksterne CRM rådgiver, såfremt der er enterret med en sådan.

Styregruppen lytter, diskuterer og træffer beslutninger men er ikke arbejdshesten i projektet. Det er derimod medlemmerne i de to projektgrupper.

CRM start

forretningskonsulent at føre nogle strategiske diskussioner om CRM og kundeloyalitet.

Deltagerne på workshoppen omfatter helst den øverste daglige ledelse, funktionscheferne og CRM projektansvarlige. De samles en halv dag på et velvalgt tidspunkt, inden projektet er igangsat og inden, der er opstået for mange indbyrdes gniderier eller lig i skabet foranlediget af tovtækkeri omkring det overvejede CRM projekt.

Målet med workshoppen:

Workshoppen skaber klarhed over samt sikrer beslutninger omkring mange af de emner, der har været genstand for denne artikel. Formålet er..

1. at introducere CRM begrebet og terminologien, hvilket letter den interne kommunikation omkring CRM og kundeloyalitet, så misforståelser i dialogen undgås.
2. at sikre en ensartet oplevelse af CRM, dets muligheder og begrænsninger. Derved kan ledelsen tilrettelægge et projekt, der tjener virksomheden bedst.
3. at sikre enighed omkring mål, ambition og implementerings-tempi.
4. at ledelsens/CRM ledelsens signaler overfor organisationen er entydige.
5. at synliggøre de oftest forekommende faldgruber omkring CRM og hvordan, der navigeres uden om.
6. at introducere ledelsesværktøjer og metoder, der muliggør størst muligt udbytte af CRM investeringen.
7. at introducere fremgangsmåder for implementeringen, der sikrer størst mulig opbakning og engagement fra medarbejdernes side.
8. At skabe fælles visioner og mål for næste fase i CRM forløbet.

En CRM lederworkshop udmønter sig som regel i en hurtig go/no-go beslutning, fastlæggelse af foreløbig projektorganisation, i

gangsætning af her-og-nu opgaver, der baner vejen for hurtig igangsættelse af CRM projektet samt ikke mindst masser af energi og lyst til at komme i gang! ■