



Sådan får du medarbejderne til at forelske sig i din CRM løsning

Sådan får du medarbejderne til at forelske sig i din CRM løsning

Introduktion

CRM (Customer Relationship Management) er en **filosofi** og en **strategi**, som i bund og grund drejer sig om at opbygge bedre og stærkere kunderelationer. Med CRM software kan virksomheden få bedre indsigt i kundernes behov og adfærd og derigennem udvikle stærkere relationer til dem. Når alt kommer til alt, er gode og tætte kunderelationer hjertet i virksomhedens succes.

Hvis kunderelationer er hjertet i virksomhedens succes, så er CRM den ventil, der pumper virksomhedens livsblod rundt. CRM hjælper virksomheden til at forbinde mennesker, processer og teknologier for at få indsigt i kundernes adfærd og værdi. Denne indsigt gør det muligt at strømline salgs- og marketingprocesser, forbedre kundeservice, optimere kryds- og mersalg, lukke flere salg og samlet set øge indtjeningen. Det lyder det næsten, som løsningen på alt, gør det ikke?

Umiddelbart lyder det som en nem opgave at sælge ideen til medarbejderne i din organisation: *"Hej alle sammen! Brug dette fantastiske CRM software, som vi har købt, og det hele bliver en dans på roser. I vil opleve øget produktivitet og blive mere effektive. Firmaet vil få bedre kunderelationer, og vi vil alle sammen tjene flere penge!"* Desværre er det ikke helt så enkelt.

Mange virksomheder bliver overraskede over, hvor langsomt brugerne tager CRM til sig, eller hvor få der faktisk bruger systemet lige efter implementeringen. Mange ledere forventer, at brugerne automatisk begynder at anvende CRM løsningen, når den er rullet ud i virksomheden, og alle har modtaget uddannelse. Men CRM succes i en virksomhed kræver meget mere end bare brugeruddannelse.

I dette white paper vil vi se nærmere på nogle af de kendte faldgruber, som kan stå i vejen for CRM succes. Vi vil også dele nogle praktiske og nyttige historier fra syv af vores kunder, som har skabt en CRM succeshistorie i deres virksomhed.

Vi håber, at informationen og inspirationen i dette white paper vil hjælpe dig godt på vej til at få CRM succes i din virksomhed.



Hvorfor mislykkes CRM projekter?



En af de ting, du måske hører om CRM projekter, er, hvor ofte de mislykkes. I en nylig undersøgelse estimerede amerikanske Merkle Group Inc.¹, at ca. 63% af alle CRM projekter i større organisationer slår fejl.

Det er et skræmmende højt tal og bestemt et, som kan få dig til at overveje, om det rent faktisk er muligt at opnå den succes med CRM, som du ønsker.

Men den samme undersøgelse viste også, at de organisationer, som med succes havde implementeret CRM, også oplevede klare fordele og reel forretningsværdi.

Hvordan sikrer du så, at du kan høste fordelene og undgå fiasko? Undersøgelser har vist en række årsager til mislykkede CRM projekter:

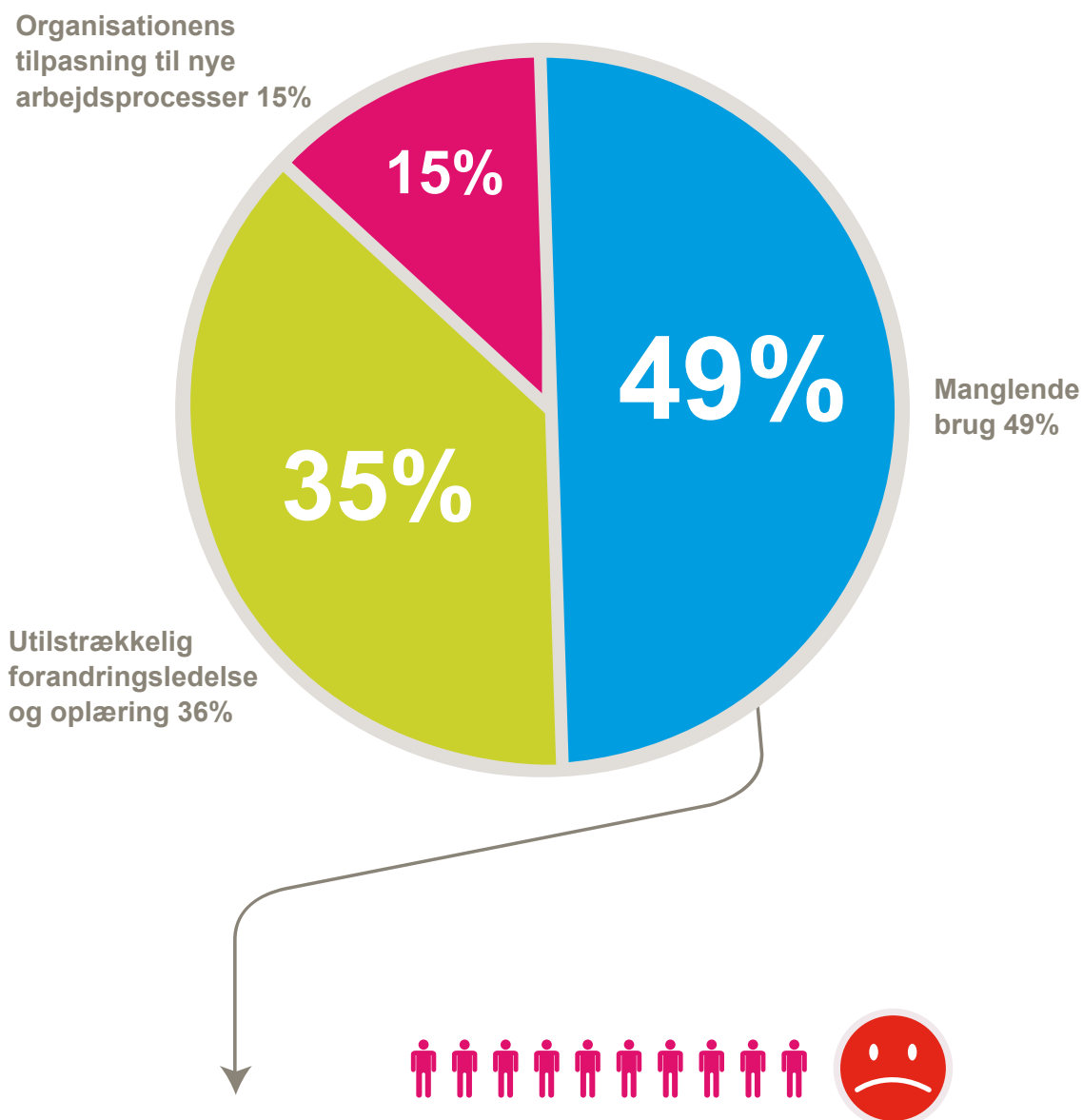
- **Manglende brug (user adoption)** og få konsekvenser ved ikke at benytte CRM systemet, når det er implementeret.
- **Mangel på ejerskab** af projekter og kundeindsigt.
- **Mangel på bredde i projektstyringen** og ledelsesmæssig forankring.
- **CRM er ikke en IT prioritet** sammenlignet med andre områder.

En rapport fra Forrester² bekræfter ovenstående: Ifølge en stor undersøgelse udgør brugerrelaterede problemer den største udfordring i forbindelse med implementering af CRM. Disse brugerrelaterede udfordringer falder inden for tre hovedkategorier, hvor manglende brug (user adoption) er langt den vigtigste.

1 Merkle Group Inc., Juli 2013. Undersøgelse vedr. CRM-initiativer blandt 352 amerikanske ledere på seniorniveau i organisationer med \$1+ millioner omsætning.

2 "How to Risk-Proof Your Culture for CRM", Forrester, 2009

Brugerrelaterede udfordringer ved implementering af CRM



Lad os se det i øjnene: Ingen bryder sig om forandring. Og når du introducerer et CRM system, som holder styr på al information, kan medarbejderne nemt få en følelse af, at du vil kontrollere dem. Det er den menneskelige natur, som gør brugerne uvillige overfor forandringer, også selvom indførelsen af et ny CRM system er en stor forbedring for en arbejdsplads.

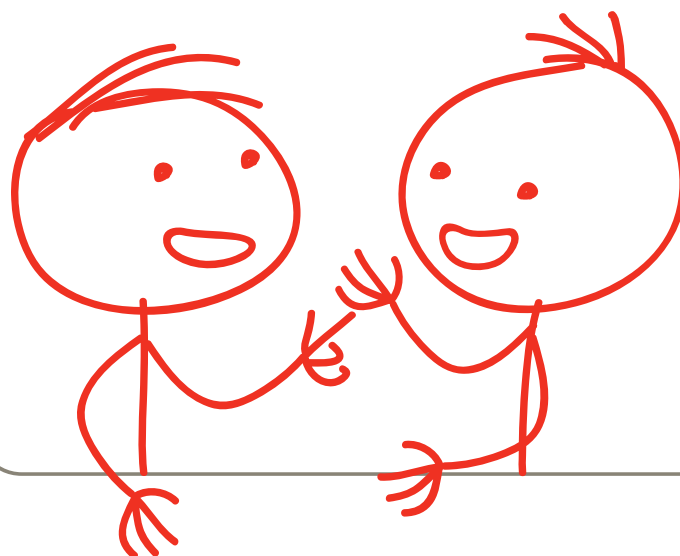
7 historier fra det virkelige liv om at få succes med CRM

Det er altid spændende at foretage undersøgelser til et nyt white paper. Det er dog endnu mere spændende at høre historier fra "slagmarken" – virkelige historier fra rigtige kunder. Som en del af undersøgelseerne til dette white paper spurgte vi nogle af vores kunder, hvad de har gjort for at gøre deres CRM projekt til en succes.

Deres historier kan give dig både inspiration og konkrete ideer til, hvordan:

- **Du skaber ledelsesmæssigt engagement** for at sikre, at alle beslutninger er afstemte, og at hele organisationen bliver involveret.
- **Du kan synliggøre ROI** ved at benytte CRM for at sikre den rigtige finansiering og for at gøre fordelene håndgribelige.
- **Du "sælger" CRM internt** og viser fordelene for brugerne for at sikre, at det ses som et værktøj, som kan hjælpe dem.
- **Du inddrager brugerne** og gør dem til en del af projektet for at sikre, at løsningen får de rigtige funktioner, som passer til brugernes behov.
- **Du gør brugerne til ambassadører**, så det nye system bliver godt modtaget i alle dele af organisationen.
- **Du lancerer CRM** med et brag, så alle brugere er opmærksomme og tilpasser sig den nye måde at arbejde på.

Læs de 7 historier! Vi håber, at inspirationen fra vores kunder kan være et nyttigt værktøj, når du skal lancere dit eget vellykkede CRM projekt.



Få alle med om bord

Hvad gør man, når man er en etableret virksomhed, som kunne opnå enorme fordele ved at anvende CRM - men ingen har endnu indset det? Hos TNS NIPO i Holland fandt Helena Klok nogle svar

TNS NIPO er en af Hollands største virksomheder inden for markedsundersøgelser og har mere end 200 ansatte. Virksomhedens kunder består af både offentlige og private organisationer. Hos TNS NIPO er der ingen decideret salgs-afdeling. I stedet er salg en integreret del af arbejdet i de enkelte research teams. Men indtil for nylig har der ikke været en systematisk CRM praksis i virksomheden. Da Helena Klok startede som marketing direktør, tog det hende ikke lang tid at se, at der var behov for at gøre noget.

Behov for CRM

Helena fortæller, at organisationer, som TNS NIPO, ofte er fokuserede på igangværende projekter med eksisterende kunder. Det betyder, at konsulenterne arbejder meget med de eksisterende kunder, og desværre har mindre eller ingen fokus på at identificere og lande de kunder, som virksomheden skal 'leve af' i morgen. "Der var ingen salgskultur," siger Helena.

"Da vi analyserede de kunder, der havde forladt os indenfor de seneste 12 måneder, så vi et mønster, som vi ikke havde været opmærksomme på: Mens vi havde haft travlt med at servicere vores eksisterende store kunder, havde mange af de nye mellem-store virksomheder forladt os igen, fordi vi ikke havde været tilstrækkeligt opmærksomme på deres behov. Vi mistede rent faktisk omsætning på grund af dårlig håndtering af vores relationer til disse kunder."

Helenas tips til succes med CRM

- Sørg for, at du har etableret og defineret et klart CRM behov, før du starter processen
- Vær opmærksom på brugeroplæring
- Inddrag ledelsen på en måde, der er synlig for alle

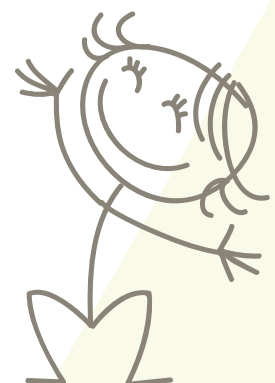
"Jeg havde allerede ledelsen med om bord. Så det næste skridt var at synliggøre behovet for at arbejde mere systematisk med vores kunderelationer overfor alle konsulenterne. Et eksempel på, hvordan vi konkret fik konsulenterne til at se dette behov, var ved at bede dem registrere alle deres kunder og kontakter i ét stort Excel-ark. Konsulenterne var positive overfor konceptet om at registrere kontakter, men de hadede Excel-arket. De følte, at de havde behov for at registrere langt flere oplysninger om hver enkelt kunde."

Førstegangsindtrykket er afgørende

Fordi mange af brugerne ikke havde nogen tidligere erfaring med CRM, vidste Helena, at udvulningen internt i organisationen skulle være velgennemtænkt og give brugerne et godt førstegangsindtryk. Hun havde allerede sat gang i CRM træningen, som en måde at 'sælge' hele ideen internt:

"Jeg vidste, at det var vigtigt, at brugerne fik et positivt førstegangsindtryk, og at det allerede er under oplæringen, at brugerne danner sig en mening om systemet. Så jeg tog mig god tid til at planlægge dette nøje", fortæller Helena.

"Jeg tog mig god tid til at gå al træningsmaterialet igennem, og jeg oversætter og omskrev det til hollandsk. Jeg udførte også selv hele træningsforløbet for at sikre, at alle brugere fik en god introduktion og et fantastisk førstegangsindtryk. Alt i alt tog det mig 30-40 timer, men den tid var ekstremt godt givet ud - og jeg har mødt alle brugerne, hvilket giver et fantastisk overblik."



Sørg for, at du har brugerne 100% bag dig

Find den rigtige måde at inddrage brugerne i udviklingsfasen. Det er et råd, som vi hører fra en række af vores kunder. Her er eksempler fra tre af dem.

Implementering af CRM vil altid være en forandringsproces, og brugerne har behov for at føle sig involveret og mærke, at det nye system også er til for at hjælpe dem - ikke kun virksomheden. En af måderne at opnå dette på er at inddrage brugerne tidligt i udviklingsprocessen af det nye CRM system.

Når det gøres rigtigt, kan brugerinddragelse bidrage til at skabe positive forventninger og påvirke viljen til at bruge CRM, når systemet er rullet ud i virksomheden. Som de følgende 3 eksempler viser, så gælder dette, hvad enten der er tale om en international koncern, en mindre lokal virksomhed eller en offentlig organisation.

Start med et mindre pilotprojekt før endelig udrulning

Byen Drammens borgerservice er serviceorgan for omkring 65.000 borgere. Da der skulle introduceres et nyt CRM system, med det formål at holde styr på spørgsmål og henvendelser fra borgere, var det et bevidst ønske, at de ansatte ikke skulle 'skræmmes væk'.

"Vi valgte en tilgang, hvor vi startede med et mindre pilotprojekt, og vi sørgede for, at alt fungerede i lille skala, før vi gik videre til den fulde implementering. Det tog selvfølgelig længere tid, men det har været medvirkende til, at alting fungerede tilfredsstillende fra start, hvilket har bevirket, at vores medarbejdere tog positivt imod systemet, og nu klart ser værdien i at bruge CRM", fortæller afdelingschef Øystein Kristoffersen.

Opbyg CRM systemet så det simplificerer brugeropgaver

Inddragelse af brugerne var også i centrum for et CRM initiativ i en virksomhed, der havde brug for at genstarte deres CRM aktiviteter: Leithe & Christiansen er en stor virksomhed i Oslo, Norge, som sælger elektriske serviceydelser. Med tusindvis af kunder og ordrer at holde styr på hvert år, er CRM blevet afgørende for virksomhedens succes. Men at nå dertil har krævet nogle justeringer. Stig Hansen, der er projektleder hos Leithe & Christiansen siger:

"Så vi besluttede at genstarte vores CRM aktiviteter - både fra et teknologisk perspektiv og ud fra den måde vores brugerne arbejdede på. Vi havde meget fokus på at inddrage brugerne. Vi kørte workshops, hvor formålet var at identificere de steder, hvor vi kunne forenkle det daglige arbejde. Vi ønskede, ved hjælp af brugernes input, at åbne en ny verden for dem, hvor alle systemets fordele og mange ekstra muligheder kom i spil. "

Kortlæg brugerne for at forstå deres behov

For Intelcom, en udbyder af software- og kommunikationsløsninger til call-centre, var udfordringerne omkring brugeradoption åbenlyse:

"Vi er næsten 250 ansatte i fire lande. Vi har haft CRM i mange år, men uden at anvende systemet tilstrækkeligt i hverdagen. Derfor foretog vi en intern undersøgelse, med det formål at afdække brugernes egentlige behov og ønsker. Vi brugte resultaterne som udgangspunkt for vores CRM projekt", forklarer Petter Dahl, manager i Intelcom.

Tips til at få succes med brugeradoption

- Overvej at gennemføre et pilotprojekt før den fulde implementering. På den måde kan du få værdifuld viden om brugernes præferencer og bekymringer.
- Inddrag brugerne i workshops og interviews for at finde måder, hvorpå CRM kan forenkle brugernes hverdag.
- Foretag indledningsvise undersøgelser for at sikre, at brugernes bekymringer bliver hørt, og involver dem på en værdifuld måde



Intelcom



ELEKTROENTREPRENØR

Leithe & Christiansen a.s

Tænk på dine brugere som kunder

Sådan sikrer du CRM succes med brugerorientering.

Koninklijke Saan er en logistikvirksomhed i Holland. Deres ydelser inkluderer udlejning af kraner, industrielle flytninger og andre opgaver indenfor fjernelse og flytning af industrielt udstyr. Virksomheden havde arbejdet med CRM i et stykke tid og havde efterhånden mere end 30.000 kontakter registreret i deres daværende system. Men nu var tiden kommet til at opgradere til et mere tidssvarende system. Et CRM system, som muliggjorde en bedre skallering til virksomhedens fremtid.

På det tidspunkt var Edwin Saan IT-direktør i Koninklijke Saan, og han vidste, at det var helt afgørende for at få succes med CRM projektet at holde alle de fremtidige brugere informerede under hele processen. "At holde alle brugerne informeret undervejs er vigtigt, når man vil sikre CRM en god modtagelse hele vejen gennem organisationen", siger Edwin.

Hold brugerne opdaterede undervejs

Projektgruppen tog en række initiativer for at sikre, at brugerne hele tiden blev taget i hånden. Først og fremmest udviklede de et internt nyhedsbrev:

"Vi ville gerne udvikle et internt nyhedsbrev, som skulle støtte implementeringen. Nyhedsbrevet skulle fungere som en kontinuerlig historiefortælling, der gradvist skulle få brugerne om bord", forklarer Edwin.

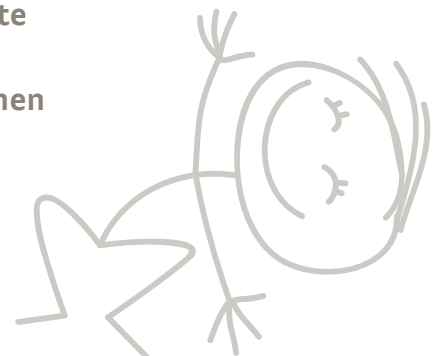
"Det første nyhedsbrev begrænsede sig faktisk til at sætte scenen for hele projektet - forklare baggrunden og beskrive konceptet bag det nye CRM system og gøre det klart for brugerne, hvad virksomheden ønskede at opnå. De følgende nyhedsbreve skulle så gå mere i detaljer med forskellige relevante emner, der beskrev systemet og hele implementeringsprocessen."

Nyhedsbrevet sikrede, at alle brugere var opdaterede og havde den samme viden - og at de var klar til udrulningen i organisationen. Implementeringsteamet understøttede nyhedsbrevene med både uddannelse og introduktionsaktiviteter:

"Vi planlagde træningen, så den lå så tæt på lancerings-tidspunktet som muligt. Brugere lærte systemets funktioner, så de var klar til at arbejde fra dag 1. På selve dagen, hvor lanceringen fandt sted, sikrede vi os, at alle fra teamet var til stede og til rådighed, så de kunne besvare brugernes spørgsmål", forklarer Edwin.

Edwins tips til succes med CRM

- **Planlæg den interne kommunikation grundigt og hold de ansatte velinformerede undervejs i processen.**
- **Start kommunikationen med udgangspunkt i formålet og visionen for jeres CRM projekt, og byg gradvist informationen op herfra.**



Gør CRM enkelt og effektivt

Som nystartet virksomhed har man den luksus at etablere sit CRM system helt fra bunden. Men hvordan sikrer man sig, at alle i virksomheden arbejder på den samme måde – og at kunderne får en positiv oplevelse? Det lykkedes for et norsk teleselskab at finde en succesfuld model.

Teleselskabet Dipper er opkaldt efter den norske nationalfugl og er en ny spiller på det norske telemarked. Virksomheden fokuserer udelukkende på at servicere små og mellemstore virksomheder og tilstræber at være et nyt og friskt alternativ til de traditionelle spillere på markedet. Da Dippers administrerende direktør, Cecilie Vanem, startede virksomheden i begyndelsen af 2013, havde hun en klar vision om, at hun ønskede at skabe en kundecentreret virksomhed. En virksomhed, hvor kundens oplevelser skulle være så fantastiske, at de ville gå ud og anbefale Dipper til andre kunder.

Gør CRM enkelt

“Jeg ville først og fremmest have os til at arbejde med CRM på en måde, som var krystalklar og handlingsorienteret for hele salgsstyrken. Sælgere kan ofte have svært ved at 'give slip' på leads og faktisk bruge for meget tid på eksisterende ufrugtbare leads i stedet for at identificere nye salgsmuligheder.” forklarer Cecilie.

“Dernæst ønskede jeg, at kunderne skulle have en opfattelse af, at det var nemt og sjovt at være i dialog med os. Vi ønskede simpelthen at være det teleselskab, som kunderne skulle elske at anbefale!”

”På telemarkedet er kunderne ofte forpligtede til en hvis bindingsperiode og fastholdes af afgifter forbundet med opsigelse af deres aftaler. Dipper tilbyder kunderne aftaler uden alle disse ting. Vi ved jo også, at kunderne ofte skal vente på at blive løst fra deres tidligere teleaftaler, før de kan lave en aftale med os.”

Dipper brugte disse forhold og denne viden til at udvikle et sjovt koncept, som de døbte Rugekassen. Rugekassen er en database med fremtidige mulige kunder, som er villige til skifte til Dipper på en nærmere bestemt dato i fremtiden, når de er løst fra deres eksisterende aftale med et andet teleselskab. Når en sælger taler med en kunde, spørges kunden, om han eller hun har lyst til at komme i 'Rugekassen'. På den måde gøres CRM til en håndgribelig og sjov del af salgsarbejdet, ligesom det også bliver lettere at lave salgsprognoser.

En anden sjov ting, Dipper udviklede, var begrebet 'Flirts'. Potentielle kunder, som endnu ikke er parate til at skifte til Dipper, kan oprettes som 'Flirts' i en separate database. Som 'Flirts' bliver man oprettet som modtager af nyhedsmails med tilbud, kampagner, konkurrencer etc., som kan føre til et fremtidigt salg. Konkret bliver potentielle kunder, som IKKE ønsker at komme i 'Rugekassen', spurgt: “Er det OK, at vi flirter lidt med dig, så?” De fleste mennesker har svært ved at afslå ...

Cecilies tips til succes med CRM

- Udvikl en klar og simpel model for hvilken type kunder, du har, og brug modellen til at guide dine CRM aktiviteter – til gavn for både for medarbejdere og kunder og din forretning.
- Brug CRM til at gøre salgscyklusser korte og veldefinerede, så det hjælper hele organisationen med at prioritere.



Ændring af gamle vaner

En dansk grossist indenfor bilreservedele ønskede at sikre, at de ansatte forstod, at CRM ikke kun er et system - CRM handler også om at arbejde på nye måder. Så virksomheden fandt på en måde at kommunikere dette meget klart.

Au2parts er en af Danmarks førende leverandører af reservedele til biler. Deres kundebase består af mere end 4000 automekanikere, som løbende får besøg af Au2parts sælgere.

I årenes løb havde virksomheden oplevet, at sælgerne havde udviklet deres egne individuelle værktøjer til at styre deres kundeportefølje, og der var opstået et stort behov for en fælles og mere standardiseret måde at arbejde på. Ved at implementere et nyt CRM system ønskede Au2part at introducere en ny måde at planlægge og strukturere kundebesøgene på. Målet var at sikre, at sælgerne rent faktisk fik besøgt de rigtige kunder på det rigtige tidspunkt – og at de fik mulighed for at yde kunderne en langt bedre service.

“Vi fyrede alle vores sælgere”

Da IT-manager Asger Poulsen blev sat til at lede virksomhedens CRM projekt, var han ikke et øjeblik i tvivl om, at det ville holde hårdt at få alle sælgerne til at bruge systemet fra starten. “Vi vidste, at det ville blive svært. Ikke alle ville anvende systemet. Eller måske ville de bare glemme at bruge det. Vi vidste med andre ord, at vi var nødt til at gøre det meget klart for alle, at CRM betød en helt ny måde at arbejde på.”

“Så da vi afholdte vores kick-off arrangement om vores nye CRM system, kom vi med én klar besked: Fra i dag eksisterer jeres gamle jobs som sælgere ikke længere. I er nu virksomhedens kundeansvarlige. Jeres opgave er ikke længere at sælge – jeres opgave er nu at servicere kunderne så godt, at de virkelig ønsker at handle med os.

“Selvfølgelig gennemførte vi ikke en formel fyringsrunde med efterfølgende genansættelser. Men vi forsøgte med øvelsen at understrege, at CRM betød en ny måde at arbejde med kunderelationer på, og et nyt ansvar for de ansatte,” forklarer Asger.

Reaktionerne var ret positive. For mange blev det faktisk set som et skridt op fra blot at være en sælger. Næsten som en forfremmelse. Der spredte sig en følelse af, at nu ændrer vi virkelig vores tilgang til kunderne.”

“Når man foretager en ændring som denne, er det vigtigt at signalere, at det er noget virksomheden gør for at give alle ansatte bedre værktøjer – det er ikke et værktøj, som ledelsen skal bruge til at overvåge deres ansatte med. Jeg tror, at det lykkedes os at gøre det klart for alle. “

Asgers tips til succes med CRM

- Lav et brag af en lanceringsevent, når udrulningen starter, så alle kommer med og er klar til at arbejde med CRM
- Kommunikér klart, at CRM er et værktøj, som kan hjælpe de ansatte.
- Sørg for systematisk opfølgning, som sikrer resultaterne



Gør CRM uundværligt

Du vil ofte høre, at CRM skal have opbakning fra topledelsen for at blive en succes. Den næste kundehistorie bekræfter denne påstand.

Howeni Eurosafe er en dansk leverandør af sikkerhedsudstyr. Virksomheden har eksisteret i mere end 50 år og ekspanderer nu internationalt. Virksomhedens administrerende direktør, Steen Brahe Bonke, er et godt eksempel på, hvor meget det betyder, at topledelsen bakker op om dit CRM initiativ.

Han mener oprigtigt, at CRM er et must-have - og at brugerne er forpligtet til at bruge det. Hvor mange organisationer har en tendens til at prøve at overbevise deres brugere om fordelene, så er Steens tilgang mere direkte:

”Du er nødt til at gøre det til en regel at benytte systemet. De ansatte SKAL simpelthen anvende CRM systemet. Jeg vil næsten sige, at der er tale om aftalebrud, hvis mine ansatte ikke anvender de systemer, som vi stiller til rådighed”, siger han.

Det kan måske virke lidt hårdt, men på mange måder er det en selvfølge for de ansatte, fordi man hos Howeni Eurosafe har arbejdet hårdt på at gøre CRM fuldstændigt uundværligt:

”Det er ret enkelt: Vi bruger kun ét system. Der er kun én kalender og kun ét sted at holde styr på dine aktiviteter. Du kan ikke sælge noget eller oprette en leverance, hvis ikke ordren findes i systemet. Vi bruger det endda til fejlhåndtering og kvalitetssikring. Vores CRM system er 100% forretningskritisk for os, og vi har accepteret, at det er sådan, og baseret vores forretning på det,“ siger Steen.

”Når man arbejder på den måde med CRM, bliver det rent faktisk en motivationsfaktor for de ansatte”, tilføjer han med et smil.

Lyt til brugernes behov

Selvfølgelig er du også nødt til at lytte til brugernes ønsker og finde måder til at gøre CRM til et positivt værktøj for dem - ikke kun for virksomheden. Steen understreger:

”Det bør ikke være et system, bare for systemets skyld. Hvis du er i stand til, på en sjov og intuitiv måde, at få din CRM løsning til at understøtte præcis de funktioner, som dine ansatte har brug for i deres daglige arbejde, så er der ingen tvivl om, at CRM vil øge produktiviteten,“ siger han.

Steens tips til succes

- Gør det obligatorisk at bruge CRM
- Lyt til brugernes behov og simplificér CRM funktioner, der virkelig gør en forskel
- Gør CRM uddannelse og træning til et ledelsesansvar



Kæmp ikke for hårdt for at overbevise alle brugere

I kampen for at få alle brugere om bord kan du opleve, at du kæmper for hårdt. Acceptér, at der er brugere, som du ikke kan overbevise om det positive ved CRM, og fokusér dine ressourcer på resten. Det siger en af vores kunder i Sverige.

Saint-Gobain Ecophon er en af verdens førende leverandører af lydabsorberende løsninger. Med 750 medarbejdere rund om i verden og næsten 200.000 kunder og kontakter i deres kontaktdatabase er CRM kernen i organisationen. Til at begynde med havde Saint-Gobain Ecophon introduceret landebaseret CRM, med mulighed for uafhængige systemer i hvert land. Det betød, at hvert marked havde en løsning, der fungerede for dem. Men det indebar også en række betydelige ulemper: De enkelte løsninger blev for komplekse, og det var ikke muligt at skabe best practices på tværs af landene.

“Vi besluttede at sammenlægge alle de lokale løsninger i én samlet og central løsning”, fortæller CRM ansvarlig, Richard Kerry. “Vores mål var at gøre de komplekse løsninger mere enkle.”

“Rent ledelsesmæssigt var det en kæmpe forandring, som det var nødvendigt at styre og forankre i organisationens absolutte top. I vores tilfælde kom presset for at forenkle heldigvis fra vores CFO og CEO, så denne del var på plads. Derudover krævede projektet engagement fra alle landecheferne i de enkelte lande. “

“Vores fokus var at gøre det enkelt. Tidligere skulle man udfylde 40 felter for at starte et projekt - dette er nu nede på 10 felter. Det betyder også, at de ansatte nu bruger systemet mere. Så det er faktisk sådan, at jo mindre det kræver, jo mere får du ud af det.”

Accepter at ikke alle kan overbevises

Selvom udrulningen har været en succes, anbefaler Richard ikke at gå alt for meget op i, at få samtlige ansatte til at bruge CRM: “I teorien ønsker du, at alle skal benytte CRM, men du bør have en vis grad af accept overfor den ene procent af brugerne, som du ikke kan få med på vognen. F.eks. har vi en fyr i en af vores afdelinger, der er tæt på at gå på pension og ikke bryder sig om at bruge computere, og derfor bruger han ikke CRM systemet - men han er formentlig stadig en af vores bedste sælgere.”

Heldigvis kan de fleste af de ansatte ikke længere arbejde uden CRM. Med hensyn til de af vores ansatte, som er mobile - på landeveje, i lufthavne, til salgsmøder ude af huset og lignende, har det været en bevidst prioritet, at samarbejdet med “backoffice” skulle kunne foregå effektivt og uproblematisk. Kombineret med et stærkt fokus på uddannelse har det betydet, at brugerne generelt har taget CRM systemet til sig.

Richards tips til succes

- Gå efter at få alle brugere med, men accepter de få tilfælde, hvor det ikke lykkes, så du ikke ender med at fremmedgøre brugere.
- Når der arbejdes på tværs af geografi, så tilpas de vigtigste funktioner for de enkelte markeder (f.eks. sprog), men gå efter en model, hvor alle arbejder i samme opsætning.



6 tips til at sætte fart på brug af CRM

Vores erfaring viser, at den bedste måde, hvorpå en organisation kan sætte fart på og efterfølgende opretholde brug af CRM (brugeradoption), er at udvikle og gennemføre en omfattende strategi for maksimal brugeradoption. Mange CRM fejl opstår, når organisationer i forbindelse med implementering af ny teknologi har fokus på, at der skal "leveres til tiden", og det skal være "inden for budget", men forsømmer de nødvendige initiativer, der skal drive og vedligeholde brugeradoptionen gennem hele systemets levetid.

Det er vigtigt at erkende, at brugeradoption handler om at ændre brugernes adfærd og ikke om teknologi. De kompetencer, teorier og metoder, du skal anvende for at ændre adfærd, er meget forskellige fra dem, der kræves for at opbygge og levere effektive CRM systemer. Det betyder, at de personer, der styrer og håndterer implementeringen af dit CRM system, måske ikke (og sandsynligvis ikke) er de rette personer til lede den proces, som skal sikre maksimal brugeradoption.

Her en nogle eksempler på nøgleelementer i et program, som skal sikre højere brugeradoption:

1. Involver brugerne fra starten

Som vi tidligere har nævnt, er de fleste mennesker imod forandring. Det er en del af den menneskelige natur – et instinkt. Årsagerne kan være frygt for det ukendte, for mere arbejde, for uønskede ændringer i daglige opgaver. Hvis du kan gøre det ukendte kendt, fjerner du usikkerheden. Derfor bør man altid inddrage dem, som skal bruge systemet. Vis brugerne klart og tydeligt, hvordan CRM vil gavne deres hverdag. Spørg efter brugerfeedback. Lyt til den feedback der kommer, og anvend den aktivt, hvor det er relevant.

Husk, selvom målene er vækst og bedre forretning, så bliver det kun til virkelighed, hvis brugerne anvender systemet effektivt. Du bør derfor lytte til og nøje overveje deres holdninger og vurderinger. På den måde kan du reducere usikkerheden, fjerne misforståelser og øge opbakningen til dit CRM initiativ.

2. Vælg en CRM ambassadør

Udpeg en person i din virksomhed til ambassadør for CRM. Denne person vil få ansvar for at skabe rutiner og retningslinjer, sikre datakvaliteten og opfølgning på brugere, som har spørgsmål, eller har behov for hjælp til fejlretning. En CRM ambassadør vil typisk også være den rette til at lede en arbejdsgruppe, som skal udarbejde best practices og dokumentere resultatet. Personen bør være ekspert i CRM systemet og have en vis autoritet i virksomheden for at kunne stå i spidsen for CRM initiativet. En CRM administrator vil typisk være et godt valg til rollen som ambassadør.

Side 1 af 2

3. Udarbejd en CRM guide

En CRM guide bør beskrive hvilken slags information, brugerne skal indtaste i CRM systemet, hvordan og hvem der er ansvarlige. Den bør beskrive de handlinger og den adfærd, du ønsker fra dine medarbejdere for at nå forretningsmålene.

Sørg for at disse beskrivelser løbende revideres, så guiden altid er opdateret med eventuelle ændringer i software (opgraderinger, tilkøb) og nye arbejdsgange, som virksomheden har besluttet. Sørg for at alle har adgang til guiden.

4. Sørg for, at systemet er nemt at bruge

Det er meningen, at CRM skal gøre livet lettere for brugerne – ikke det modsatte. Derfor bør din CRM administrator tilpasse løsningen, så den afspejler den måde, dine brugere arbejder på og ikke den anden vej rundt.

Brugere afskrækkes af brugerflader fyldt med rod og irrelevante oplysninger. Tilpas løsningen så det kun er relevante oplysninger og funktioner, der er synlige. Du kan altid tilføje flere funktioner senere, hvis der bliver behov for det.

5. Sørg for oplæring af dine medarbejdere

Afsæt den nødvendige tid til at oplære dine medarbejdere. Overvej måske endda at udarbejde særlige træningsforløb for din virksomheds forskellige forretningsprocesser. F.eks. bør en marketingmedarbejder lære at registrere og følge op på leads, mens en sælger har brug for at vide, hvordan man opretter et salg og nøje følger en defineret salgsproces.

En CRM administrator bør være i stand til at besvare brugernes spørgsmål og bør derfor modtage en mere omfattende uddannelse. Administratoren bør også lære at konfigurere løsningen og udføre andre administrator-relaterede opgaver.

En CRM løsning rummer så mange muligheder og funktioner, at det kan være en svær opgave at lære dem alle på én gang. Vælg derfor en løbende uddannelsesproces med hyppigere og kortere lektioner for at opnå det bedste resultat. Når de grundlæggende færdigheder er på plads og virker velkendte, kan I gå videre til mere avancerede funktioner og processer.



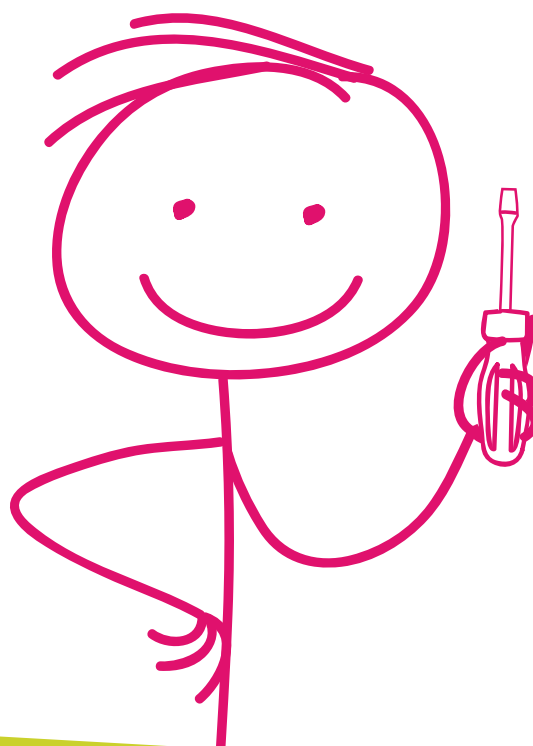
6. Beløn brugerne

Efter en vis periode anbefaler vi, at du ser på, hvordan dine medarbejdere har brugt CRM systemet, og finder en passende måde at belønne de medarbejdere, der benytter CRM godt og effektivt.

Du kan f.eks. se på, hvor mange udgående opkald en bruger har registreret i systemet, hvor mange leads han eller hun har omdannet til salg, eller hvor præcise deres indtastninger af data er. Når du belønner de bedste brugere, så gør det på en måde, som er synlig for andre, og som beskriver, hvad 'vinderne' har gjort godt – hvad der gjorde dem fortjent til belønningen.

Konklusion

Hvis du ikke gør de rigtige ting, kan det være en udfordring at gennemføre en effektiv og vellykket implementering af CRM. Der refereres ofte til fejl-rater for CRM implementeringer på tæt ved 63%. Et tal som tydeligt viser, at organisationer bør tage implementeringen alvorligt, for at sikre deres CRM investeringer. Vi er sikre på, at du vil komme langt ved at følge nogle af de afprøvede metoder og gode råd i denne rapport.



På vores blog kan du få flere ideer til,
hvordan du sikrer din CRM succes:
www.superoffice.com/blog