

Øget lønsomhed gennem pragmatiske og holistiske CRM-løsninger

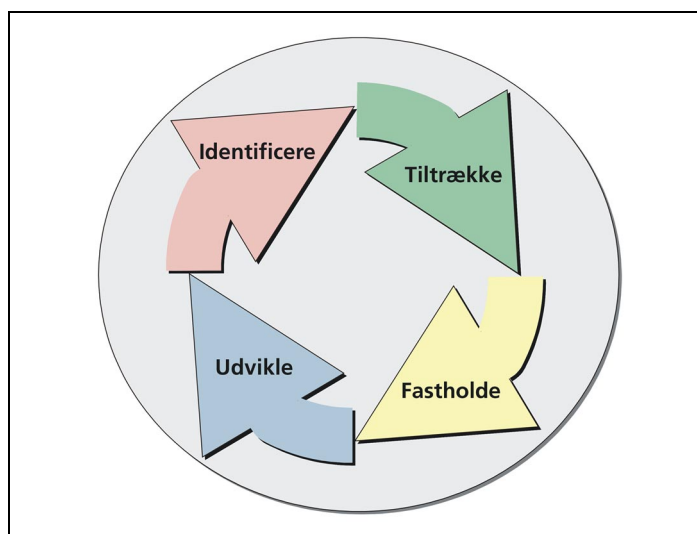
af partner Jesper Krogh Jørgensen, jkj@sjp.dk,
Stig Jørgensen & Partners A/S

Opnå øget langsigtet lønsomhed ved at koordinere strategi, processer, ledelse, kultur, medarbejdere og teknologi til at skabe højere kundeloyalitet samt øget salgs-, service- og marketingeffektivitet baseret på en bedre kundeforståelse og øget kundeorientering

1. Introduktion

For at realisere en CRM-strategi må organisationen ofte ændre adfærd, tilrette processer og implementere ny teknologi

Customer Relationship Management (CRM) er en forretningsfilosofi målrettet mod optimering af virksomhedens kundeloyalitet, omsætning og lønsomhed. CRM handler om at identificere, tiltrække, fastholde og udvikle lønsomme kunder gennem en effektiv håndtering af relationen gennem hele dens levetid. Dette kræver, at relationen konstant udvikles, så den over tid gradvist bliver stadigt mere værdifuld for begge parter.



Figur 1.

For at realisere en CRM-strategi må organisationen ofte ændre adfærd, tilrette processer og implementere ny teknologi, som kan understøtte en koordination af kundekontakten på tværs af alle kontaktkanaler.

CRM hjælper dig således til at styrke relationerne til kunderne og skabe en tydelig kunde-fokus i virksomheden. Interaktionen med kunderne genererer data, som ved hjælp af analyser giver ny indsigt. Dette kan siden anvendes til blandt andet personlig markedsføring og produktudvikling. En forudsætning for at kunderne forbliver tilfredse og loyale er, at de rette produkter og serviceydelser tilbydes på den rigtige måde, til rette tid, gennem de rette kanaler.

Hvem er kunderne, hvad vil de købe, hvad giver dem værdi, og hvad gør dem tilfredse og loyale? En CRM-løsning hjælper dig med at besvare disse spørgsmål. Ved hjælp af det rette CRM-system kan virksomheden effektivt og struktureret indsamle al information om kunderne og gøre informationen tilgængelig for hele organisationen. Et effektivt CRM-system er et vigtigt værktøj i muliggørelsen af forandringen til en kundefokuseret organisation, men det er ikke hele sandheden. Denne kundefokus skal også implementeres gennem ændringer i strategier, processer, organisering, medarbejderkompetencer og virksomhedskultur.

Ledende CRM-systemer kan integreres med ERP-systemet (Enterprise Resource Planning), og således koble virksom-

hedens interne og kunderettede processer sammen. På denne måde øges muligheden for kontrol og effektiv informationsdeling, hvilket indebærer, at virksomheden får større udbytte af sine eksisterende it-investeringer. ERP-systemet er til for at spare penge, CRM-systemet for at tjene flere penge.

2. Hvad får en virksomhed til at satse på CRM?

Den virksomhed, der bedst forstår kundernes behov, er også bedst til at tilbyde produkter og services

I 1980'erne og størstedelen af 1990'erne kæmpede de fleste virksomheder med omkostningsreduktioner og omstruktureringer for at opnå deres finansielle mål. For at effektivisere og strømline processerne implementerede man ERP-systemer, med SAP som den ledende softwareleverandør. Ofte resulterede disse ændringer i manglende fokusering på virksomhedens eksistensberettigelse: *tilfredsstillelse af kundernes behov*. Den virksomhed, der bedst forstår kundernes behov, er også bedst til at tilbyde produkter og services, der tilfredsstiller disse behov.

Mange virksomheder ser nye muligheder for at øge kundelønsomheden ved hjælp af CRM, samtidig med at øget konkurrence og nye tekniske løsninger stiller virksomheden overfor endnu flere udfordringer. Nedenfor opstilles nogle af de fordele, der får en organisation til at satse på CRM samt nogle af de udfordringer, som skal imødegås.

Mål/fordele, som kan opnås med CRM:

- Øget tilfredshed, loyalitet, lønsomhed og livstidsværdi for kunderne
- Mere effektiv segmentering og prioritering af eksisterende og potentielle kunder
- Overblik over kundernes totale engagement i virksomheden
- Bedre udnyttelse af medarbejdernes arbejdsindsats, kompetencer og tid
- Øget produktivitet for ansatte i kundeservice, salg og marketing
- Effektivisering af de kunderettede processer (bl.a. inden for salg, service og marketing)
- Reduktion af salgs-, service- og markedsføringsomkostninger
- Effektiv anvendelse af alle salgs-, service- og kommunikationskanaler

- Ensartet servicering.

Udfordringer:

- Identificere de mest lønsomme/attractive eksisterende og potentielle kunder
- Skabe og måle kundeværdi
- Gøre information tilgængelig for hele virksomheden
- Integre data fra forskellige kontaktkanaler
- Ensarte service uanset kontaktkanal
- Differentiere service for forskellige kundesegmenter
- Forbedre de kunderettede processer så de både bidrager til større kundeværdi og bliver mere omkostningseffektive
- Gøre organisationen mere kundeorienteret
- Integre front-end og back-end systemer.

3. En helhedsløsning for CRM

En god CRM-løsning har mange komponenter, som er tæt samspillet for gensidigt at understøtte hinanden og skabe synergi

Stadig flere virksomheder bygger sin organisation op omkring service for at tilfredsstille eksisterende kunder samt processer og dataanalyser for effektivt at kunne tilbyde kunderne de rette produkter og services. Virksomheder, der har etableret et ry som verdensledere inden for disse områder, er eksempelvis Dell og Charles Schwab. I dette afsnit er erfaringer fra flere førende virksomheder, såkaldte "best practices", sat sammen for at illustrere, hvordan en virksomhed mest effektivt kan understøtte CRM, eksempelvis via tilpasning af nøgletal og teknisk infrastruktur. En god CRM-løsning har mange komponenter, som er tæt samspillet for gensidigt at understøtte hinanden og skabe synergi. Følgende punkter er eksempler på elementer, som skal tages i betragtning:

- Virksomheds- og funktionsstrategier
- CRM-vision, -mission og -strategi
- Loyalitetsprocessen
- Nøgletal og måleværdier
- Organisation, kultur og processer
- CRM-systemløsninger
- Ledelsesrapportering.

Virksomheds- og funktionsstrategier

En CRM-strategi er ikke bedre end den sammenhæng den indgår i. For eksempel ses det desværre alt for ofte, at en virksomheds eksisterende forretnings-, salgs-, service- og/eller marketingstrategi modarbejder målet om at skabe langvarige, lønsomme kunderelationer.

Marketingaktiviteter gennemføres måske på en sådan måde, at virksomheden tiltrækker flest mulige nye kunder per markedsføringskrone uden at skele til, om de kunder som skaffes nu også er mulige at gøre tilstrækkeligt tilfredse, loyale og lønsomme. Eller salgsstrategien fokuserer måske på at skabe størst mulig kortsigtet volumen fremfor kundetilfredshed, -lønsomhed, -loyalitet og -livtidsværdi.

Endelig fokuserer servicestrategien i alt for mange virksomheder på at servicere kunderne med den mindst mulige serviceindsats for derigennem at minimere omkostningerne. Men selvom omkostningerne i en sådan situation er minimale, er dette ingen garanti for høj omkostningseffektivitet – snarere tværtimod. I disse tilfælde går virksomheden ofte glip af muligheden for omkostningseffektivt at opbygge kunderelationerne og gennemføre gen-, op-, kryds- og mersalg.

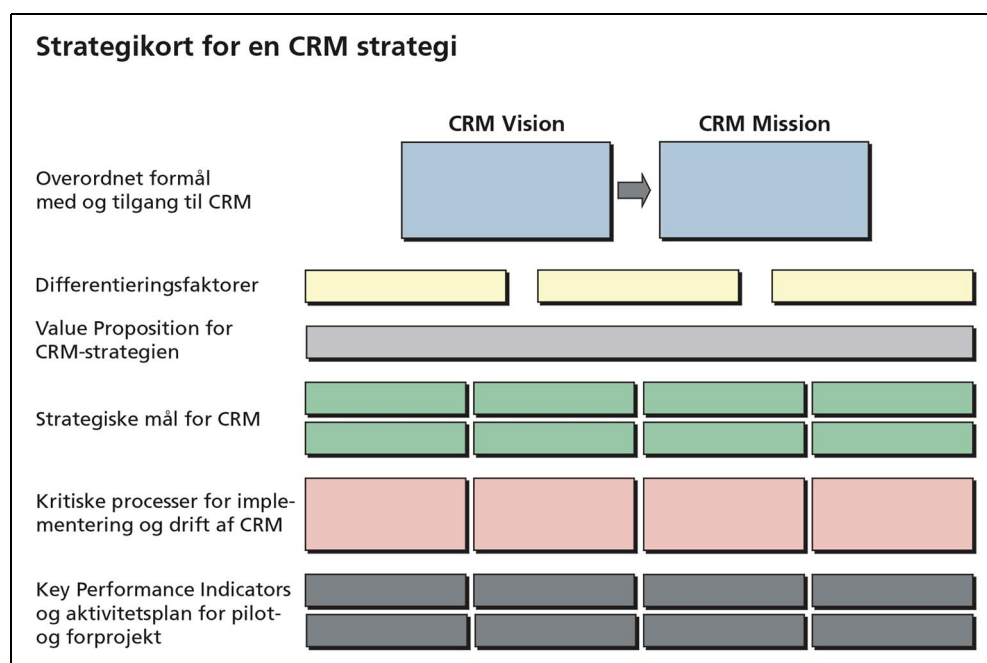
Derfor kræver en effektiv indsats med hensyn til CRM, at virksomhedens forretnings- og funktionsstrategier (i hvert fald for salg-, service- og markedsføring) vurderes ud fra en relationsøkonomisk fremfor transaktionsøkonomisk synsvinkel og tilrettes som følge heraf.

4. CRM-vision, -mission og -strategi

Vi har i Stig Jørgensen & Partners A/S en meget pragmatisk tilgang til CRM. Eksempelvis tager vi altid udgangspunkt i de eksisterende tiltag, som allerede gennemføres i virksomheden, for at gøre kunderne mere tilfredse, loyale og lønsomme. Disse tiltag kan være alt fra kundetilfredshedanalyser over key account management til måling af de enkelte kunders lønsomhed (f.eks. ved hjælp af ABC-analyser) og effektivisering af salgs-, service- og marketingindsatsen samt datamining og implementering af Balanced Scorecard. Med udgangspunkt i disse samt eventuelt nye tiltag identificeres en række "quick-win" aktiviteter, som hurtigt vil skabe stor effekt gennem små omkostninger/investeringer.

Det er vigtigt, at virksomhedens kortsigtede tiltag er forankret i en mere langsigtet CRM-strategi

Det er dog også vores erfaring, at det er vigtigt, at disse kort-sigtede tiltag er forankret i en mere langsigtet CRM-strategi, som er forankret i såvel forretningsstrategien som virksomhedens CRM-vision og -mission. Det strategiske fundament for virksomhedens CRM-aktiviteter kan med fordel artikuleres i en "one-page strategy", som på overskuelig vis synliggør konkrete elementer i såvel vision, mission og strategi som de konkrete kritiske processer, målepunkter og aktiviteter.



Figur 2.

Det vigtige for CRM-strategien er nemlig ikke kvantitet og detaljeringsgrad, men kvalitet, konsistens, realisme, kommunikerbarhed samt graden af konsensus og opbakning til den i ledelsen. CRM-strategien har i første omgang nemlig alene til formål at sikre, at implementeringsprojektet ikke bliver et vellykket og succesfuldt, men enkeltstående projekt uden forankring i en mere langsigtet plan, der er i overensstemmelse med virksomhedens forretningsstrategi.

Forventet udbytte:

- Koordinering, forbedring og revitalisering af virksomhedens eksisterende CRM-tiltag
- Identificering af potentielle nye pragmatiske CRM-tiltag

- Prioritering af eksisterende og nye tiltag for at identificere potentielle quick-win aktiviteter
- Fælles forståelse i topledelsen for de muligheder, begrænsninger og udfordringer der er for CRM i virksomheden
- Forankring af de forskellige CRM tiltag i en samlet CRM-vision, -mission og -strategi
- Forankring af CRM-vision, -mission og -strategi i virksomhedens forretningsstrategi
- Tilretning af funktionsstrategierne ud fra virksomhedens CRM vision, mission og strategi.

Loyalitetsprocessen

Fokus på kundeloyalitet skal kendetegne hele virksomhedens organisation og drift

Formålet med en loyalitetsproces er selvsagt at forøge kundeloyaliteten. En loyalitetsproces er en stor udfordring. Den består ikke af en enkeltstående, uafhængig kampagne, som kan gennemføres samtidig med, at virksomhedens processer og procedurer fortsætter uændret. Den består af et antal samvirkende processer, der strækker sig over længere tid. Resultatet vurderes kontinuerligt, og nye metoder testes regelmæssigt. Fokus på kundeloyalitet skal kendetegne hele virksomhedens organisation og drift. Det er en af de centrale idéer inden for CRM.

Segmentering & kundevurdering

Samtidigt med at virksomheden efterstræber loyalitet fra sine kunder, skal den vælge hvilke kunder, der skal prioriteres i forbindelse med de relationsopbyggende aktiviteter. De kunder, som bør prioriteres, er de kunder, der repræsenterer den forventede største fremtidige livstidsværdi. Hvis disse kunder skulle vælge at gå til en konkurrent, ville virksomheden lide et betydeligt tab, og følgelig bør den fokusere på at tilfredsstille netop disse kunder.

For at finde disse værdifulde kunder, kan man anvende en kundesegmentering baseret på den forventede fremtidige livstidsværdi for de enkelte kunder og kundegrupper den såkaldte Livstidsværdi-segmentering eller kort og godt LTV-segmentering.

Denne form for segmentering kræver kendskab til kundernes formodede fremtidige adfærd, og evnen til at estimere, hvad dette betyder for deres fremtidige værdi for virksomheden. Hvis en værdifuld kunde placeres i et forkert seg-

ment, kan kunderne opfatte serviceniveauet som værende lavt og gå til en konkurrent. Kunder, der placeres i de lavere prioriterede segmenter, skal have mulighed for at kvalificere sig til højere prioriterede og bedre servicerede segmenter, hvis deres aktuelle eller forventede adfærd ændrer sig.

For at udvikle en god segmenteringsmodel kræves et samarbejde mellem personer med kompetencer inden for statistik, datamining, cost/benefit analyser, salg, markedsføring og it. Hvis modellen udvikles isoleret, vil den utvivlsomt komme til at lide af nogle af de følgende fejl:

- er i for høj grad baseret på statistisk teori fremfor realistiske muligheder
- for meget fokus på omkostningsreduktioner og for lidt på skabelse af værdi for kunderne
- for kreativ og med for lidt forankring i det, der er operativt muligt løbende at udføre i virksomhedens it-systemer
- indstillet for meget på det, der kan udføres i de nuværende it-systemer

Servicekoncepter

Hvis man kan identificere forskellige kundegrupper med forskellige produktbehov og adfærd, udvikles forskellige servicekoncepter. De forskellige koncepter muliggør en personlig serviceoplevelse og mere effektiv prioritering af serviceomkostningerne. Med den rette it-anvendelse og analysekompetence kan virksomheden med relativt høj præcision anslå hver enkelt kundes forventede behov, hvilket muliggør bedre styring af virksomhedens ressourcer, hvad angår tid og sted for anvendelse.

Forventet udbytte

Kundeværdibaserede segmenteringsmodeller fører til, at virksomheden kan identificere hvilke kunder, der bidrager mest til dens indtjening. Dette indebærer, at virksomheden kan udvikle særskilte servicekoncepter for de mest værdifulde kunder. Virksomhedens ressourcer styres mod de kunder, der er mest lønsomme. Mersalg til eksisterende kunder er mere omkostningseffektivt end at forsøge på at tiltrække og sælge til helt nye kunder.

Målepunkter og bonuskriterier står ofte i vejen for langsigtet lønsomhed gennem tilfredse og loyale kunder

Nøgletal og måleværdier

Gamle transaktionsøkonomiske måle- og belønningssystemer er oftest utidsvarende, når virksomheden skal måle og belønne ud fra relationsøkonomiske kriterier. Målepunkter og bonuskriterier, som eksempelvis salgstal og antallet af nye kunder, er nemlig med til at forstærke fokus på kortsigtet salgsvolumen i stedet for langsigtet lønsomhed gennem tilfredse og loyale kunder.

I en organisation, der fokuserer på kunderelationerne, skal virksomheden og de ansattes præstationer vurderes i forhold til deres evne til at forøge kundernes tilfredshed, loyalitet, lønsomhed og livstidsværdi. Eksempelvis bør en nedgang i kundeflyden belønnes, ligesom antallet af klager fra kunder, der håndteres godt. For at kunne belønne ud fra relationsøkonomiske kriterier, kræves det, at virksomheden udvikler modeller, som vurderer relationen med kunderne i flere dimensioner. Samtidig skal en kompensationsmodel være pædagogisk, så den er let at forstå for alle medarbejderne.

Herunder har vi præsenteret nogle eksempler på nøgletal og nye vurderingsområder, der er vigtige inden for CRM. De er dog så generelle at de bør tilpasses den enkelte branche og virksomhed, før de for alvor tages i anvendelse.

Strategiske måleområder:

Kundetilfredshed

Dette er måske det vigtigste nøgletal inden for CRM. Tilfredse kunder er ofte loyale kunder, der kommer tilbage og desuden gerne fortæller andre potentielle kunder om deres positive oplevelser. Utilfredse kunder derimod er svære at fastholde, da de ønsker at skifte til en anden leverandør. Selvom dette – på grund af skifteomkostninger – i mange situationer kan være besværligt, tidskrævende og/eller dyrt er det ikke hensigtsmæssigt for en virksomhed at have for mange utilfredse kunder. Utilfredse kunder er oftest – på grund af klager, reklamationer, etc. – dyrere at servicere, mere prisfølsomme og tilbøjelige til at fastholde deres engagement hos virksomheden på et absolut minimum. De er med andre ord – som følge af deres utilfredshed – oftest ikke særligt lønsomme kunder. Da de også i høj grad fortæller om deres negative oplevelser, skader de samtidig virksomhedens om-

dømme betydeligt. Men selvom kundetilfredshed er en forudsætning, er det ingen garanti for kundeloyalitet. Det er nemlig sjældent, at alle de tilfredse kunder også er loyale.

Kundeloyalitet

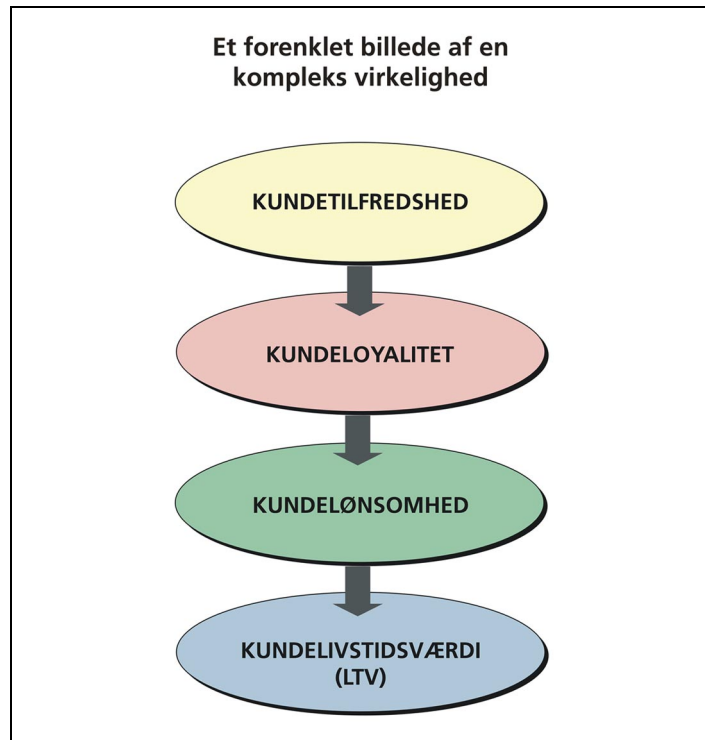
En høj kundetilfredshed er ikke i sig selv interessant, hvis ikke det resulterer i en høj kundeloyalitet. Derfor bør virksomheden også måle kundernes loyalitet, både den realiserede og den forventede loyalitet, som kunderne – f.eks. gennem et spørgeskema – giver udtryk for. Kundeloyalitet måles typisk ud fra faktorer som genkøb, kundeandel og ambassadøreffekt.

Kundelønsomhed

Det nytter ikke meget for virksomheden at gøre sine kunder loyale, hvis de – bl.a. som følge af omkostningerne forbundet hermed – ikke er lønsomme. Så når virksomheden skal måle og forbedre kundeloyaliteten, er det vigtigt også at tage kundernes lønsomhed i betragtning. Der er jo ingen idé i at gøre ulønsomme kunder mere loyale, ligesom det er vigtigst at fastholde de mest lønsomme kunder. Viden om både kundernes lønsomhed og loyalitet er derfor vigtigt, når virksomheden skal optimere sine ressourcer inden for CRM.

Livstidsværdi

Forskellen på kundernes lønsomhed i et transaktions- og et relationsøkonomisk perspektiv, er hvorvidt den måles på kort sigt eller om også det langsigtede perspektiv inddrages. Ved at indrage den langsigtede forventede resterende livstidsværdi for de eksisterende og potentielle kunder, sikrer virksomheden, at den udnytter sine ressourcer og placerer sine kunderettede investeringer optimalt.



Figur 3.

Taktiske og operationelle mål:

Kanal anvendelse per kundegruppe eller per type aktivitet

Virksomheden stiller oftest en lang række kanaler til rådighed for kunderne: Website, e-mail, telefon, fax og andre former for tekniske løsninger, såvel som traditionelle kanaler som sælgere, fysiske butikker og direct mail. Viden om hvilke kanaler, der anvendes af hvilke kundegrupper, hvordan, hvornår og hvorfor, giver virksomheden mulighed for at tilpasse sin kapacitet til det identificerede mønster. Desuden får virksomheden et værktøj, der hjælper med at afgøre hvilke kanaler, der skal anvendes i kommunikationen med de forskellige segmenter eller kundegrupper, samt mulighed for at påvirke kundernes valg af kanaler, således at virksomheden bruger sine kanaler mest muligt omkostningseffektivt.

Antal besøg på virksomhedens website

Den suverænt mest omkostningseffektive kanal er typisk virksomhedens website, da der ikke er behov for personlig

kontakt til kunderne. Et målkriterie kan således være at få flest mulige kunder til at bruge denne kanal i så megen af deres interaktion med virksomheden som muligt. Én måde at måle internetkanalens popularitet på er ved at måle hvor mange forhåndenværende og prospektive kunder, der surfer på sitet. Det interessante er også at se hvor mange af dem, der identificerer sig som kunder. Det er endda yderst relevant at måle hvor mange besøg, der leder til salg, hvilket kan være en udfordring at spore, hvis salget sker ved en senere lejlighed gennem en anden kanal.

Dynamik i kundeporteføljen (tilgang, afgang, migrering)

At måle dynamikken i kundeporteføljen er meget vigtigt for at kunne skabe sig et billede af, hvordan den udvikler sig over tid. Hvis for eksempel andelen af mistede kunder øges mellem to måleperioder, skal virksomheden forsøge at forstå hvorfor og iværksætte modtræk. En mistet kunde er svær og dyr at vinde tilbage igen, og virksomheden risikerer at miste hele kundens resterende potentielle livtidsværdi. Migrering af kunder mellem forskellige værdisegmenter indikerer, hvor attraktiv virksomheden er som leverandør for kunderne, samt hvor effektiv virksomheden er til at gennemføre mer-, kryds-, gen- og opsalg.

Beregning af kundeafgangen

Måling af kundeafgangen er med til at monitorere kundernes tilbøjelighed til at afslutte sin relation med virksomheden eller en bestemt ydelse. Risikoen for at en kunde skal afslutte sin relation vurderes med statistiske metoder. Hvis en kunde, som repræsenterer en høj værdi for virksomheden, havner i dette risikointerval, bør der igangsættes en kunde-redningaktion eller en win-back aktivitet, hvis det allerede har givet sig udslag i kundernes forbrug.

Antal klager/reklamationer

Det er vigtigt at overvåge klager og reklamationer for at kunne identificere de produkter, processer og kunderettede services, som skal forbedres. Håndtering af klager og reklamationer er glimrende anledninger til at bygge en stærkere relation med kunderne, forudsat at deres problem løses på en hurtig, effektiv, professionel og venlig måde.

Forventet udbytte:

- Måle- og aflønningskriterier som understøtter fremfor hindrer effektiv anvendelse af CRM
- Brug af nye nøgletal, som har stor betydning for virksomhedens langsigtede lønsomhed
- Brug af strategiske målekriterier som muliggør hurtig reaktion på ændrede trends
- Brug af taktiske og operationelle målekriterier som muliggør proaktiv opfølgning i rette tid

Organisation, kultur og processer

Fokus på håndtering af relationer i stedet for transaktioner kræver medarbejdere med generalistkompetence

Organisationen, virksomhedskulturen og processerne i den moderne kunderettede virksomhed adskiller sig væsentligt fra de traditionelle virksomheder. Fokus på håndtering af relationer i stedet for transaktioner kræver medarbejdere med generalistkompetence. Det kræves også, at medarbejderne gives større frihed til at finde egne løsninger, der tilfredsstillende kundens behov inden for visse retningslinier, dvs. at uddelegering af ansvaret i stedet for en hård standardisering og detaljerede regler. For at opnå visionen om et engageret, kompetent, ansvarstagende og præstationsorienteret medarbejder kræves omfattende indsats af både ledere og medarbejdere.

For at tiltrække og beholde kompetente medarbejdere, kræves karriereveje, konkurrencedygtig løn og status. Vigtige vilkår for at realisere visionen om en virksomhed i verdensklasse er, at medarbejderne stimuleres af forandring og dynamisk arbejde, som den enkelte samtidigt har mulighed for at påvirke. For at holde medarbejderne motiverede erstattes rutinemæssige arbejdsopgaver så vidt muligt med tekniske løsninger. Dette frigiver tid til interaktion og bedre imødekommenhed overfor kunden, hvilket styrker forståelsen for kundens totale behov, samtidig med det styrker medarbejdernes personlige relationer til kunderne.

Ledende virksomheder organiserer sig omkring kunder og kundesegmenter i stedet for produkter. Kundesegmentansvarlige er de personer, som skaber, leder og koordinerer virksomhedens relationer for et bestemt kundesegment. Dette kræver garanti for, at kunderne ikke bearbejdes med flere forskellige eventuelt modstridende budskaber og kampagner samtidigt. Kommunikation tilpasses altid kundens behov.

Den bedste viden, om hvordan service og interne processer kan forbedres, findes hos de medarbejdere, der dagligt har direkte kundekontakt. De kan bedst vurdere, hvilke praktiske konsekvenser kampagner og forbedringsinitiativer kan få, og hvor meget kunderne vil værdsætte dem.

Forventet udbytte

- En CRM-tilpasset organisation resulterer i:
- Mere engagerede og kompetente frontliniemedarbejdere
- Stærkere personlige relationer mellem medarbejderne og kunderne
- Bedre videndeling
- Lavere personaleomkostninger
- Lavere omkostninger til rekruttering og introduktion
- En mere kunderettet og ensartet virksomhedskultur
- Øget kundetilfredshed, -loyalitet, -lønsomhed og livstidsværdi.
- Øget mulighed for kryds- og mersalg
- Effektiv koordinering af markeds kommunikationen

Økonomi	Kvalitet	Tid
<ul style="list-style-type: none"> • Øget lønsomhed • Stigende omsætning • Omkostningsreduktion • Bedre ressourceallokering 	<ul style="list-style-type: none"> • Mere målrettet salgs- og marketingindsats • Højere responsrater • Flere nye kunder • Højere markedsandel • Bedre serviceniveau • Højere kundetilfredshed • Større kundeloyalitet • Kanaleoptimering • Mere lønsomme kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Hurtigere reaktionstid fx i forbindelse med win-back • Hurtigere introduktion af nye medarbejdere • Hurtigere kommunikation • Hurtigere feedback i forbindelse med produktudvikling

Tabel 1.

CRM-systemløsninger

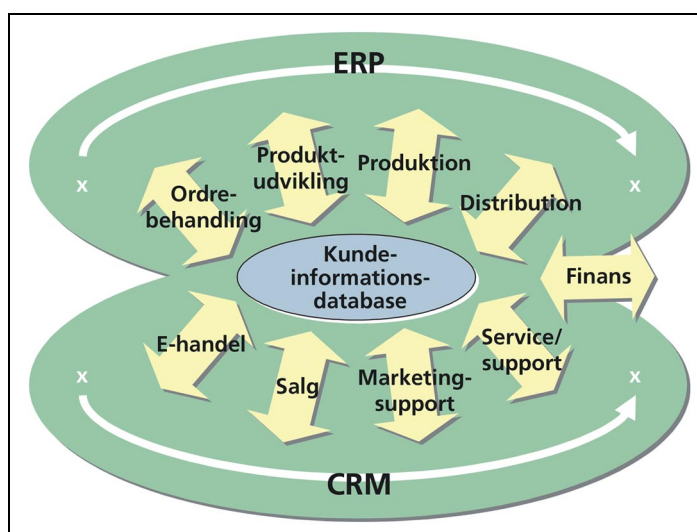
Behovet for en teknisk infrastruktur er blevet en af de kritiske succes faktorer ved forretningsudvikling

De seneste års hurtige tekniske udvikling har åbnet for nye muligheder for forbedret personlig service og mere effektiv styring af virksomhedens kunderettede processer. Behovet for en teknisk infrastruktur, der støtter virksomhedens mål, er steget markant, og er blevet en af de kritiske succesfaktorer ved forretningsudvikling. Når man bygger en teknisk infrastruktur op, er det vigtigt, at systemet:

- støtter virksomhedens strategier og processer
- anses af brugerne, som noget der letter deres arbejde i dagligdagen
- er integrerbart med nuværende og fremtidige ERP-systemer i virksomheden
- er stabilt og driftsikkert
- er let af administrere og vedligeholde
- er fleksibelt og enkelt at tilpasse til virksomhedens fremtidige forretningsbehov.

Diskussionen omkring CRM føres ofte af softwareudbydere. I denne anledning er det vigtigt at påpege, at en virksomhed ikke har en CRM-løsning, bare fordi et såkaldt CRM-system installeres. Hvis ikke de rette strategier og processer er på plads, eller hvis ikke medarbejderne uddannes i CRM-tankemåden, vil det nye system kun indebære, at virksomheden har investeret dyrt i at lave fejl hurtigere. Når et system i stedet indføres som støtte til en velformuleret strategi, forenkling af processer og kundetilpasninger samt medarbejderuddannelse, opnår virksomheden øget indtjeningsevne og vedvarende konkurrencefordele.

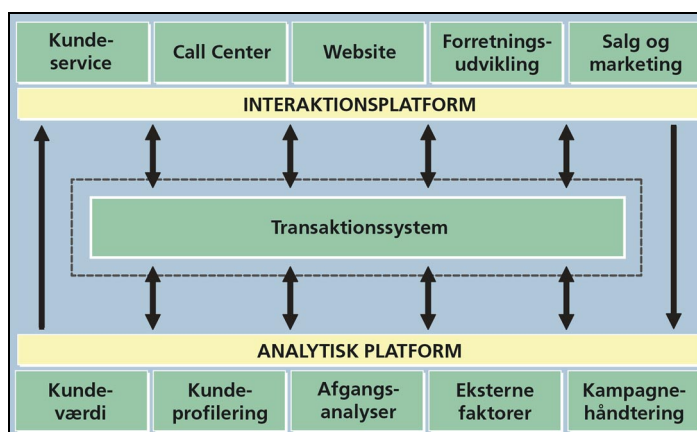
Transaktionssystemerne i mange virksomheder er ikke specielt fleksible, og det kræver meget arbejde, når en arbejdsgruppe skal ændres eller lægges til. Det er heller ikke usædvanligt, at der findes flere forskellige systemer, som kun delvist kommunikerer med hinanden, hvilket resulterer i, at en eller flere afdelinger skal føre de samme informationer ind i to forskellige systemer for at kunne tilfredsstille forskellige beslutningstageres informationsbehov.



Figur 4.

I dag findes der til gengæld masser af standardiserede CRM-systemer, som er udviklede til at håndtere virksomhedens kunderelationer fremfor bare transaktioner. De er oftest bygget op af et antal moduler, som kan specialudvikles til virksomhedens behov. Der findes tre hovedkategorier af funktionalitet hos CRM-systemer:

- Systemstøtte til interaktion med kunder i realtid
- Håndtering og planlægning af kampagner
- Analysestøtte.



Figur 5.

CRM-systemet kan ses som virksomhedens informationskoordinator, der har til opgave at udføre følgende funktioner:

- Kommunikere med øvrige systemer i virksomheden
- Gøre al information tilgængelig i et system
- Vedligeholde et samlet billede af kundens totale engagement med virksomheden
- Koordinere information og aktiviteter på tværs af alle kundekontaktkanaler
- Lagre al information om kundrelationerne i databaser
- Vedligeholde rapporterings- og styringsværktøjer
- Frigive tid til at opbygge relationer
- Automatisere ikke-værdiskabende aktiviteter.

Forventet udbytte af et godt CRM-system:

- Bedre, hurtigere og mere konsistent dialog både internt og eksternt med kunderne
- Hurtigere identificering af potentielle afgangskunder
- Øget evne til at reagere på ændrede markedsvilkår
- Bedre markedsinformation til produktudviklere
- Bedre salgsfremstød gennem indbyggede salgsprocesser
- Bedre service og mere tilfredse, mere loyale kunder
- Bedre beslutningsstøtte omkring kunder, segmenter og markeder.

Ledelsesrapportering

Moderne analyseværktøjer tillader brugerne at vende og dreje data for bedst at illustrere den information, de søger

Værktøj for rapportering er centrale hos virksomheder, der er ledende inden for CRM. Der skal være værktøjer, som dels hjælper med styring af virksomheden i realtid, dels hjælper til at give en mere strategisk analyse af, hvordan kundeporteføljen udvikler sig. Hvis virksomheden indfører præstationsbaseret kompensation, skal også dette understøttes med rapportering.

De fleste af de nøgletal, der er beskrevet tidligere, kan med fordel lægges ind i standardiserede rapporter udformet af en fælles rapportgenerator. Således kan alle inden for en koncern genkende rapportlayout og terminologi. En trend, der har eksisteret i flere år, er at bygge et såkaldt Data Warehouse, som er et lager for al information. Kvaliteten på rapportering sikres, efterhånden som forskellige nøgletal og begreber standardiseres.

Ledende leverandører af CRM-systemer har i dag indbygget en række rapporteringsværktøjer i deres løsninger og kan tilbyde færdige modeller til Data Warehousing. Fordelen ved dette er standardisering af brugergrænseflade samtidig

med at en stor del af integrationsarbejdet mod andre værktøjer og systemer elimineres.

Rapporteringværktøjer bør være lette at anvende, således at beslutningstagerne nemt og enkelt kan generere rapporter selv uden at gå til analysespecialister eller database-administratorer. Moderne analyseværktøjer tillader brugerne at vende og dreje data for bedst at illustrere den information, de søger. Relevante og lettilgængelige rapporter baseret på korrekte og aktuelle data øger virksomhedens evne til at reagere på nye trends.

Mulighederne for at bruge afvigelsesrapportering har tillige en del fordele. Reaktionsevnen forbedres, hvilket giver virksomheden mulighed for at agere, mens det stadig er muligt at undgå eller i hvert fald afbøde de negative konsekvenser af en kritisk situation. Dette uanset om der er tale om operationelle (=enkeltkunder), taktiske (=segmenter), strategiske (=markeder) problemstillinger. Afvigelsesrapportering er også meget omkostningseffektivt, idet ledelse og medarbejdere sparer en masse tid på at overvåge kunder, segmenter og markeder, som i stedet automatiseres. De kan således koncentrere sig om langt mere værdiskabende aktiviteter end rutinemæssig overvågning.

Forventet udbytte

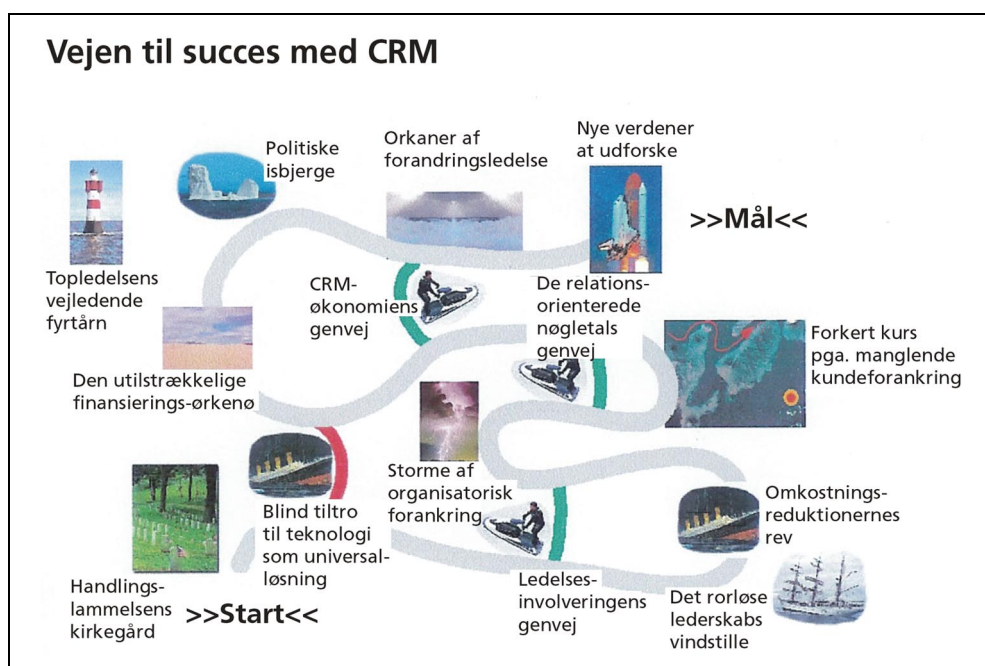
- Adgang til værktøjer, der muliggør bedre kontrol af kundeporteføljens udvikling
- Hurtigere reaktion på nye trends både operativt, taktisk og strategisk
- Bedre kommunikation mellem forskellige enheder vha. standardiserede rapporter
- Automatisering af den rutinemæssige markeds-, segment- og kundeovervågning
- Bedre beslutningsstøtte omkring kunder, segmenter og markeder
- Løbende måling af kundetilfredshed, -lønsomhed og -loyalitet
- Løbende overvågning af dynamikken i kundeporteføljen (tilgang, afgang og migrering) samt udviklingen i kundernes købs-, forbrugs- og interaktionsmønstre.

Implementering af en succesfuld CRM-løsning kræver, at en indflydelsesrig person engagerer sig og driver processen fremad

5. Vejen til en succesfuld CRM-løsning

Som det fremgår af dette white paper, indeholder en CRM-løsning mange komponenter, der skal arbejde sammen, hvis virksomheden skal nå sit fulde potentiale og opnå høj lønsomhed. Derfor berøres mange interessenter og forskellige beslutningstagere af en CRM-satsning. Forandringen kan indebære positive og spændende muligheder for nogle. Samtidig kan selve forandringsprocessen opleves som besværlig eller truende for dem, der stilles over for en ny arbejdssituation med nye krav, og hvor gårsdagens kompetencer bliver mindre vigtige. Sammenfattet indebærer dette, at der findes en organisatorisk træghed, der kan hindre en fremgangsrig implementering af CRM og dermed en overgang til en kundeorienteret virksomhed. Denne risiko skal håndteres og kræver topledelsens vedvarende engagement.

En virksomhed, der vil indføre en helhedsløsning inden for CRM, kan sammenlignes med et skib, der begiver sig ud på en eventyrlig opdagelsesrejse. Rejsen kan slutte allerede i havnen på grund af beslutningsangst og frygt for forventede besværligheder samt usikkerhed om hvilke gevinster, der vil kunne opnås. Det kræver, at en indflydelsesrig person engagerer sig og driver processen fremad. På de store opdagelsesrejsers tid var det kongehuset, der havde mulighed for at gøre dette. I dag får en person i topledelsen til opgave at udfylde denne rolle. CRM er en opgave, der må løses på ledelsesniveau. Det er en strategisk investering, der har stor betydning for virksomhedens fremtidige konkurrencedygtighed.



Figur 6.

Via ledelsens engagement kan man undgå at komme til at hænge fast i uproduktive diskussioner, hvor hver eneste krone og øre begrundes. En investering i CRM er en investering i fremtidige indtjeningsmuligheder. Ledelsen opstiller en målsætning, som følges nøje, derved sikrer man, at projektet kører i den rigtige retning. Virksomhedslederen besidder den erfaring og det perspektiv, der skal til for at undgå fælder i form af enkeltløsninger eller tekniske løsninger, der fremstår som lokkende genveje.

Det er ikke tilstrækkeligt med en vision for at få alle med på rejsen. For besætningen eller frontliniemedarbejderne er det vigtigere at håndtere hverdagens problemer end morgendagens. Hvis en vision meldes ud på en forkert måde og et forkert tidspunkt, begynder de at spekulere over, hvordan deres egen situation bliver påvirket. Hvis de opfatter kommende udfordringer som noget negativt, en uvis trussel eller fare, ligger mytteristemningen ikke langt væk. I en moderne virksomhed er en mindsket kvalitet og produktivitet samt en øget personaleudskiftning et mere realistisk risiko-scenarie. Løsningen er at opstille klare delmål, der er lettere at forstå, nå og lade sig inspirere og motivere af. De hurtige gevinster opbygger tilstrækkeligt med tillidskapital til at føre CRM-projektet videre.

Ledelsen må være tålmodig. Når regningen for de første delprojekter kommer ind og begynder at gøre indhug i beholdningen i skattekisten, samtidigt med at målet stadig ligger fjernt, er det fristende at afbryde rejsen. Hvad har man så opnået? En anseelig pengesum er blevet kastet i havet og betydningsfulde interessenter, der har lagt hele deres sjæl i at drive projektet frem, er blevet berøvet motivation og muligheden for at opnå ære og berømmelse samt fremme deres karriere. Organisationen vil heller ikke være den samme, som før rejsen eller projektet begyndte. Arbejdsroller og processer kan genoprettes, men de, der støttede projektet, vil komme til savne den periode, hvor de var med til at kunne forme fremtiden og vil eventuelt søge andre udfordringer, samtidig er de, der var modstandere, blevet stærkere i deres opfattelse om, at virksomheden ikke bør gøres mere kundeorienteret. At afbryde et CRM-projekt indebærer således en risiko for, at virksomheden mister en del af sine oprindelige styrker uden at have opnået nye til gengæld.

Alle, der var med da rejsen blev indledt, vil ikke være med hele vejen til målet. På Columbus' tid risikerede sømændene at blive skyllet overbord under voldsomme storme. I dag er det mere realistisk at bruge eksempler som ansatte, der går over til konkurrenterne. Dagens arbejdsmarked byder på mange alternativer for dem, der har de rette kompetencer. Hvis nogen af de operative projektledere skulle forsvinde, må ledelsen kunne indsætte en ny person i rollen og tilse, at projektet ikke afviger fra vejen, der leder til virkliggørelsen af CRM-visionen.

I nogle tilfælde kan isbjerge udgøre hindringer, det være sig politiske eller virkelige. Et eksempel på politiske isbjerge er indflydelsesrige produktchefer, som ser deres magtposition truet, når fokus i stedet skal være på kunden. Hvis de ikke er i besiddelse af en kompetence, der kan ændres og involveres i projektet, kan de iscenesætte kontraproduktive tiltag, der vanskeliggør fremgangen for CRM. Løsningen er at skaffe disse personer plads til at bidrage til projektet og garantere dem en vigtig rolle i den nye mere kundeorienterede organisation. Det er lettere at få nogen til at afstå fra noget, der er værdifuldt for dem, hvis de tilbydes en erstatning i form af noget, de opfatter som mindst lige så værdifuldt.

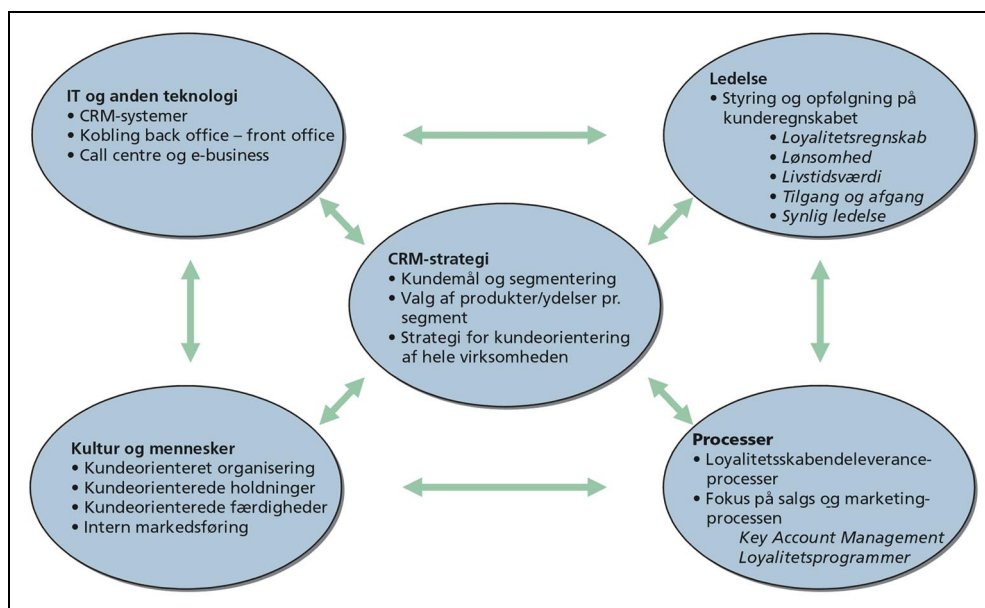
Når målet nærmer sig, kræves det, at alle berørte parter forberedes på den nye tid, de står over for. De, der har været banebrydere, må dele deres viden med dem, der koncentrerer sig om at opretholde de daglige rutiner, mens nye veje

blev udforsket. Nogle vil stadigvæk intuitivt fortsætte med at tænke i de gamle baner og vil føle en impuls til at stræbe tilbage mod det, der var. De vil få brug for vejledning. Det er disse opgaver, der må håndteres gennem forandringsledelse.

Hvad sker der ved målet? Er det tid til hvile og rekreation? Nej, derimod er det tid til at konsolidere og fastslå de foretagne landvindinger. Derefter genstår der nye opdagelsesrejser. Inden for CRM søges der bestandigt ny information, der kan lede til øget konkurrencedygtighed. Amerika blev ikke opdaget på en dag.

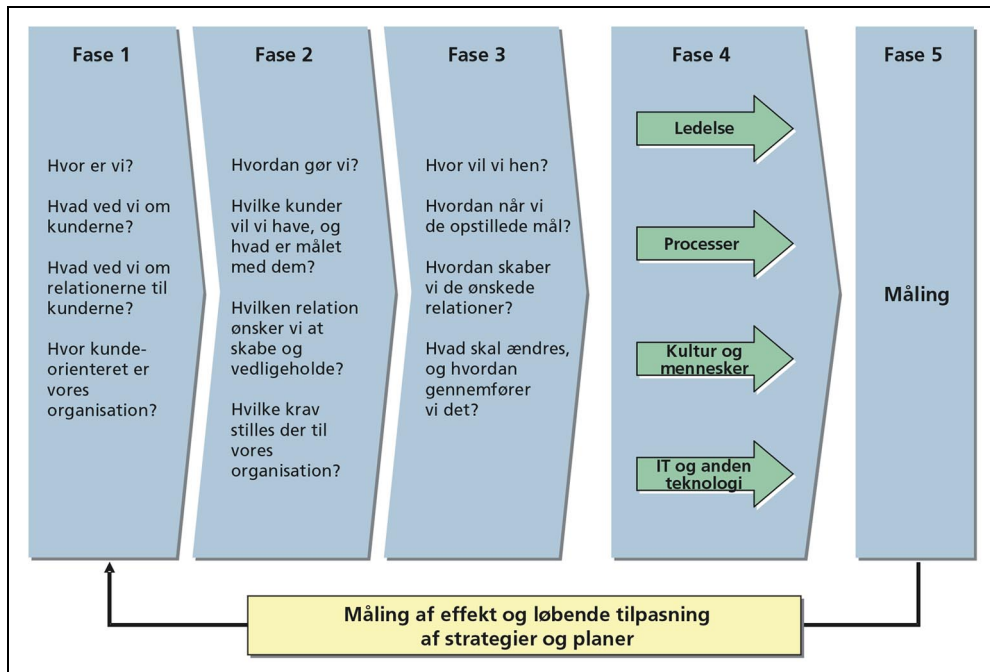
6. CRM er meget mere end blot it

Stig Jørgensen & Partners A/S tilbyder derfor en helheds-løsning inden for CRM med balance mellem it-løsninger og traditionelle konsulentløsninger inden for strategi, ledelse, organisation, processer, HR og forandringsledelse. Den gensidige afhængighed mellem disse vigtige elementer i CRM-løsningen er illustreret i figuren herunder.



Figur 7.

Som følge af denne holistiske tilgang til CRM forløber vores CRM-projekter typisk som beskrevet i figuren herunder.



Figur 8.

7. Stig Jørgensen & Partners A/S og CRM

I dag er markedet mere dynamisk end nogensinde før. Kunderne er bedre informeret og mindre loyale og kræver samtidig hurtigere, bedre og mere personaliseret service. Den teknologiske udvikling frembringer nye kontaktmuligheder mellem kunderne og virksomheden, men kunderne stiller stadig højere krav.

Stig Jørgensen & Partners A/S har partnerskab med flere ledende softwareleverandører inden for CRM-området, men er fuldstændig uafhængige i forbindelse med valg af den CRM-systemleverandør, som bedst passer til din virksomheds forretningsmæssige ønsker, krav og behov. Stig Jørgensen & Partners A/S benytter i den forbindelse en systematisk og objektiv udvælgelsesproces for potentielle it-/softwareleverandører til din virksomhed.

Hos Stig Jørgensen & Partners A/S har vi omfattende erfaring med både danske, nordiske og internationale CRM-projekter.

