

Naturkræfterne er imod **CRM**

24

Før man kan lykkes med CRM, skal hele virksomheden på genopdragelsesrejse og salgsafdelingen en tur forbi numerologen

Det skal ikke handle om effektivitetsforbedringer med økonomiske besparelser for øje, når din virksomhed vil indføre CRM. Det skal derimod handle om at flytte fokus fra dig selv, dine kolleger og medarbejdere. Over på kunderne. Og måske vil du hævde, at det er netop det, du gør. Men min påstand er, at du tager fejl.

Det handler om hurtige penge ...


Tænk over, hvad man typisk bruger som målestok, når salgsmedarbejderen, salgschefen eller virksomheden skal vurderes.

Måleenhederne er omsætning og bundlinje, når succesen gøres op - og de realiserede resultater måles nærmest dagligt. Omverdenen belønner nemlig sådanne resultater øjeblikkeligt i form af en stigende aktiekurs/værdi, og det smitter af på virksomheden: Både ledelse og medarbejdere tilbydes bonusprogrammer, der stort set alle har det til fælles, at de belønner medarbejderen til at handle kortsigtet.

Manglende fokus

En anden typisk forseelse er, at de fleste virksomheder har tilvejebragt den øgede indtjening gennem besparelser. Ikke blot i produktionen, men også i de dele af organisationen, der har stor indflydelse på den service, man er i stand til at yde sine kunder. Medarbejdere, som tidligere betjente kunderne i telefonen, er byttet ud med en CD med akustisk guitarmusik - og et moderne telefonanlæg med en køfunktion, der har plads til at parkere flere hundrede





Af Christian Elgaard
CRM-konsulent og knowledge
lead 2C change-gruppen

indgående opkald. Som kunde skal man være taknemlig for den gratis underholdning.

Et lidt anderledes eksempel på det manglende kundefokus er ordet "sælger". Et ord, der siger alt! Spørg blot en flok tilfældigt udvalgte personer, hvorvidt de opfatter ordet positivt eller negativt. Svaret vil være utvetydigt. For det forventes, at en sælger vil gøre hvad som helst for at afsætte sine produkter - uagtet at man som kunde har et behov eller ej. Tænkte man som kunde, ville man derfor aldrig bruge den betegnelse.

Test løs

Er du stadig ikke overbevist, vil jeg foreslå en test: Sæt dig i kundens sted - og oplev din virksomhed fra dennes vinkel. Det er faktisk meget enkelt: Lån en identitet i form af en adresse, mail, telefon eller lignende - og test så løs. Send en mailfore-spørgsel til en medarbejder, der er syg eller på ferie. Efterlad en telefonbesked til en medarbejder, der har rygende travlt. Eller vær kreativ og prøv noget helt tredje.

Også her er jeg overbevist om, at jeg ikke tager fejl: Du vil blive chokeret over, hvad mange - og måske endda du selv - rent faktisk byder kunderne.

Monopolerne forsvinder, og konkurrencen tilspidnes. Efter årtier med besparelser er der nu skåret helt ind til benet, og behovet for at differentiere sig på andre måder end blot marginalt på prisen er stigende. Kunderne stiller stadigt større krav, og deres tolerance er blevet mindre. Der er ikke længere plads til fejltagelser og dårlig service.

CRM-strategi

Det kan derfor ikke gå hurtigt nok med at droppe egoet og begynde at fokusere på kunderne. På deres behov og ønsker. Og på dét, man kalder CRM (Customer Relationship Management) eller CEM (Customer Experience Management). For begge begreber handler om at fokusere på kunderne.

Men indstil dig også på, at indførelsen af CRM ikke vil øge indtjeningen fra dag til dag. Der kan gå måneder - og måske endda år. At du må vente på resultaterne, der samtidig kan være

svære at måle, skal imidlertid ikke være en undskyldning for at holde fast i det traditionelle kortsigtede fokus. Teknologien gør det nu muligt at indsamle og analysere data på langt mere avancerede og nuancerede måder. Fremskridtet kan altså måles, selvom det stadig ikke er slået igennem på regnskabet. Begreber som churn rate, share of wallet, retention rate mv. er fremtidens målepunkter for den vindende salgsafdeling.

Så lad være med at vente med CRM, til det begynder at gå ned ad bakke. Krise har hidtil været den mest udbredte årsag til, at ledelsen tager skridt til at implementere en CRM-strategi. Oftest har det været et turn around-projekt, som skulle få de sorte tal tilbage på bundlinjen, og har derfor mest af alt handlet om indførelse af ny teknologi med henblik på besparelser.

En rigtig CRM-strategi handler ikke om besparelser, men om kundefokus. Besparelser er en sidegevinst. Ikke incitamentet.

CRM skal helst implementeres, mens det stadig går godt. Og det er der flere årsager til. Det er eksempelvis langt nemmere og billigere at fastholde sine eksisterende kunder end at genrobre de tabte eller vinde nye. Et andet og vigtigt element er medarbejdernes forandringsvillighed, som alt andet lige vil være større, hvis projektet ikke lugter af endnu en sparerunde. Og netop manglende forandringsvillighed er den største trussel for ethvert projekt af denne art.

At få succes med en så fundamental ændring af virksomhedens adfærd og selvpfattelse er en stor opgave og kræver mere end forandringsvilje. Men bare fordi det er svært, skal man ikke holde sig tilbage.

2C change-gruppen er i dag et af Danmarks stærkeste og bredest funderede SAP-konsulenthuse. Forretningen spænder fra rådgivning om og implementering af systemer over udvikling af nye løsninger baseret på SAP NetWeaver til hosting og ASP. Dertil kommer en stribe industriløsninger, som bl.a. bygger på SAPs mySAP All-in-One system til mindre og mellemstore virksomheder.