



Slik får du de ansatte
til å elske CRM løsningen

Slik får du de ansatte til å elske CRM løsningen

Introduksjon

CRM (Customer Relationship Management) representerer en filosofi og strategi som fokuserer på å bygge gode kundeforhold. Kort sagt gjør CRM det mulig for virksomheter å få økt innsikt i kundenes behov og atferd. En innsikt som brukes til å styrke relasjonene til de samme kundene. Når alt kommer til alt ligger gode og tette kunderelasjoner i hjertet av enhver virksomhet.

Hvis forholdet til kundene er hjertet i virksomheten, representerer CRM klaffen som sikrer tilførselen av blod til virksomhetens vitale funksjoner. CRM bidrar nemlig til at virksomheten kan knytte sammen mennesker, prosesser og teknologier for å få innsikt i de enkelte kundene og den verdien de representerer. Dette gir deg mulighet til å effektivisere salgs- og markedsføringsarbeidet, forbedre kundeservicen, optimalisere kryss- og mersalget, styrke virksomhetens evne til å vinne flere salg og totalt sett øke både topp- og bunnlinjen. Lyder det nesten for godt til å være sant? Ikke desto mindre er det nettopp slik det er!

Det lyder kanskje som en enkel oppgave å overbevise hele organisasjonen om at alle skal støtte engasjert opp om CRM-løsningen: *«Hei alle sammen. Dere skal bare bruke dette fantastiske CRM-verktøyet som vi har kjøpt, så vil alt gå som en lek! Dere vil oppleve økt produktivitet og oppnå mer effektive arbeidsprosesser. Virksomheten vil få bedre kunderelasjoner, og vi vil alle sammen tjene mer penger!»* Så enkelt er det dessverre ikke.

Mange virksomheter blir overrasket over hvor langt tid det tar før brukerne kommer i gang og hvor få brukere som faktisk bruker løsningen etter en implementering. Mange bedriftsledere antar at en CRM-løsning automatisk vil bli en naturlig del av brukernes arbeidsdag når løsningen er implementert og alle tilbys opplæring. Det viser seg imidlertid at det skal mer til enn kun brukeropplæring.

I dette dokumentet vil vi gå gjennom noen kjente utfordringer du bør være oppmerksom på for å oppnå en vellykket implementering. I tillegg vil du få innblikk i syv (7) virksomheters suksessfulle implementering av CRM.

Vi håper at du vil bruke disse eksemplene som inspirasjon på din vei til selv å oppnå suksess med CRM.



Hvorfor mislykkes CRM-prosjekter?



En av de tingene du kanskje hører om CRM-prosjekter, er at de ofte mislykkes. Nylig viste en undersøkelse foretatt av amerikanske Merkle Group Inc. at ca. 63 % av alle CRM-prosjekter i større organisasjoner slår feil.

Dette er et skremmende høyt tall som forståelig nok kan gjøre mange skeptiske til hvorvidt de kan oppnå suksess med CRM.

Den samme undersøkelsen viste imidlertid at de organisasjonene som lykkes, kunne konstatere at de hadde oppnådd klare fordeler og fått tilført reell forretningsmessig verdi.

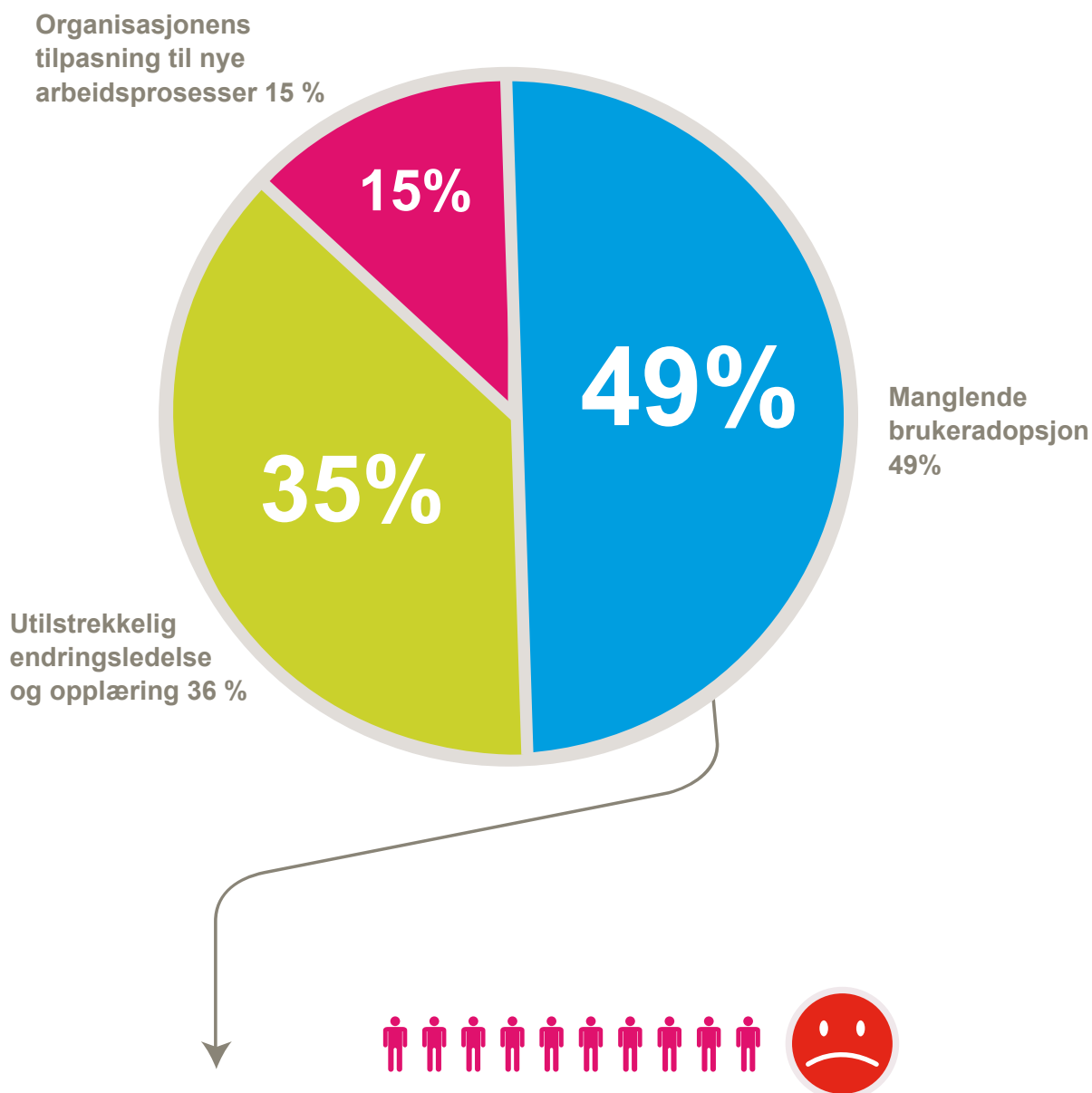
Hvordan sikrer du så at du kan høste fordelene og unngå fallgruvne? Forskning viser at det kan identifiseres en rekke årsaker til at CRM-prosjekter mislykkes:

- **Mangel på bruk (user adoption)** og ingen eller få konsekvenser for brukerne når de ikke bruker løsningen.
- **Mangel på en klar forankring hos ledelsen** ift viktigheten av CRM
- **Mangel på bredde i prosjektstyringen.**
- **Mangel på prioritet av CRM-området fra virksomhetens IT-ansvarlige** sammenlignet med andre områder.

En rapport fra Forrester bekrefter ovenstående: Brukerrelaterte problemer utgjør den største utfordringen i forhold til implementering av CRM. Disse brukerproblemene faller i tre hovedgrupper, hvor manglende bruk (user adoption) er den aller viktigste.

Fortsettelse neste side.

Brukerrelaterte utfordringer ved implementering av CRM-løsning



La oss innse sannheten: De fleste motsetter seg endringer. Når forandringen i tillegg er i form av et CRM-system som systematisk samler inn data, kan det lett oppstå en følelse av at ledelsen forsøker å holde kontroll over de ansatte. Den menneskelige natur skaper altså en naturlig motstand til tross for at implementering av en CRM-løsning innebærer både arbeids- og trivselsmessige forbedringer for medarbeiderne.

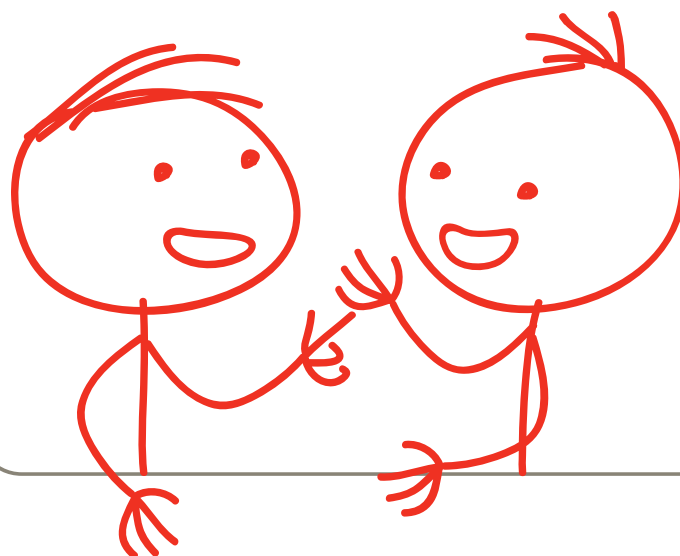
7 sanne historier om vellykkede CRM implementeringer

Det er selvfølgelig alltid interessant å foreta undersøkelser til et nytt white paper. I dette tilfellet har det ikke minst vært interessant å høre fra virksomheter hvor CRM-slagene utkjempes – historier fra det virkelige liv. Som en del av undersøkelsene spurte vi noen av våre kunder om hva de har gjort for å lykkes.

Deres historier kan gi deg både inspirasjon og konkrete ideer til hvordan:

- **Du skaper ledelsesmessig engasjement** for å sikre at alle beslutninger er tilpasset prosessen og at hele organisasjonen involveres.
- **Du synliggjør forventet ROI** forbundet med implementering av en CRM-løsning, for å sikre den rette finansieringen og for å tydeliggjøre fordelene.
- **Du «selger inn» CRM internt** og viser fordelene for brukerne, slik sikrer du at systemet anses som et verktøy som faktisk kan hjelpe dem i hverdagen.
- **Du involverer brukerne** og gjør dem til en del av prosjektet, for å sikre at CRM-løsningen blir tilpasset brukernes behov.
- **Du gjør brukerne til ambassadører**, slik at din CRM-løsning vil bli godt mottatt i alle deler av organisasjonen.
- **Du lanserer CRM-løsningen med et brak**, slik at alle har kjennskap til lanseringen og for å sikre at flest mulig raskt tilpasser seg den nye arbeidsmåten.

Les de 7 historiene og få hjelp til å lansere ditt eget vellykkede CRM prosjekt!



Få alle med om bord

Hva gjør man når man potensielt kan oppnå enorme fordeler ved å bruke en CRM-løsning, men ingen i virksomheten har innsett dette enda? Helena Klok fra den nederlandske virksomheten TNS NIPO fant noen gode svar på dette spørsmålet.

Med mer enn 200 ansatte er TNS NIPO en av Nederlands største virksomheter innen markedsundersøkelser. Virksomhetens kunder består av både offentlige og private organisasjoner.

Hos TNS NIPO er det ingen separat salgsavdeling. I stedet er salg plassert som en integrert del av arbeidet i de enkelte research-teamene, men inntil nylig har det ikke vært implementert en systematisk CRM-praksis. Da Helena Klok kom til virksomheten som markedsføringsdirektør tok det ikke lang tid for henne å konkludere med at det var behov for å endre på denne praksisen.

Behovet for en CRM-løsning

Helena forteller at organisasjoner som TNS NIPO, ofte er fokuserte på allerede aktive prosjekter med eksisterende kunder. Det betyr at konsulentene arbeider mye med de eksisterende kundene og dessverre har mindre eller ingen oppmerksomhet ift å identifisere og vinne de kundene som virksomheten skal «leve av» i fremtiden. «Det finnes ingen salgskultur», sier Helena.

«Da vi analyserte data om de kundene som hadde forlatt oss innenfor de siste 12 månedene, så vi et mønster vi ikke hadde sett før: mens vi hadde vært travelt opptatt med å betjene våre eksisterende store kunder, hadde mange av de nye mellomstore virksomhetene forlatt oss fordi vi ikke hadde gitt dem tilstrekkelig oppmerksomhet. Vi hadde lidd et konkret inntektstap som følge av dårlig håndtering av våre relasjoner med disse kundene.»

«Jeg hadde allerede ledelsen ombord, det neste skrittet var derfor å synliggjøre overfor alle konsulentene behovet for å arbeide mer systematisk med våre kunderelasjoner. Et eksempel på hvordan vi konkret fikk konsulentene til å se dette behovet, var ved å be dem registrere alle kundene og kontaktene sine i et stort Excel-ark. De fikk vite at formålet var å sikre regelmessig kontakt med alle relevante kunder. Konsulentene var positive overfor dette arbeidet, men likte ikke å arbeide i et Excel-ark. De følte at de hadde behov for å registrere langt flere opplysninger om hver enkelt kunde enn hva som var mulig med denne metoden.»

Førsteintrykket er avgjørende

Fordi mange av brukerne ikke hadde noen tidligere erfaring med CRM-løsninger, visste Helena at utrulling internt i organisasjonen måtte være vel gjennomtenkt og gi brukerne et godt førsteinntrykk. Hun hadde allerede igangsatt CRM-opplæring som en måte for å «selge» hele ideen om CRM-løsning internt.

«Jeg hadde innsett viktigheten av at brukerne fikk et positivt førsteinntrykk, og visste at en bruker allerede under den første opplæringen gjør seg opp en mening og avsier en dom over systemet. Så derfor satte jeg av nødvendig tid til grundig planlegging av CRM-opplæringen», forteller Helena. «Jeg tok meg god tid til å gå gjennom alt opplæringsmaterialet, og jeg oversatte og omskrev det hele – på nederlandsk. Jeg gjennomførte også hele opplæringsforløpet selv for å sikre at alle brukerne ville få en grundig innføring og et godt førsteinntrykk. Alt i alt tok det meg 30-40 timer, men den tiden har vist seg ekstremt godt brukt. I tillegg har jeg gjennom implementeringsprosessen også møtt alle brukerne, noe som gir en fantastisk innsikt.»

Helenas tips for å sikre en vellykket utrulling

- Sørg for at du har definert et klart CRM-behov før du starter prosessen
- Vær oppmerksom på brukeropplæring
- Involver ledelsen på en måte som er synlig for alle



Sørg for at du har brukerne 100 % bak deg

Sørg for å involvere brukerne allerede i utviklingsfasen. Dette er et råd som vi hører fra en rekke av våre kunder. Her er konkrete eksempler fra tre av dem.

Implementering av en CRM-løsning vil alltid være en endringsprosess, og brukerne har behov for å føle seg involvert og oppleve at det nye systemet også er til for å hjelpe dem og ikke bare virksomheten. En måte å oppnå dette på er å involvere brukerne tidlig i utviklingsprosessen av det nye CRM-systemet. Gjøres det riktig, kan brukermedvirkning bidra til å bygge positive forventninger og fremme viljen til å bruke CRM-løsningen når systemet først er rullet ut i virksomheten. Som de følgende 3 eksemplene viser gjelder disse innsiktene enten det handler om et internasjonalt konsern, en mindre lokal virksomhet eller en offentlig organisasjon.

Lag et mindre pilotprosjekt før endelig utrulling

Serviceorget i Drammen kommune er serviceorgan for omkring 65 000 innbyggere. Da det skulle introduseres et nytt CRM-system for å holde styr på spørsmål og henvendelser fra innbyggerne, var de svært bevisste på at de ansatte ikke måtte «skremmes vekk».

«Vi visste at de ansatte ville se dette initiativet som noe som ble lagt på toppen av deres eksisterende arbeid og ikke som et nytt verktøy som erstatning for et gammelt. Derfor visste vi også at vi måtte gjøre en innsats for at CRM-systemet skulle bli oppfattet som noe positivt», forteller avdelingsleder Øystein Kristoffersen.

«Vi valgte en tilnærming hvor vi startet med et mindre pilotprosjekt og sørget for at alt fungerte i liten skala før vi gikk videre til full implementering. Det tok selvfølgelig lengre tid, men det har vært medvirkende til at alt fungerte tilfredsstillende fra starten, noe som har bidratt til at våre medarbeidere tok positivt imot systemet og nå klart ser verdien av å bruke CRM-løsningen», tilføyer han.

Tips for å lykkes med brukeradopsjon

- Overvei å lage et pilotprosjekt før full implementering. På den måten kan du få verdifull kunnskap om brukernes preferanser og bekymringer.
- Involver brukerne i workshops og samtaler for å finne måter hvor CRM kan forenkle brukernes hverdag.
- Foreta undersøkelser innledningsvis for å sikre at bekymringer blir hørt og at brukerne blir involvert på en verdifull måte.

Bygg opp CRM-systemet slik at det forenkler brukeroppavene

Brukerinvolvering sto også i sentrum for et CRM-initiativ i et selskap som hadde behov for å starte sine CRM-aktiviteter på nytt: Leithe & Christiansen er et stort elektroentreprenørselskap i Oslo. Med tusenvis av kunder og ordrer å holde styr på hvert år, har CRM-løsningen blitt avgjørende for virksomhetens suksess. Men å komme dit har krevd noen justeringer. Stig Hansen, som er prosjektleder hos Leithe & Christiansen, sier:

«Vi besluttet å starte våre CRM-aktiviteter på nytt – både fra et teknologisk perspektiv og ut fra den måten våre brukere arbeidet på. Vi hadde mye fokus på å involvere brukerne. Vi arrangerte workshops, hvor formålet var å identifisere de områdene hvor vi kunne forenkle det daglige arbeidet. Ved hjelp av input fra brukerne ønsket vi å åpne en ny verden for dem, hvor alle fordelene og mulighetene i systemet gjorde seg gjeldende.»

Kartlegging av brukerne for å forstå deres behov

For Intelcom, en leverandør av programvare- og kommunikasjonsløsninger til kontaktsentre, var utfordringene rundt brukeradopsjon åpenbare:

«Vi er nesten 250 ansatte i fire land. Vi har hatt CRM i mange år, men uten å bruke systemet tilstrekkelig i hverdagen. Derfor foretok vi en intern undersøkelse hvor vi ønsket å avdekke brukernes egentlige behov og ønsker. Vi brukte resultatene som utgangspunkt for vårt CRM-prosjekt», forklarer Petter Dahl, leder i Intelcom.



Intelcom



ELEKTROENTREPRENØR

Leithe & Christiansen a.s

Behandle brukerne som om de var dine kunder

Slik sikrer du CRM suksess via brukerorientering..

Koninklijke Saan er en logistikkvirksomhet i Nederland. Tjenestene til virksomheten inkluderer bl.a utleie av kraner og andre oppgaver innenfor fjerning og flytting av industrielt utstyr.

Virksomheten hadde allerede et CRM-system de hadde brukt en stund og hadde mer enn 30 000 kontakter registrert i sitt nåværende system. Tiden var imidlertid inne til å oppgradere til et mer tidsriktig system – et CRM-system som muliggjorde en bedre skalering til virksomhetens fremtid.

På dette tidspunktet var Edwin Saan IT-direktør i Koninklijke Saan, og han visste at det var helt avgjørende for å lykkes med CRM-prosjektet at alle fremtidige brukere ble godt informert under hele prosessen. «Å holde brukerne informert er viktig når man vil sikre at CRM-løsningen blir godt mottatt i hele organisasjonen», sier Edwin.

Hold brukerne oppdatert underveis

Prosjektgruppen tok en rekke initiativer for å sikre at brukerne hele tiden ble ledet gjennom prosessen. Først og fremst utviklet de et internt nyhetsbrev:

«Vi ønsket å utvikle et nyhetsbrev som skulle støtte implementeringen. Nyhetsbrevet skulle fungere som en kontinuerlig historiefortelling som gradvis skulle få brukerne om bord», forklarer Edwin.

«Det første nyhetsbrevet begrenset seg faktisk til å sette scenen for hele prosjektet. Forklare bakgrunnen og beskrive konseptet bak det nye CRM-systemet, samt gjøre det klart for brukerne hva virksomheten ønsket å oppnå. De følgende nyhetsbrevene skulle deretter gå mer i detalj med forskjellige relevante emner som beskrev systemet og hele implementeringsprosessen.»

Nyhetsbrevet sikret at alle brukerne var oppdaterte og hadde den samme kunnskapen – og at de var klare til utrollingen i organisasjonen. Implementeringsteamet støttet nyhetsbrevene med både opplæring og introduksjonsaktiviteter:

«Vi planla opplæringen slik at den lå så tett på lanseringstidspunktet som mulig. Brukerne lærte systemets funksjoner, slik at de var klare til å arbeide fra første dag. På selve lanseringsdagen sikret vi oss at alle fra teamet var til stede og sto til rådighet, slik at de kunne besvare brukernes spørsmål», forklarer Edwin.

Edwins tips for å lykkes

- Planlegg den interne kommunikasjonen grundig, og hold de ansatte godt informert underveis i prosessen.
- Start kommunikasjonen med utgangspunkt i formålet med CRM-prosjektet, og bygg informasjonen gradvis opp herfra.



Gjør CRM-løsningen enkel og effektiv

Som nystartet virksomhet har man den luksus å etablere CRM-løsningen helt fra grunn av. Men hvordan sikrer man at alle i virksomheten arbeider på den samme måten – og at de får en positiv opplevelse? Et norsk teleselskap fant en vellykket modell på dette.

Teleselskapet Dipper er oppkalt etter den norske nasjonalfuglen Fossekalen (som på engelsk heter Dipper), og er en ny aktør på det norske telemarkedet. Virksomheten fokuserer utelukkende på å betjene små og mellomstore virksomheter, og tilstreber å være et nytt og friskt alternativ til de tradisjonelle aktørene på markedet.

Da Dippers administrerende direktør, Cecilie Vanem, startet virksomheten i begynnelsen av 2013, hadde hun en klar visjon om at hun ønsket å skape en kundesentrert virksomhet. En virksomhet hvor kundenes opplevelser skulle være så fantastiske at de ville gå ut og anbefale Dipper til andre kunder.

Gjør CRM-løsningen enkel

«Jeg ville først og fremst at vi skulle arbeide med CRM-løsningen på en måte som var krystallklar og handlingsorientert for hele salgstyrken. Selgere kan ofte ha problemer med «å gi slipp» på leads, og faktisk bruke for mye tid på eksisterende leads i stedet for å identifisere nye salgsmuligheter», forklarer Cecilie.

«I tillegg ønsket jeg at kundene skulle ha en oppfatning av at det var enkelt og gøy å være i dialog med oss. Vi ønsket ganske enkelt å være det teleselskapet som kundene ville elske å anbefale!»

Cecilies tips for å lykkes

- **Utvikle en klar og enkel modell for hvilken type kunder du har, og bruk modellen til å guide dine CRM-aktiviteter – til nytte både for medarbeidere, kunder og forretningen din.**
- **Bruk CRM-løsningen til å gjøre salgssyklusene korte og veldefinerte, slik at det hjelper hele organisasjonen til å prioritere.**

«På telemarkedet er kundene ofte forpliktet til en viss bindingsperiode og har avgifter forbundet med oppsigelse av sine avtaler. Dipper tilbyr kundene avtaler helt uten disse bindingene. Vi vet jo også at kundene ofte må vente på å bli løst fra sine tidligere teleavtaler før de kan lage en avtale med oss.»

Dipper brukte disse forholdene og denne kunnskapen til å utvikle et morsomt konsept som de døpte Fuglekassa. Fuglekassa er en database med mulige fremtidige kunder, som er villige til å bytte til Dipper på en nærmere bestemt dato i fremtiden når de er løst fra sine eksisterende avtaler med andre teleselskaper. Når en selger snakker med en kunde, vil kunden bli spurt om han eller hun har lyst til å komme i «fuglekassa». På den måten gjøres CRM-løsningen til en håndgripelig og morsom del av salgsarbeidet, samtidig som det også blir lettere å lage salgsprognoser.

En annen morsom ting Dipper utviklet var begrepet «flirts». Potensielle kunder som enda ikke er klare til å bytte til Dipper, kan velge å bli opprettet som «flirts» i en separat database. Som «flirts» blir man opprettet som mottaker av nyhetsmail med tilbud, kampanjer, konkurranser, osv. som kan føre til et fremtidig salg. Konkret blir potensielle kunder som IKKE ønsker å komme i «Fuglekassa», spurt: «Er det ok at vi flørter litt med deg?» De fleste har vanskelig for å avslå...



Endring av gamle vaner

En dansk grossist innen bilreservedeler ønsket å sikre at de ansatte forsto at CRM-løsningen ikke bare er et system – det handler også om å arbeide på nye måter. Virksomheten fant dermed en måte å kommunisere dette svært tydelig.

Au2parts er en av Danmarks ledende leverandører av reservedeler til biler. Deres kundebase består av mer enn 4 000 bilmekanikere som innimellom får besøk av au2parts' selgere.

I årenes løp hadde selskapet erfart at selgerne hadde utviklet sine egne individuelle verktøyer til administrasjon av kundeporteføljen, og det var oppstått et stort behov for en felles og mer standardisert måte å arbeide på. Ved å implementere et nytt CRM-system ønsket au2parts å introdusere en ny måte for å planlegge og strukturere kundebesøkene. Målet var å sikre at selgerne faktisk besøkte de riktige kundene på de rette tidspunktene – i tillegg til at selgerne også ble i stand til å yte enda bedre service til kundene.

«Vi sa opp alle selgerne våre»

Da IT-manager Asger Poulsen ble satt til å lede virksomhetens CRM-prosjekt, var han ikke et øyeblikk i tvil om at det ville bli vanskelig å få alle selgerne til å bruke systemet fra starten. «Vi visste at det ville bli vanskelig. Ikke alle ville være klare til å bruke et CRM-system, eller kanskje ville de bare glemme å bruke det. Vi visste med andre ord at vi var nødt til å gjøre det helt klart for alle at CRM-løsningen medførte en helt ny måte å arbeide på.»

«Da vi arrangerte vårt kick-off-arrangement for vårt nye CRM-system, kom vi med én klar beskjed: Fra og med i dag eksisterer ikke deres jobber som selgere lenger. Dere er nå kundeansvarlige i denne virksomheten. Deres oppgave er ikke lenger å selge – deres oppgave er nå å betjene kundene på en slik måte at de ønsker å handle med oss.»

«Vi gjennomførte selvsagt ikke en formell oppsigelsesrunde med etterfølgende nyansettelser. Men vi forsøkte med øvelsen å understreke at implementeringen av CRM-løsningen medførte en ny måte å arbeide med kunde-relasjoner på, og et nytt ansvar for de ansatte», forklarer Asger.

«Reaksjonene var ganske positive. For mange ble det faktisk ansett som et skritt opp fra «bare» å være selger. Nesten som en forfremmelse. Det spredte seg en følelse av at nå endrer vi virkelig vår tilnærming til kundene.»

«Når man foretar en endring som denne, er det viktig å signalisere at det er noe virksomheten gjør for å gi bedre redskaper til de ansatte i virksomheten – ikke for å gi ledelsen bedre verktøyer til å overvåke sine ansatte. Jeg tror det lykkes oss å gjøre det klart for alle.»

Asgers tips for å lykkes

- Lag et brak av en lanseringsevent når utrulling starter, for å sikre at alle er med og er klare til å arbeide med CRM.
- Kommuniser klart at CRM er et verktøy som vil gavne de ansatte i deres arbeid.
- Sørg for kontinuerlig oppfølging som sikrer varige resultater.



Gjør CRM-løsningen uunnværlig for brukerne

Du vil ofte høre påstanden om at en CRM-prosess må ha støtte fra toppledelsen for å lykkes. Den neste kundehistorien bekrefter denne påstanden.

Howeni Eurosafe er en dansk leverandør av sikkerhetsutstyr. Virksomheten har eksistert i mer enn 50 år og ekspanderer for tiden internasjonalt. Virksomhetens administrerende direktør, Steen Brahe Bonke, er et godt eksempel på hva det vil si å ha støtte fra toppledelsen for CRM-initiativet. Han mener oppriktig at CRM er en nødvendighet – og at brukerne er forpliktet til å bruke det. Mange organisasjoner har en tendens til å prøve å overbevise brukerne sine om fordelene, mens Steens tilnærming er mer direkte:

«Du er nødt til å gjøre det til en regel å bruke systemet. De ansatte SKAL ganske enkelt bruke CRM-systemet. Jeg vil nesten si at det er snakk om avtalebrudd hvis mine ansatte ikke bruker de systemene som vi stiller til rådighet», sier han. Det kan kanskje virke en anelse strengt, men på mange måter gir det seg selv for de ansatte fordi man hos Howeni Eurosafe har arbeidet hardt for å gjøre CRM-systemet fullstendig uunnværlig:

«Det er ganske enkelt: Vi bruker kun ett system. Det er kun én kalender, og kun ett sted å holde orden på aktivitetene. Du kan ikke selge noe eller opprette en leveranse uten at ordren først må opprettes i systemet.

Steens tips for å lykkes

- Gjør det obligatorisk å bruke CRM-løsningen.
- Lytt til brukernes behov, og implementer CRM-funksjoner som virkelig utgjør en forskjell.
- Gjør opplæring i CRM til et ledelsesansvar.

Vi bruker det også til feilhåndtering og kvalitetssikring. Vårt CRM-system er 100 % forretningskritisk for oss, og vi har akseptert at det er slik og basert vår forretning på det», sier Steen.

«Når man arbeider på denne måten med CRM, blir det faktisk en motivasjonsfaktor for de ansatte», tilføyer han med et smil.

Lytt til brukernes behov

Selvfølgelig er du også nødt til å lytte til brukernes ønsker og finne måter du kan gjøre CRM til et positivt redskap for dem – ikke bare for virksomheten. Steen understreker:

«Det bør ikke være et system som kun er til for systemet i seg selv. Hvis du på en morsom og intuitiv måte er i stand til å få CRM-løsningen din til å støtte nettopp de funksjonene som dine ansatte har bruk for i sitt daglige arbeid, er det er ingen tvil om at CRM vil øke produktiviteten», sier han.



Kjemp ikke for hardt i forsøket på å overbevise alle brukere

I kampen for å få alle brukere med på lasset kan du oppleve at du kjemper for hardt. Aksepter at det er brukere som ikke kan overbevises om det positive ved CRM og fokuser dine ressurser på resten. Det sier en av våre kunder i Sverige.

Saint-Gobain Ecophon er en av verdens ledende leverandører av lydabsorberende løsninger, og virksomheten har 750 medarbeidere fordelt over en rekke land. Med nesten 200 000 kunder og kontakter i databasen, utgjør CRM-løsningen helt naturlig hjertet i organisasjonen.

Til å begynne med hadde Saint-Gobain Ecophon introdusert CRM i hvert land. Det ble innledningsvis valgt uavhengige, skreddersydde oppsett for hvert land, noe som medførte at hvert marked hadde en løsning som fungerte for dem. Men det innebar også en rekke betydelige ulemper: De enkelte løsningene vokste seg for komplekse, og det var ikke mulig å skape best practice-løsninger på tvers av landene.

«Vi besluttet å slå sammen alle de lokale løsningene i én samlet og sentral løsning», forteller CRM-ansvarlig Richard Kerry. «Vårt mål var å gjøre de komplekse løsningene enklere.»

«Rent endringsledelsesmessig var det et kjempeprosjekt som det var nødvendig å styre og forankre i toppen av organisasjonen. I vårt tilfelle kom presset for å forenkle heldigvis fra vår CFO og CEO, så forankringen var på plass. I tillegg krevde prosjektet engasjement fra alle våre landsjefer i de ulike landene.»

«Vår fokus var å gjøre det enkelt. Tidligere var det slik at hver gang man skulle opprette et prosjekt i CRM-løsningen, innebar det at man måtte fylle ut 40 felter. Dette er nå nede i 10 felter. Det har medført at ansatte bruker systemet mer. Man kan konkludere med at jo enklere systemet er, jo flere vil benytte det til fordel både for brukere og virksomheten.»

Aksepter at ikke alle kan overbevises

Selv om utrullingene har vært en suksess, anbefaler Richard at man ikke bør bli alt for oppslukt av å prøve å få samtlige ansatte til å bruke CRM: «I teorien ønsker du at alle skal bruke CRM-systemet, men du bør ha en viss grad av aksept overfor den ene prosent av brukerne som du ikke kan få med på lasset. Vi har for eksempel en kar i en av våre avdelinger som snart går av med pensjon og ikke liker å bruke datamaskinen, derfor benytter han ikke CRM-systemet – men han er sannsynligvis en av våre beste selgere.»

Heldigvis kan de fleste av de ansatte ikke lengre fungere uten CRM. Med hensyn til våre medarbeidere som er mobile, ute i felten, på flyplassen og på salgsmøter utenfor huset har det vært en bevisst prioritet at arbeidet skal kunne foregå effektivt og uproblematisk. Kombinert med et sterkt fokus på opplæring, har det medført at brukerne generelt har tatt CRM-systemet i bruk.

Richards tips for å lykkes

- Ha som mål å få med alle brukerne, men aksepter de få tilfellene hvor det ikke lykkes, så du ikke ender med å fremmedgjøre brukere.
- Når det arbeides på tvers av geografi, er det viktig å tilpasse de viktigste tingene (f. eks. språk) for enkelte territorier, men etterstrebe en modell hvor alle arbeider i samme oppsett.



6 tips for å fremme brukeradopsjonen av CRM-løsninger

Vår erfaring viser at den beste måten en organisasjon kan fremme og deretter opprettholde høy brukeradopsjon på, er å ha et bevisst forhold til involvering og motivasjon av brukerne. En kjent fallgrube i CRM-prosjekter er ensidig fokus på teknologisk implementering, fokus på at det skal «leveres til tiden» og det skal være «innenfor budsjettet», mens man til gjengjeld forsømmer de nødvendige initiativene som skal drive og vedlikeholde brukeradopsjonen gjennom hele systemets levetid.

Det er viktig å erkjenne at brukeradopsjon handler om å endre brukernes atferd og ikke om teknologi. De kompetansene, teoriene og metodene du må bruke for å sikre en vellykket endring av menneskers adferd, er svært annerledes fra de som kreves for å bygge opp og levere effektive CRM-systemer. Det betyr at de menneskene som leder og styrer implementeringen av din CRM-løsning, ikke kan være (og sannsynligvis ikke er) de rette til å lede endringsprosessen som skal føre til maksimal brukeradopsjon.

Her er noen eksempler på nøkkelementer i et program for høyere brukeradopsjon på CRM:

1. Involver brukerne fra starten

Som tidligere nevnt, det vil alltid være noen mennesker som motsetter seg endringer. Det er en naturlig del av den menneskelige natur – et instinkt. Årsakene kan være frykt for det ukjente, for mer arbeid eller for uønskede endringer i daglige oppgaver. Hvis du derimot kan gjøre det ukjente kjent, vil det fjerne usikkerheten. Derfor bør man alltid involvere dem som skal bruke systemet. Vis brukerne klart og tydelig hvordan CRM-systemet vil gavne deres hverdag. Spør etter brukerfeedback. Lytt til den feedbacken som kommer, og bruk den aktivt hvor det er relevant.

Husk at selv om målet med CRM er vekst, kan det kun realiseres hvis brukerne effektivt benytter systemet. Du bør derfor lytte til, og nøye overveie, deres holdninger og vurderinger. På den måten kan du redusere usikkerheten, fjerne misforståelser og fremme støtten for CRM internt.

2. Velg en CRM-ambassadør

Pek ut en person i virksomheten som ambassadør for CRM-prosessen. Denne personen vil få ansvar for å skape rutiner og retningslinjer, sikre datakvaliteten og oppfølging av brukere som har spørsmål eller har behov for hjelp til feilretting. En CRM-ambassadør vil vanligvis også være den rette til å lede en arbeidsgruppe hvis oppgave det er å utvikle en rekke best-practice-rutiner for CRM i virksomheten. Han eller hun bør være ekspert i CRM-systemet og ha en viss autoritet i virksomheten for å kunne stå i spissen for CRM-initiativet. En CRM-administrator vil være et godt valg til rollen som ambassadør.

Side 1 av 2

3. Lag en CRM-guide

En CRM-guide bør beskrive hvilken type informasjon brukerne skal legge inn i CRM-systemet, hvordan og hvem som er ansvarlig. Guiden bør også beskrive hvordan de enkelte brukerne gjennom sin bruk av systemet skal sikre at virksomheten oppnår forretningsmålene sine.

Sørg for at disse beskrivelsene revideres løpende slik at guiden alltid er oppdatert med eventuelle forandringer i programvare (oppgraderinger, tilkjøp) og nye arbeidsprosesser virksomheten har valgt. Sikre at guiden er tilgjengelig for alle.

4. Sørg for at systemet er enkelt å bruke

Det er meningen at CRM-systemet skal gjøre livet lettere for brukerne – ikke vanskeligere. Derfor bør din CRM-ansvarlige skreddersy løsningen slik at den gjenspeiler den måten dine brukere arbeider på og ikke omvendt.

Brukere avskrekkes av brukergrensesnitt med masse irrelevante opplysninger. Lag et oppsett hvor kun relevante opplysninger og funksjoner er synlige. Du kan alltid tilføye flere funksjoner senere når behovet oppstår.

5. Gi medarbeiderne opplæring i CRM

Sett av nødvendig tid til å lære opp medarbeiderne. Overvei å lage særskilte opplæringsløp for virksomhetens ulike forretningsprosesser. For eksempel bør en medarbeider i markedsføringsavdelingen lære å registrere og følge opp leads, mens en selger trenger å vite hvordan man oppretter et salg og nøye følger en forhåndsdefinert salgsprosess.

En CRM-administrator bør være i stand til å besvare brukernes spørsmål, og bør derfor få en mer omfattende opplæring. Administrator bør også lære å konfigurere endringer i løsningen for å sikre at denne holdes levende.

En CRM-løsning rommer så mange muligheter og funksjoner at det kan være en vanskelig oppgave å lære alle på én gang. Velg derfor en løpende opplæringsprosess med hyppigere og kortere sesjoner for å oppnå det beste resultatet. Når de grunnleggende ferdighetene er på plass og virker velkjente, går man videre til mer avanserte funksjoner og prosesser.



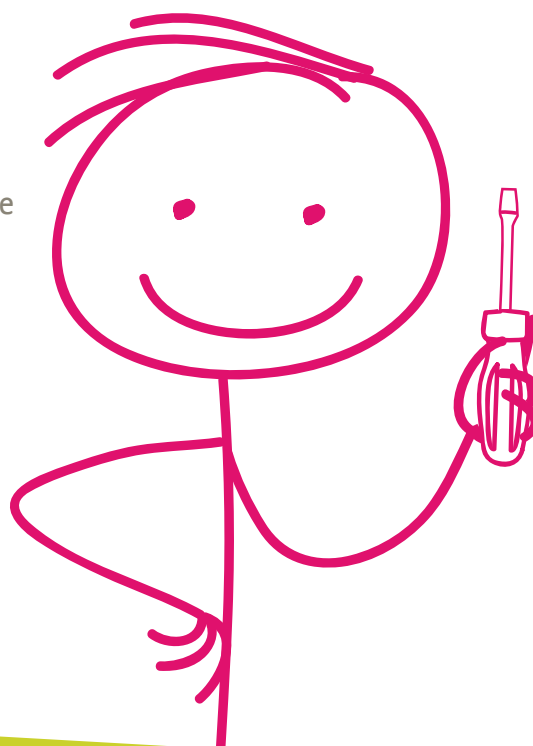
6. Belønn brukerne

Etter en viss periode anbefaler vi at du ser på hvordan dine medarbeidere har brukt CRM-systemet og finner en passende måte å belønne de medarbeidere som bruker CRM-løsningen godt og effektivt.

Du kan for eksempel se på hvor mange utgående telefonsamtaler en bruker har registrert i systemet, hvor mange leads han eller hun har omdannet til et lukket salg, eller hvor presis registreringen av data er. Når du belønner de beste brukerne, bør du gjøre det på en måte som er synlig for andre og som beskriver hva «vinnerne» har gjort for å gjøre seg fortjent til belønningen.

Konklusjon

Med mindre du gjør de rette grepene kan det være utfordrende å gjennomføre en effektiv og vellykket implementering av CRM. Det refereres ofte til at feilslåtte CRM-prosjekter utgjør nesten 63% av totalen. Et tall som tydelig viser at organisasjoner bør ta implementeringen seriøst for å beskytte sine CRM-investeringer. Vi er sikre på at du vil komme langt ved å følge noen av de utprøvde metodene og gode rådene i denne rapporten.



På vår blogg kan du få flere ideer om
hvordan du sikrer din CRM-suksess:
www.superoffice.com/blog