www.crmcbs.dk

CRM CBS

CRM Undersøgelsen 2013

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL HANDELSHØJSKOLEN

VIRKSOMHEDERNES KUNDERELATIONER 2013

CRM i danske virksomheder

Indhold

1. Vores refleksioner om virksomhedernes kunderelationer anno 2013 3
Vores CRM definition 3
2. Baggrund for analysen 6
Et historisk overblik over fejlrater på CRM projekter 6
Det globale versus det lokale CRM marked 7
3. Hovedkonklusioner om kundeorientering 9
Et vellykket CRM forløb kendetagnes af: 10
4. Metode 12
Kort om indhold af undersøgelsen i hovedoverskrifter: 13
5. Kort om respondenterne 14
6. Uddybende resultater 18
CRM og strategi 19
CRM i forhold omsætning og dækningsbidrag (DB) 21
CRM implementering og udarbejdelse af en business case 21
Hvordan anvendes CRM systemet i virksomheden 23
CRM implenteringen og det opnåede/forventede resultat 23
CRM implementeringen og kundernes oplevede effekt– forventninger versus opnåede resultater 24
CRM og den interne effektivitet – forventninger versus opnåede resultater 25
CRM og markedseffektivitet – forventninger versus opnåede resultater 26
Hvad er den vigtigste parametre for succes – strategi eller software? 26
7. Observationer fra dybdeinterview 27
8. Gaps fra de som har implementeret CRM i forhold til de som er i gang/overvejer 35
CRM og strategi 35
Hvordan anvendes/forventes CRM systemet anvendt i virksomheden 36
CRM i forhold omsætning og dækningsbidrag (DB) 36
CRM og business case 36
CRM og det opnåede/forventede resultat 37
CRM og den interne effektivitet – forventninger versus opnåede resultater 38
CRM og markedseffektivitet – forventninger versus opnåede resultater 39
CRM og kundernes oplevede effekt– forventninger versus opnåede resultater 40
9. Analysen resultater – Øvrige undersøgelsespørgsmål 41
10. Teamet bag analysen 66

Gengivelse af analysens resultater er tilladt med udførlig kildeangivelse

Kontakt vedr. analysens resultater kan rettes til:
Per Østergaard Jacobsen: Mail: pj.om@cbs.dk - Mobil: 25 62 48 98

1. Vores refleksioner om virksomhedernes kunderelationer anno 2013

Kundeorientering er blevet et nyt og nødvendigt mantra hos mange virksomheder i jagten på vækst. Naturligvis profitabel vækst, det kan dog være en udfordring for mange at sikre dette viser erfaringerne. Her er CRM konceptet et centralt og afgørende element. Mange virksomheder oplever ikke alene knaphed på finansielle ressourcer, men også knaphed på kunder. Knapheden på kunder opleves som en udfordring, når profitable kunder skal tiltrækkes, og eksisterende profitable kunder skal fastholdes. Derfor arbejder flere og flere virksomheder med CRM konceptet og loyalitetsteorien.

Denne observation bekræftes i en analyse fra PwC[1]. Her siger hele 77 pct. af topledere, at de forventer at investere i tiltag omkring fastholdelse af og mersalg til eksisterende kunder. Ligeledes fremhæver 67 pct. af topledere, at højeste prioritet for investeringerne i de kommende 12 måneder er at forøge kundebasen.

Det synes også i den grad som en nødvendig prioritering. En undersøgelse[2] viser, at de europæiske forbrugere kan undvære 92 pct. af de Brands som findes på markedet i dag. Derfor bør arbejdet med kundedata og kunderelationer være en essentiel prioritering, der er nødvendig for at skabe vækst på såvel top- som bundlinje.

Aktiviteter vedrørende kunder kræver indsigt i, dels hvad der er kundens værdioplevelse, dels hvad kundens potentiale er i forhold til virksomheden (livstidsværdi), samt hvordan du som virksomhed bedst kommunikerer med forskellige kundesegmenter (målrettet og relevant) på den mest effektfulde og effektive måde.

Udfordringerne kan være mange, men netop en oplevelse af knaphed på kunder enten via lave fastholdelsesrater, lav tilgang af nye kunder eller en kombination, sætter behovet for viden i perspektiv. Det er ikke kun et spørgsmål om tilfredshed og villigheden til at ville anbefale og genkøbe et produkt/serviceydelse. Det er derimod en systematisk indsamling, bearbejdning, deling og anvendelse af viden proaktivt og konstruktivt i relation til kunder og markedet, der er et afgørende konkurrenceparameter. Ligesom evnen til at anvende og kommunikere denne viden så den af modtageren opleves målrettet og relevant, er afgørende for succesen.

Ønsket om kundefastholdelse er et element, men ambitionen om vækst også gennem nye kunder stiller konstant nye krav til de måder, virksomheder tilbyder deres services og produkter. En anden udfordring synes at være, at forbrugernes adfærd og holdninger forandres.

Den klassiske lineære tilgang til kunder og markedet (AIDA modellen) synes afløst af en cirkulær og mere ustruktureret adfærd som kan betegnes kundens ECO system[3]. Denne adfærd stiller store krav til opsamlingen af viden, bearbejdning heraf, delingen og anvendelsen af de touch points kunden samt virksomheden har. Den karakteristiske kampagnebaserede tilgang til markedet synes at have en mindre og mindre virkningsgrad. Kampagner vil blive afløst af en procesbaseret tilgang, der tager sit udgangspunkt i kundens adfærd og holdninger i forhold til en gensidig værdiskabelse.

Vores CRM definition

Men inden vi bevæger os dybere ind i diskussionen, er det på plads at få defineret, hvad CRM betyder, således at du som læser har samme udgangspunkt som os. Vores opfattelse af CRM har et 360-graders perspektiv som ståsted. Dette holistiske udgangspunkt omhandler integration mellem samtlige virksomhedsområder samt berøringsflader. CRM handler grundlæggende om værdiskabelse for kunden, hvilket er præmissen der skal imødeses før virksomhedsværdi skabes.

[1] PwC: CEO Survey, 2013
[2] Havas Media 2014
[3] CRM Håndbogen 2.0,

De forskellige definitioner af Customer Relation Management (CRM) anhænger af en taktisk eller strategisk anskuelse. Vi har valgt arbejde med den strategiske definition af begrebet på CRM:

> *"CRM er konkurrencestrategier rettet mod at skabe værdi for såvel kunde som virksomhed baseret på en forståelse af kundens individuelle behov og præferencer.*
>
> *CRM drives gennem organisationens kultur, dens holdning til kunder og medarbejdere, og værdiskabelsen understøttes af en række processer og systemer alle rettet mod at sikre, at den nødvendige og tilstrækkelige viden om kunderelationen er til stede, når og hvor der er behov for den."*[4]

Derfor er CRM ikke en teknologi i sig selv. Ofte er teknologi dog påkrævet for at kunne anvende CRM konceptet. Teknologien gør det muligt at indsamle, bearbejde, dele og anvende store summer af viden om kunderne samt sikre, at det sker effektivt. Men forudsætningen er, at der er en strategi til stede for at opnå den gensidige værdiskabelse.

Det understøtter igen behovet for et fokus på kunden, og at virksomheden bliver nød til at gå fra et produktfokus til et kundefokus for at få succes med implementeringen af CRM. Udgangspunktet er eller bør være en kundestrategi, som bliver fulgt op af ændringer/ tilpasninger i organisationskulturen, forretningsprocesserne, virksomhedens organisering samt et tættere samarbejde mellem informationssystemerne og marketing, salg og service.

Det nye forretningsparadigme tager sit udgangspunkt i, at skaber du værdi for kunden skaber du også værdi for virksomheden. Set fra virksomhedens side er det kundens potentiale (LTV), der sætter grænsen for ressourceanvendelsen.

Et dybt kendskab til Dna'et, og dermed karakteristika ved forskellige segmenter af eksisterende profitable kunder er derfor afgørende, så det bliver muligt at finde de profitable kunder i markedet, der matcher mest muligt. Alternativt, at finde andre måder at håndtere de ikke profitable kunder på således der opnås profitabilitet. Udfordringen er, at mange virksomheder ikke anvender CRM med de optimale tilgange til kunderne korrekt, eller ikke besidder den nødvendige information, og således handler "i blinde".

Flere påstår, at halvdelen af alle CRM projekter fejler – men er dette sandt, og hvad forklarer årsagerne?

Vores research har vist, at flere organisationer igennem de seneste år anvender CRM med et snævret perspektiv, hvilket har betydet, at der i mange virksomheder er stor forvirring omkring CRM, og dette kan blandt andet forklares ved at:

- CRM's rolle ikke er bredt accepteret i organisationen, eller mangler en klar og ens opfattet definition.
- IT betragtes som det primære, hvor det burde være fordelene ved at opbygge profitable kunderelationer.
- Der udbydes ofte en lang række værktøjer og services af IT udbydere, hvilket sælges som "CRM".

Afgørende er, at CRM ikke blot betragtes som en IT løsning. Der skal være et ønske i virksomheden om at få den rigtige kundebase og udvikle denne i en profitabel retning. Men CRM er meget mere, hvilket fremgår som rød tråd igennem denne rapport.

Virksomhedens strategiske vision skal også inddrages, så der er fokus på den gensidige værdiskabelse for kunde såvel som virksomhed, hvilket skal forankres i hele organisationen. Eksempelvis så kunderne igennem

[4] CRM strategi – Andersen & Jacobsen (2003)

deres berøringspunkter/ touch points med virksomheden (mobil, web, forretning o. lign.) får indfriet sine forventninger og gerne lidt mere.

Forudsætninger er, at organisationen skal have de rigtige kundeinformationer tilgængelige når og hvor, der er behov for disse. Medarbejderne kan således da give de individuelle og relevante informationer/ løsninger, der skaber værdi for den enkelte kunde og dermed give unikke positive oplevelser.

Her er det vigtigt at fremhæve, at CEM (Customer Experience Management) blot er ét af flere værktøjer i CRM konceptet. Kort sagt; CRM er strategi, CEM er taktik. En stor udfordring er, at mange arbejder med CEM uden at have en egentlig CRM strategi forankret. Hvis eksempelvis salgsafdelingen "oversælger" ydelser, som andre afdelinger ikke kan leve op til, er en fremragende salgsindsats ikke alene spildt, den kan være direkte kontraproduktiv. Ofte er det drevet af forkerte og silobaserede KPI'er og belønningsmål. Det ender galt, og bliver som regel en dyr investering! Så er der tale om ren silo tænkning og ikke et 360-graders syn, hvilket ikke er profitabelt.

Vores research[5] viser, at hvis virksomheder ikke anvender CRM strategisk, er der en reel risiko for, at CRM initiativerne ikke bliver succesfulde, hvilket understøttes af nedenstående statistik:

- 69 pct. af CRM projekter påvirker salget minimalt.
- 70 pct. af CRM initiativer vil fejle over de næste 18 måneder.
- 60 pct. af CRM projekter ender i fiasko.

For at sikre at organisationer som anvender CRM, ikke havner i ovenstående statistik, vil vi fremhæve vigtigheden i at placere CRM initiativer i et strategisk perspektiv. Dvs. hvordan organisationer kan øge værdien for kunderne. Derved er det også muligt samtidigt at øge værdien for ejerne af virksomheden igennem udvikling og fastholdelse af værdifulde kunderelationer.

Vi vil derfor understrege, at den risiko der eksisterer ved at anvende CRM som et IT projekt, er signifikant. Undersøgelser[6] viser, at de virksomheder der har implementeret et CRM system, vil opleve implementeringsmæssige udfordringer inden for de første 6 måneder. Årsagen er typisk forholdet mellem fokusset på IT, processer, mennesker og kultur, hvoraf følgende symptomer udledes:

- Der findes ingen kundestrategi.
- Der findes ingen entydig definition af en kunde.
- Der er ingen konkrete målsætninger og ingen business case.
- Manglende strategisk og ledelsesmæssig forankring.
- At CRM betragtes som et IT styringsværktøj til kunderne.
- Manglende forankring på alle niveauer i organisationen dvs. ledere og medarbejdere har den rette forståelse og indlevelse i CRM konceptets vigtighed.
- Implementeringen betragtes som et enkelt projekt og ikke en konstant løbende proces.
- Der opstilles for mange KPI'er; der måles rigtigt, men der måles ikke på det rigtige.
- Manglende måling og analyser på implementeringsudviklingen.

Formålet med denne rapport er, at præsentere disse forhold for danske virksomheder og undersøge karakteristika for succes vs. fiasko. Det væsentlige er, at en rigtig CRM implementering kan få virksomheder til at stå stærkere over for deres kunder igennem relationer og potentialer. Men hvordan dette gøres, vil vi komme nærmere ind på.

[5] Payne A. & Frow P. (2013), Strategic Customer Management: "*Integrating Relationship Marketing and CRM*".
[6] Payne A. & Frow P. (2013), Strategic Customer Management: "*Integrating Relationship Marketing and CRM*".

2. Baggrund for analysen

Det overordnede forskningsprojekt tager udgangspunkt i en tese[7] om at 50 pct. af alle CRM implementeringer fejler, og har gjort det de sidste 15 år. Dette er et paradoks, da netop kampen om kunderne er blevet intensiveret gennem de senere år, samtidig med der foretages større og større investeringer i CRM[8].

Denne problemstilling er ikke ny inden for CRM, tværtimod er emnet blevet beskrevet og diskuteret forholdsvis ofte, og der er blevet givet mange bud på, hvordan man kan forbedre implementeringen og derved sørge for en højere succesrate[9].

Listen af forslag til hvordan CRM implementeringen skal angribes er lang og noget blandet, hvilket illustrerer den kompleksitet, der kendetegner CRM projekter. Dog bliver man, når man kigger nærmere på tallene foranlediget til at tro, at virksomhederne/ organisationerne og de implicerede medarbejderne ikke anerkender den kompleksitet, som gør sig gældende, når man arbejder med CRM.

Et historisk overblik over fejlrater på CRM projekter

Baseret på data fra en række udvalgte kilder kan vi opstille nedenstående overblik og illustrere fejlraten. Ideen med tabellen er, at få et mere nuanceret billede af CRM implementeringers udvikling. Dataene er udvalgt på baggrund af, om de har været citeret i videnskabelige artikler, samt at de kommer fra anerkendte forskningscentre: Gartner Group, Forrester Research og Economist Intelligence Unit.

Det må derfor antages, at dataene er valide, og kan bruges i videre forskningsøjemed til at dokumentere fejlraterne ved CRM implementeringerne.

Vi har set data fra AMR Research, der viste fejlrater på henholdsvis 18, 31 og 29 pct. (2005-2007). Der kunne ikke findes dokumentation for dataene i den videnskabelige litteratur, og da det har ikke været muligt at få tilgang til AMR Research's data, har vi valgt at udelade disse i denne analyse.

Når man ser på tabellen på næste side, og laver et gennemsnit af fejlraterne, bliver gennemsnittet på 53 pct. for alle analyserne. Dataene spænder over en større årrække, men selvom man kun tager de to seneste analyser fra 2007 og 2009, ligger den gennemsnitlige fejlrate stadig på 51 pct. Medianen for dataene viser ligeledes 51 pct. Dette underbygger påstanden om en fejlrate på ca. 50 pct.

Selvom den seneste rapport der beskriver fejlraten, er fire år gammel, har de gennemgående statistiske data vist, at fejlraten ligger omkring de 50 pct., så vores udgangspunkt synes ikke helt ved siden af.

[7] CRM Håndbogen (1999) & CRM Håndbogen 2.0 (2012) – Jacobsen et al.
[8] IDG, CRM Applications # IDC P646
[9] Jacobsen et al (1999-2012) (Payne & Frow, 2005; Peltier, Zahay & Lehmann, 2012; Maklan, Knox & Peppard, 2011; Chen, Yen, Li & Ching, 2009).

Fejlrate (procent)	Mål	Kommentarer	Kilde	Citeret i
75	Implementations objekter bliver opnået	Flest fejl skete i SFA underkomponent i CRM	Meta Group	"Short takes: Does CRM Pay" (2001); Krol (2002)
55	Tilsigtede fordele ved realisation	Mest citerede CRM fejl statistik	Gartner Group	Caulfield (2001); Day (2002); Starkey and Woodcock (2002); Rigby, Reichheld, og Schefter (2002); Hellweg (2002)
45	Grad af tilfredstillelse med CRM installationen	Fokusere på opfattelen af Chief information officeren	Merrill Lynch	Dignan (2002)
41	Opfattelsen af hvordan implementeringen møder forventningerne	Undersøgelse af 1670 IT professionelle kun 29 pct. havde anvendt CRM da de Blev spurgt	Data warehouse institute	Yu (2001)
35	Likelihood companies vil vise en målbar return on investment (ROI) inden for to år, basered på mål af kundetilfredshed, Churn rate, share of wallet	35 pct. af vrksomhederne fejler, de resterende 20 pct. har kun mulighed for ROI i fremtidige perioder; fejlraten kan ende på 55 pct.	"Blueprint for CRM Succes" sponsoreret af Caribou lake Customer-i and CRM Guru.com	Krol (2002); Lee (2003) Zimmermann (2003)
70	Fokus på bundlinien	Omtrendt 70 pct. af CRM projekterne resulterer i enten tab eller med at det ikke har nogen effekt på bundlinien i forhold til virksomhedens performance	Gartner Group (2003)	Reinhartz, W. , Krafft , M. og-Hoyer, W. (2004)
56	Grad af tilfredshed med CRM implementeringen samt fokus på strategien i forhold til succes.	Mere end 40 pct. Af de adspurgte har ikke en formel CRM strategi. Af dem der har, siger 44 pct at de kun har set acceptable resultater af deres anstrengelser og andre 22 pct. siger at det har været en skuffelse	Economist Intelligence Unit (2007) Sponsoreret af SAP	The Eonomist (2007)
47		47 pct. Af CRM implementeringerne fejler I forhold til forventningerne	Forrester Research (2009)	Rodriguez & Honeycutt Jr. (2011)
53	Gennemsnit			
51	Median			

Figur 1: Overblik over forskellige analyser om CRM fejlrater.

En interessant observation synes at være, at de som sælger CRM software, der skal understøtte og udvikle kunderelationer, der har et langsigtet virke, bliver målt på meget korte resultater (3 mdr.). Spørgsmålet er, om de har glemt at tage deres egen medicin? Et CRM koncept kan næppe succesfuldt implementeres på 12 uger.

Det globale versus det lokale CRM marked

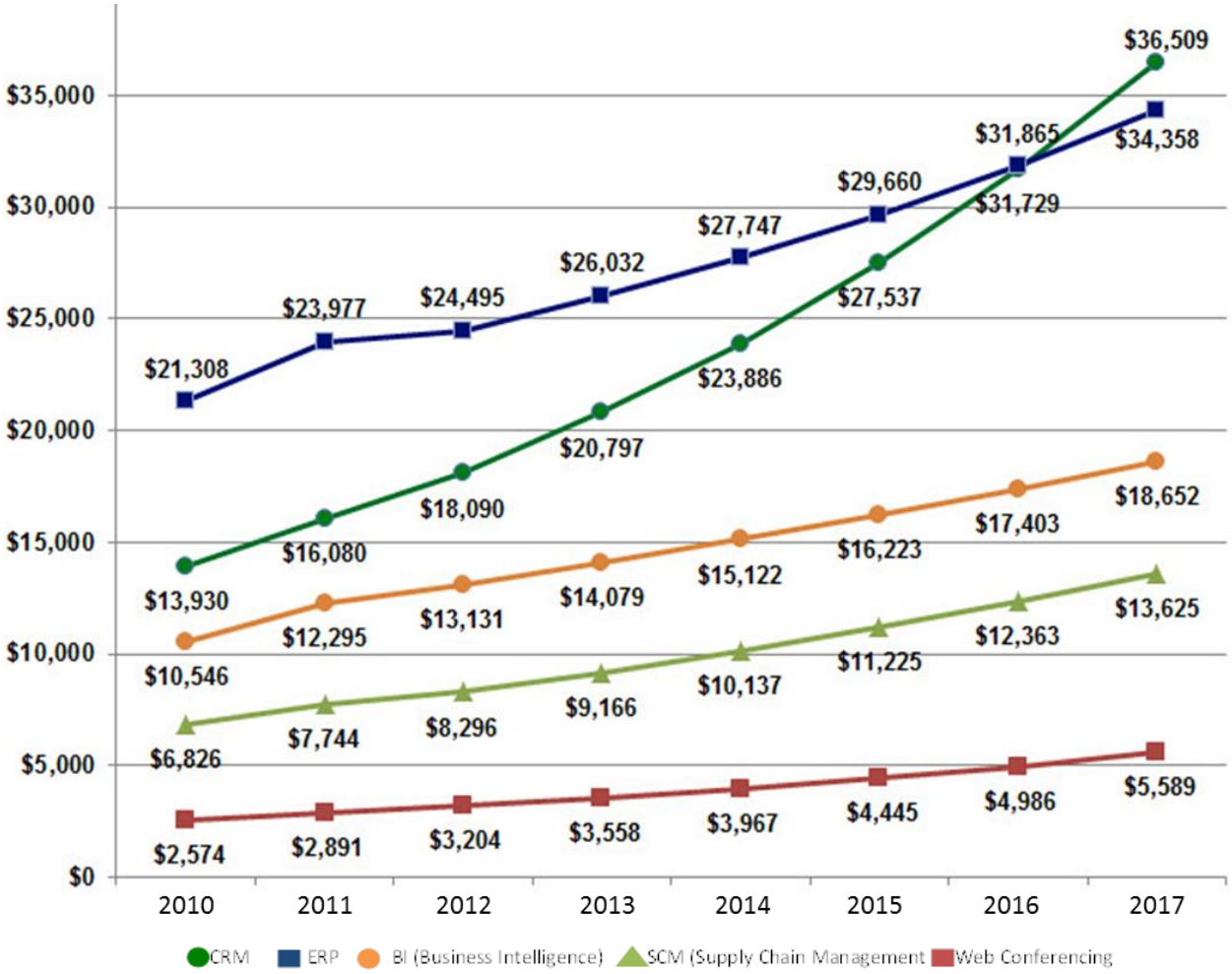
Til trods for at de statistiske data viser, at fejlraten er høj i forbindelse med implementeringen af CRM systemer jf. figur 1, har det ikke påvirket CRM investeringerne. Investeringslysten har faktisk været stigende siden introduktionen af de første CRM systemer. Selv ikke den finansielle krise har kunnet få investeringerne til at vende. Dette kan ses i figur 2, som er en sammenfatning af statistikker.

Det er foruroligende tal for et marked, der lige har rundet de 100 milliarder[10] kr. i omsætning om året (Global CRM software). De årlige procentvise stigninger ligger på mere end 12 pct.

Yderligere indikerer prognoser fra Gartner Group, at væksten inden for CRM ydelser vil fortsætte over de næste mange år, og om få år vil overhale ERP software som de største. CRM omsætningen er vist ved den grønne linje.

Det er måske ikke så overraskende, at dette sker, da en forudsætning for at skabe vækst på top- og bundlinje er at have styr på sine kunderelationer.

[10] Gartner Group 2013

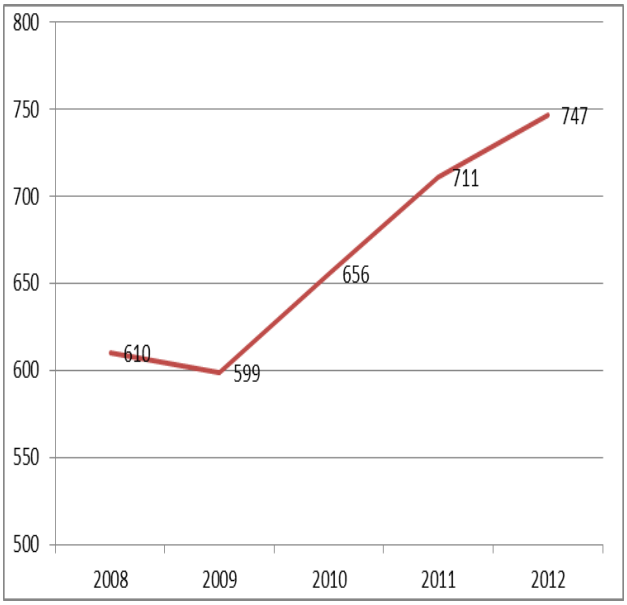


Figur 2: Overblik over udviklingen i det globale CRM marked med benchmarking til andre softwareløsninger. Kilde: Gartner Group 2013.

Det danske marked estimeres til at være på knap 750 mio. kr. og dette alene for softwaren. Hertil kommer så omkostninger til f.eks. konsulenter.

Derfor må det samlede marked forventes at udgøre på den anden side af to milliarder kr.

Vi forventer ligeledes, at udviklingen fra det globale marked også vil ske i Danmark.
Hvis antagelsen om at ca. 50 pct. af projekterne fejler, udgør beløbet så ca. 1. milliard kr. i 2012.



Figur 3: Udviklingen i det danske CRM marked (2012), Kilde: IDG.

3. Hovedkonklusioner om kundeorientering

Formålet med CRM Undersøgelsen 2013 var, at undersøge hvor det går godt, og hvornår det går mindre godt, når virksomheder implementerer, og anvender CRM konceptet.

Vores undersøgelser viser, at 67 pct. af virksomhederne anvender digitale, sociale og mobile teknologier, som en del af deres CRM strategi. Men hvis virksomheder ser CRM udelukkende som et teknologisk initiativ, medfører dette typisk et dårligt CRM forløb, der ikke giver de ønskede resultater. Men ved at bruge CRM strategisk, øges chancerne for at få samtlige fordele af de kundeorienterede tiltag.

Vores undersøgelser viser, at der er mange aspekter, der skal inddrages. Sker dette, er chancerne for at havne med et succesfuldt CRM forløb markant bedre. Baseret på resultaterne fra undersøgelsen kommer vi nu med vores bud på, hvilke forhold virksomhedens ledelse bør overveje i forbindelse med CRM arbejdet.

Nedenstående observationer giver en god rettesnor for at opnå en succesfuld implementering.

- En kundestrategi skal tydeliggøre, hvem virksomhedens nuværende og fremtidige kunder er, så alle medarbejdere kan fokusere på at levere den optimale kundeoplevelse hver gang og uanset hvilket touch point kunden anvender. At værdiskabe er en vigtig del af dette, og hele organisationen skal forstå essensen i, hvad der skaber værdi for netop virksomhedens kunder for derigennem, at kunne skabe værdi for virksomheden. Samtidig skal kundens potentiale afstemmes i forhold til virksomheden.

- Topledelsen skal have et ønske om og være aktive i, at støtte CRM initiativerne der er nødvendige for at skabe værdi for kunderne. Topledelsen skal samarbejde imod at løse tværfunktionelle konflikter i organisationen. Derfor starter det hele med, at forstå og kommunikere strategien for virksomheden. Derigennem skal der opnås klarhed over organisationens forpligtelser i forhold til kundefokus. Konsekvensen af dette er typisk ændrede processer, systemer, kultur, organisering, kompetencer og belønninger.

Dette handler om de værdier, der støtter strategien, og disse skal være delt overalt i organisationen. Organisationen kan derfor være nød til overveje strategien, så man sikrer, at forholde sig til markedstrends, kunder, konkurrenter og den teknologisk udvikling. En ny kundestrategi vil ofte grundlæggende udfordre de eksisterende performance mål og stille nye krav til relevante mål.

Den teknologiske udvikling kan kræve, at virksomheder regelmæssigt undersøger, om yderligere services skal tilbydes til kunderne, så den værdi der skabes for kunderne, såvel som virksomhed maksimeres. Det er herunder vigtigt, at organisationen får flere ambassadører, og minimerer de såkaldte ”terrorister”, der kan skade virksomhedens omdømme.

At få nedskrevet og klart kommunikeret internt i organisationen hvad værdi er for de enkelte kunder og medarbejdere, kan betyde, at arbejdet med kundetilfredshed bliver nemmere. Eksempelvis ved at måle på klager, utilfredshed, respons, returneringer, købsfrekvens, anbefalinger, kundeadfærd mv., kan organisationen mere nøjagtigt tilpasse sig over for de enkelte kundegrupper. I denne sammenhæng skal de profitable og ikke profitable kunder synliggøres, så der kommer en balance mellem, hvad kunderne og virksomheden får.

- Man skal overveje den fremtidige rolle af de berøringspunkter (salgsstyrke, butikker, telefon, direkte, e-handel, mobil mv.) kunderne kan have med virksomheden. De konkrete fordele og ulemper skal undersøges regelmæssigt, så virksomhedens relevante budskaber konstant målrettes de enkelte kunder.

Kundernes relation med virksomheden varierer typisk, så organisationen skal forstå, hvordan kunden kommunikerer med virksomheden på forskellige tidspunkter i individuelle relationer. At opsamle viden om kun-

dens oplevelse regelmæssigt på tværs af berøringspunkter, kan sikre, at de rigtige ressourcer placeres, hvor der er størst brug for dem, og hvor det kan betale sig i forhold til potentialet samlet set.

- Kundedata kan være placeret i forskellige databaser, som "øer" af informationer fordelt i forskellige afdelinger i organisationen. Det er vigtigt, at skabe et centralt overblik, eksempelvis i form af data warehouse, så de relevante medarbejderne kan få ét overskueligt billede af den enkelte kunde med nøjagtige og komplette informationer.

En overordnet fælles plan i organisationen skal sikre, at alle medarbejdere forstår formålet med indsamlingen af data. Eksempelvis så nye kundetiltag og kampagner målrettes og gøres relevante over for den enkelte kunde. Sker det ikke, kan kunderne opleve det som "spam" hvilket kan gøre kunderne utilfredse og give dem en årsag til at bryde den relation, de har med virksomheden.

- Før resultaterne for CRM initiativerne kan blive som ønsket, skal både medarbejder- og kundetilfredshed være i top, eftersom det ellers ikke er muligt at få de ønskede forretningsmæssige resultater. At involvere, udvikle og træne medarbejderne er en forudsætning, når CRM initiativerne skal anvendes, eller når omsætnings- og omkostningsstrømme skal optimeres.

Men kundetilfredshed kan ikke gøre dette alene. Mange virksomheder er typisk klyngevirksomheder[11]. Klyngevirksomheden er karakteriseret ved, at den via sit brand positionerer sig blandt jævnbyrdige virksomheder, men uden markant at skille sig ud fra disse. Produkter er anonyme og identiske med konkurrenternes i forhold til mærkevarevirksomheden, der har en klar profil. Produkterne er ikke direkte bærere af virksomhedens mærkevareværdier. Som typiske eksempler på klyngevirksomheder kan nævnes banker, forsikringsselskaber, telefonselskaber og detailkæder. På BtB-markedet er det grossistvirksomheder.
Prisen bliver ofte et afgørende parameter, da virksomheden ikke evner at kommunikere værdiskabelsen for kunden. (hvis nogen) Kundens oplevelser i de respektive touch points bliver derfor ofte afgørende for genkøb og anbefaling til andre. Så man kan sagtens have tilfredse kunder uden at de er loyale. Ligesom man kan have loyale kunder som ikke er profitable. Her er CRM konceptet en central værktøjskasse til at løse denne udfordring.
Viden om kunder og enkel adgang til denne viden, er forudsætningen for, at de strategiske mål der er kommunikeret til medarbejdere kan efterleves. Ligesom adgang til viden kan skabe engagement hos de relevante medarbejdere gennem oplevelsen af den gensidige værdiskabelse mellem kunde og virksomhed. Der er ingen tvivl om, at de senere års teknologiske bølger har præsenteret en række muligheder, der bør udforskes, men virksomheder kan også opleve udviklingen som en trussel, man ønsker at forsvare sig imod.

Hvordan et vellykket CRM forløb kendetegnes

Hvad er den grundlæggende eksistensberettigelse over for virksomheden i forhold til kunden/ segmentet? Hvordan giver virksomheden kunden/ segmentet værdi? – Og hvordan kommunikeres dette?

- Kundedefinition:
  At der findes en entydig og fælles definition af begrebet kunde på tværs af organisationen. Ofte er der ikke en fælles og entydig definition. Dette er en helt fundamental forudsætning for at kunne arbejde med CRM konceptet. Analyser[12] viser, at dette ofte ikke er tilfældet i virksomheder.

- Strategiudvikling:
  Først skal forretningsstrategien og kundestrategien stemme overens. Dette vil sikre det bedste match

[11] CRM strategi – Implementeringens 7 trin – Andersen & Jacobsen
[12] Kundeorientering – Jacobsen & Ringberg, baseret på data fra mere en 1000 test i danske virksomheder.

mellem organisationens ressourcer, og det virksomheden kan tilbyde. Kun kunder der passer til forretningsstrategien, skal indgå i kundestrategien, hvilket vil sikre de strategiske rigtige kunder.

- Værdiskabelse:
  Værdi skal ses som værende gensidig. Værdien som virksomheden leverer til- og modtager fra kunderne, skal være gengældt fra begge parter. Det vigtige er, at se kunden som bidragsyder til denne værdi, således både denne og virksomheden belønnes.

- Kundeoplevelser på tværs af kommunikationskanaler:
  Et 360-graders kundeoverblik. Ved at sikre dette mindskes risikoen for, at kunden forvirres af irrelevante budskaber. Virksomheden skal sikre et detaljeret overblik af kontakten mellem virksomheden og kunden fra alle de pågældende berøringspunkter. Kunderne vil modtage sammenhængende budskaber fra eksempelvis tidligere henvendelser til virksomheden, således værdien der leveres, er relevant.

- Kundedata skal indsamles, deles, gemmes og anvendes:
  Værdifulde kundeindsigter genereres. At anvende kundedata optimalt kræver tilladelser fra kunderne. Det er vigtigt, at kunderne gøres klar på hvorfor og hvordan virksomheden anvender denne viden til at levere unikke kundeoplevelser fremadrettet. Dette vil forstærke den gensidige værdiskabelse.

- Performance:
  Samtlige kunde- og medarbejders berøringspunkter bør evalueres. Dette vil sikre, at alle relationer - både internt i virksomheden og kunderelationer rettes imod den gensidige værdiskabelse og dette i et 360-graders perspektiv og ikke i et silobaseret tankesæt.

Et godt råd – Køb den billigste løsning!

Mange projekter har stadig stor fokus på valg af det rigtige system (software). Men som udgangspunkt må et godt råd være, at købe det billigste system hvis ikke der er:

- En formuleret kundestrategi
- En klar og entydig definition på en kunde
- Opstilling af en business case og opfølgning på denne
- Involvering af brugere gennem input og ønsker til funktionalitet
- Ledelsesforankring
- Fokus på kundevendte processer
- Vilje til forandring

Ellers vil man typisk ende med denne løsning:[13]

OO+NT = EOO

Old Organization + New Technology = Expensive Old Organization

[13] CRM Håndbogen, Jacobsen el al, 1999

4. Metode

Vi startede med at samle et hold af eksperter på Copenhagen Business School (se www.crmcbs.dk), hvor retningen og indholdet for undersøgelsen blev fastlagt baseret på udvalgt teori og praktisk relevans. Efterfølgende blev et stort spørgeskema udarbejdet, testet og udsendt.

Sideløbende med dette blev der foretaget en række dybdeinterviews med ledende medarbejdere, hvor vi drøftede de løbende resultater og deres relevans, hvilket bragte en række spændende nye indsigter, som blandt andet inddrages som citater løbende. Der er 3 hovedmålgrupper for undersøgelsen:

- Virksomheder der anvender et CRM system i dag.
- Virksomheder der er ved at implementere et CRM system.
- Virksomheder der overvejer at implementere et CRM systemer.

Rapporten anvender data indsamlet fra en række store danske virksomheder baseret på udvælgelse i forskellige brancher. Der blev i perioden maj 2013 – oktober 2013 anvendt et omfattende spørgeskema med 66 undersøgelsesspørgsmål, som blev udsendt til virksomhederne. Dette skete i samarbejde med Business Danmark, Huset Markedsføring og Market IT. Samlet set er der udsendt invitation til deltagelse i undersøgelsen til 9.471 personer.

Der var 1.282 personer som åbnede spørgerammen, svarende til 13,5 pct. Dette resulterede i besvarelser fra 530 danske virksomheder, svarende til 5,6 pct. i responsrate, eller en gennemførselsrate på 41,3 pct. (se afsnit 5) for en nærmere beskrivelse af respondenterne. Dette er et tilfredsstillende resultat set i lyset af den komplekse og omfattende spørgeramme, som respondenterne blev præsenteret for.

Det vigtige for teamet bag denne rapport var, at stille spørgsmål til disse respondenter, som gav nye indsigter og viste tendenserne inden for CRM i Danmark. Disse resultater er blevet bearbejdet og præsenteret i det efterfølgende, så læseren gøres klar på, hvad der karakteriserer de virksomheder, som anvender CRM succesfuldt, og hvordan faldgrupperne kan undgås.

Samarbejdet mellem disse nøglepersoner resulterede i en optimal kvalitetssikring af spørgeskemaet og de bagvedliggende overvejelser. De store krav der blev stillet til dataindsamlingen betyder, at resultaterne stammer fra de korrekte metodemæssige tilgange.

Det overordnede formål med rapporten er, at præsentere resultater af hvordan virksomheder anvender CRM i Danmark. For at belyse de vigtigste forhold, blev der foretaget interviews i relevante virksomheder, så det var muligt at forstå, hvor den enkelte virksomhed var anbragt i en CRM sammenhæng.

Disse forskellige virksomheder er baseret på udvælgelse fra forskellige brancher. Antallet af medarbejdere blandt disse virksomheder er forskelligt, men ligger mellem 50 til 40.000 ansatte. Heraf opererer flere internationalt.

Denne tilgang for undersøgelsen, gav mulighed for at stille uddybende spørgsmål, således der blev skabt en dyb forståelse for hvordan den enkelte virksomhed har oplevet CRM.

Spørgeskemaet blev udsendt online, og afhængigt af respondentens nuværende viden om virksomhedens aktuelle CRM situation, følges ét af fire spor i spørgeskemaet. Dette betyder, at respondenten kun kan besvare relevante spørgsmål.

Data fra spørgeskemaet sættes over for officielle data fra virksomheder (eksempelvis fra Danmarks Statistik), så et klart billede sikres over for sammenhængene mellem respondenternes svar og dansk erhvervsliv. Dette sikrer, at undersøgelsens resultater stemmer overens med virkeligheden. Disse tilgange til dataindsamling gør, at rapporten får en styrke hvorfra resultaterne stammer, eftersom et så omfattende fundament udgør de bedste forudsætninger for denne rapport.

Analysens respondenter er primært fra større virksomheder, og er klart overrepræsenteret i denne undersøgelse i forhold til virksomhedsfordelingen i Danmark.

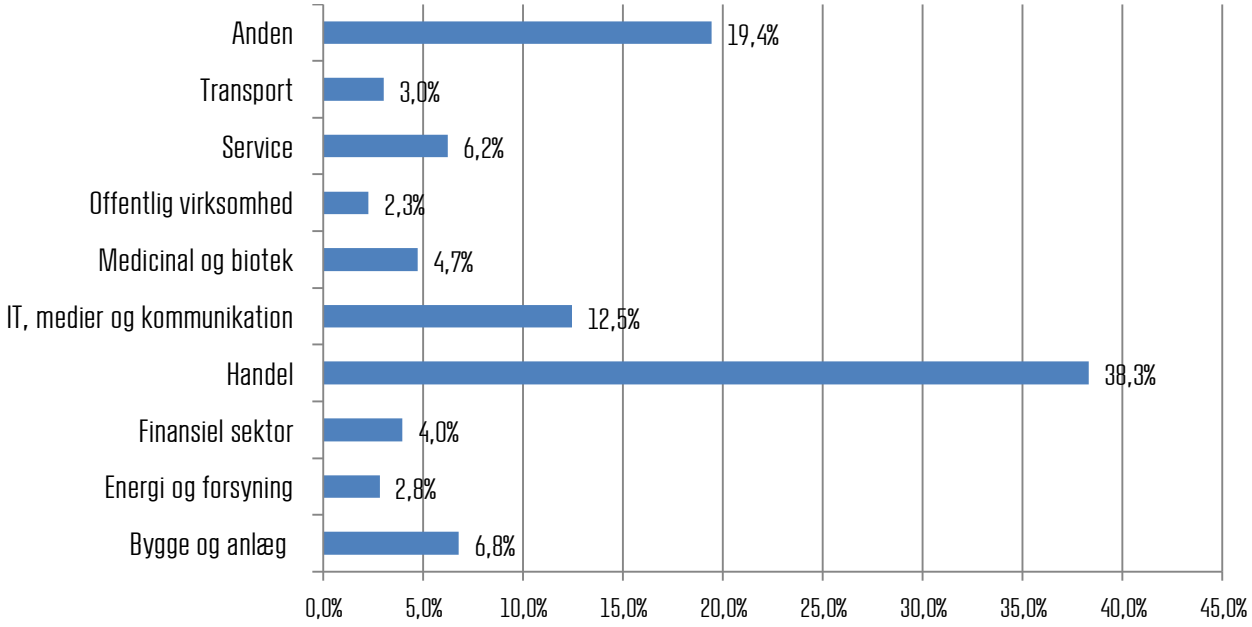
Kort om indhold af undersøgelsen i hovedoverskrifter

Undersøgelsen er opdelt i 13 afsnit med samlet op til 66 spørgsmål (inklusiv kvalificerende spørgsmål) alt efter respondentens adfærd:

- Kort om virksomheden og respondenten (baggrundsspørgsmål - generelt). Branche, omsætning, indtjening, antal ansatte, job funktion og ledelsesrolle.
- Anvendes CRM i virksomheden? (Efter ovenstående inddeling i enten A-B-C)
- Hvilke system anvendes/overvejes?
- Spørgsmål om virksomhedens strategi - har virksomheden en kundestrategi?
- Hvordan anvendes CRM i virksomheden?
- Er der/ var der opstillet en business case i forbindelse med implementering af et CRM system?
- Hvorfor har virksomheden implementeret CRM?
- Hvordan er implementeringen gennemført?
- Er CRM systemet integreret til andre systemer?
- Er det muligt at anvende virksomhedens CRM system via mobile enheder?
- Hvordan har CRM skabt værdi i virksomheden?
- Hvordan har du generelt set oplevet jeres CRM implementering set ud fra en investering i system, tid og ressourcer?

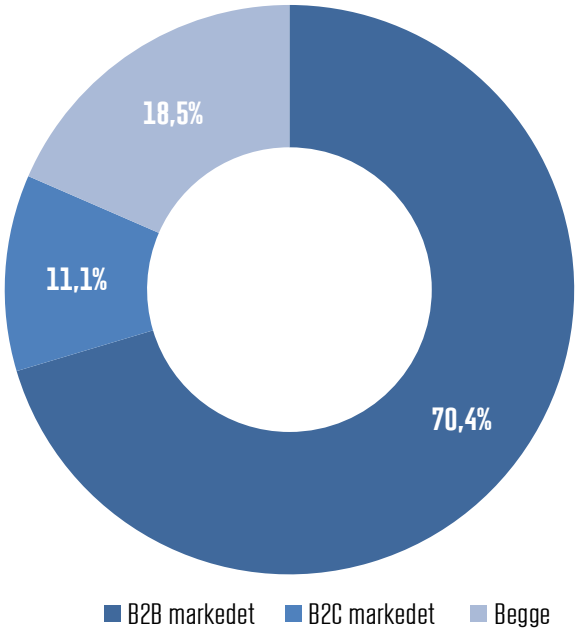
5. Kort om respondenterne

5.1 - Brancheforde ling



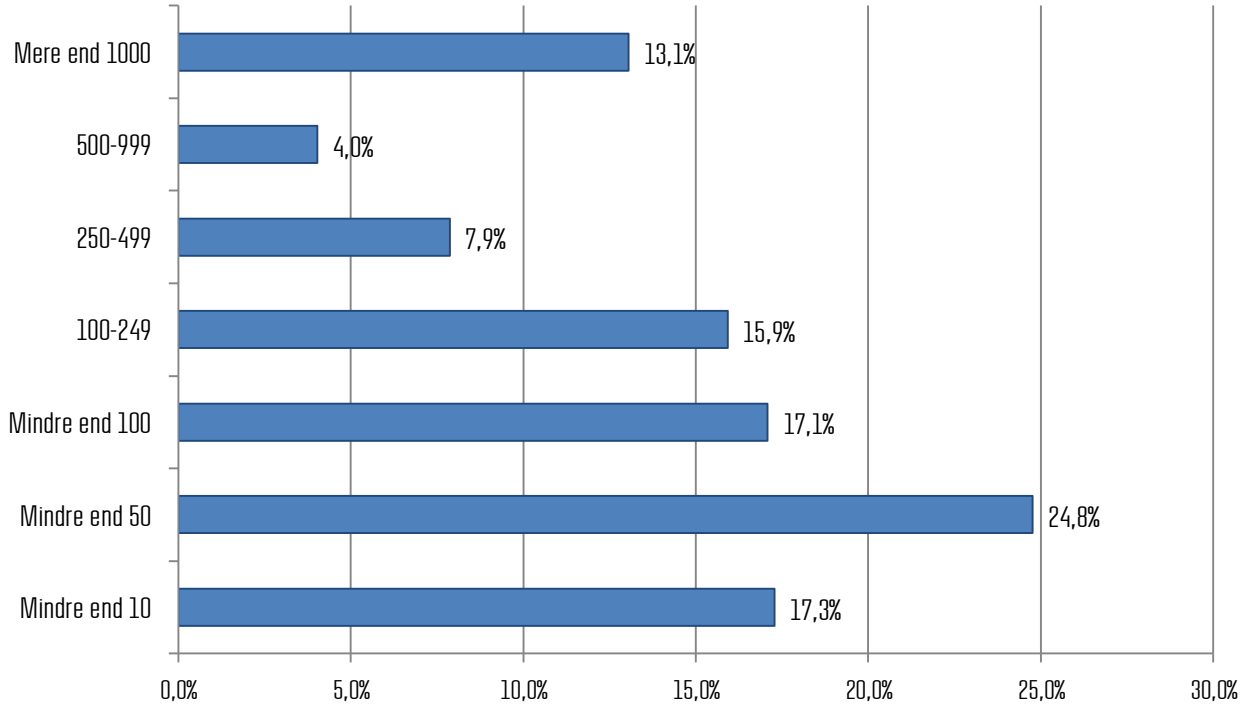
Figur 4 – Fordelingen af respondenternes brancheforde ling.

5.2 - Markedsplads



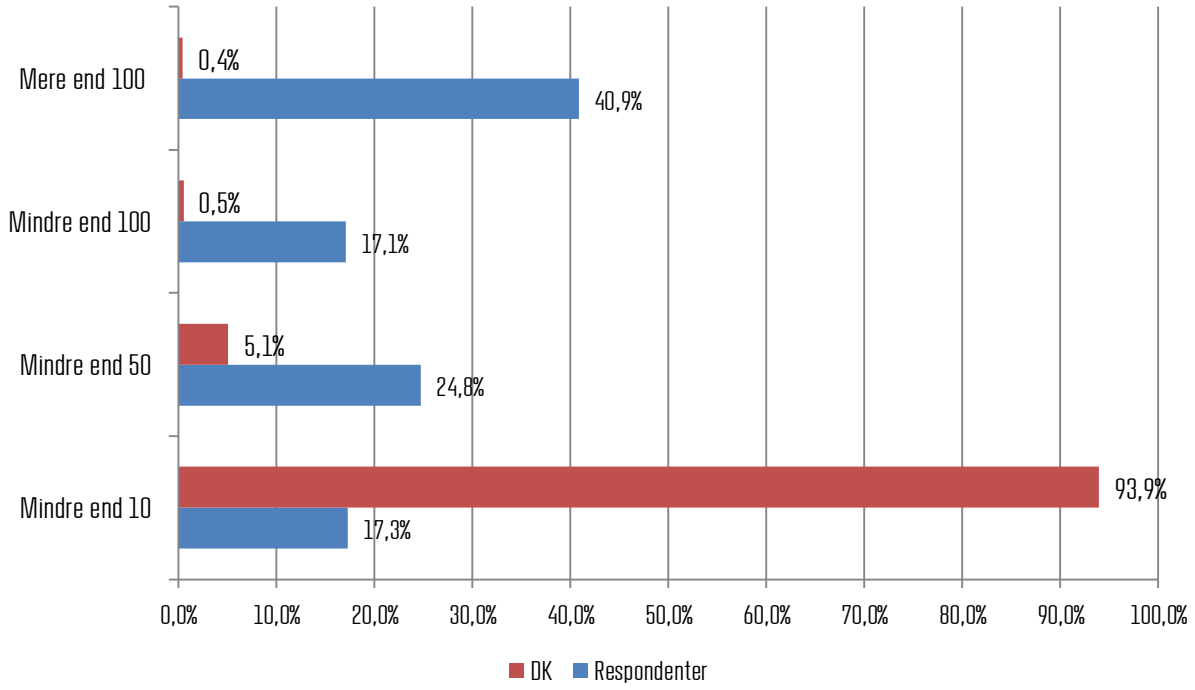
Figur 5 – Hvilke markeder arbejder respondenternes virksomheder på.

5.3 - Antal ansatte



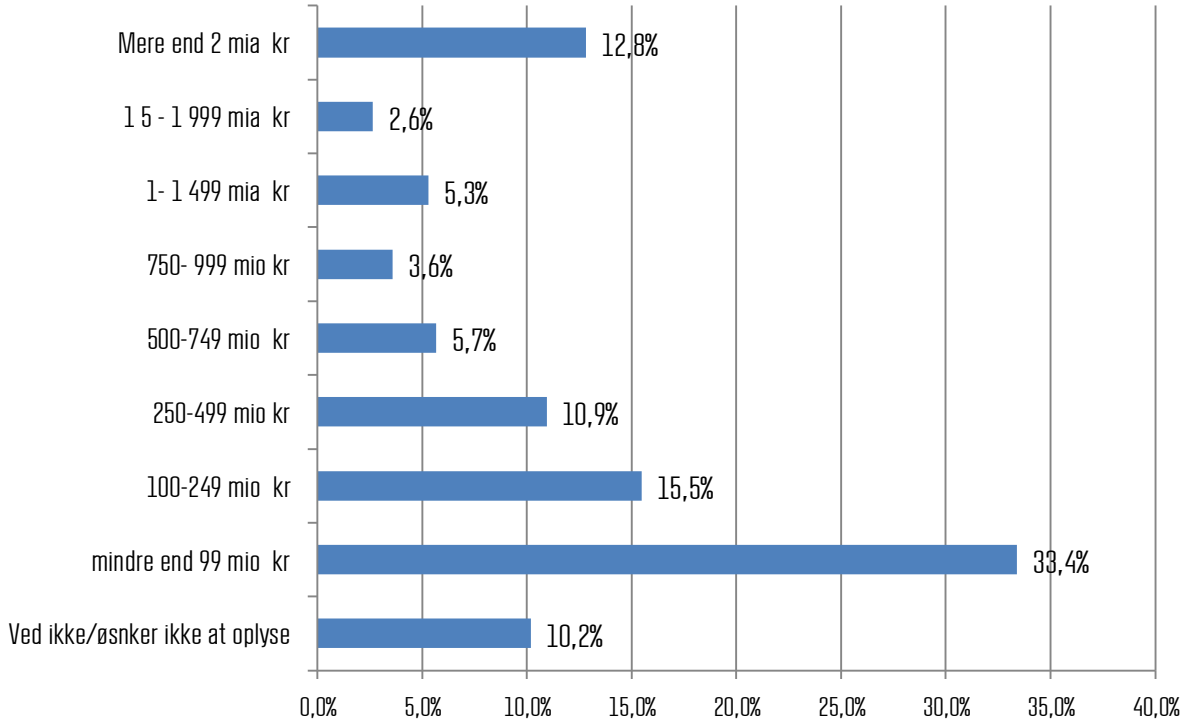
Figur 6 – Antal ansatte.

Ser vi på respondenternes sammensætning i forhold til den generelle sammensætning i Danmark ud fra antal ansatte i de danske virksomheder, er vores respondenter stærkt over repræsenteret med gruppen i de større virksomheder, hvilket også var hensigten for denne undersøgelse.



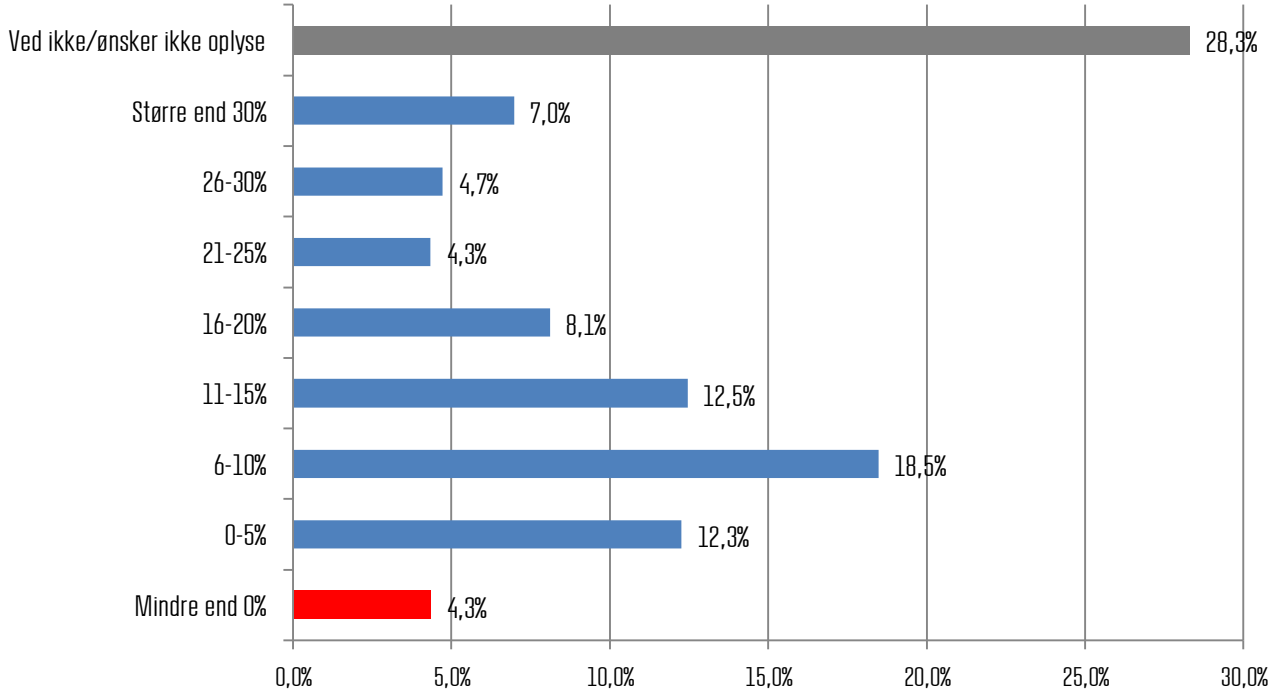
Figur 7 – Antal ansatte hos respondenter i forhold til den samlede fordeling i DK.

5.4 - Virksomhedens omsætning



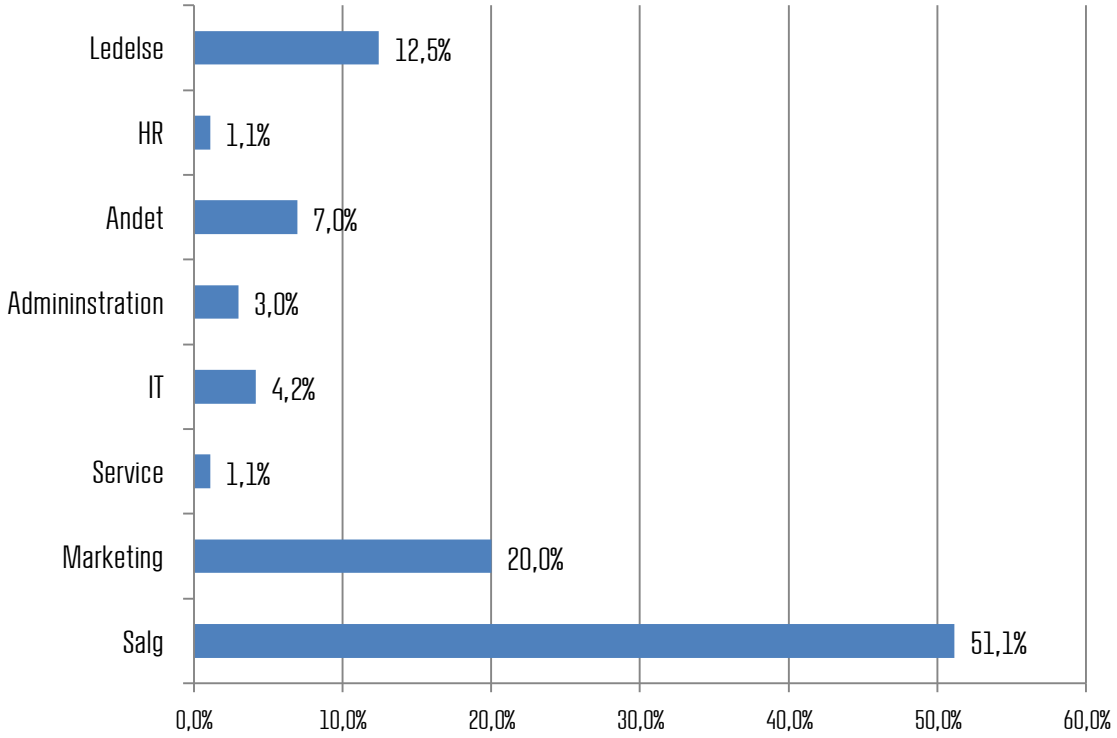
Figur 8 – Omsætning i sidste regnskabsår.

5.5 - Virksomhedens DB



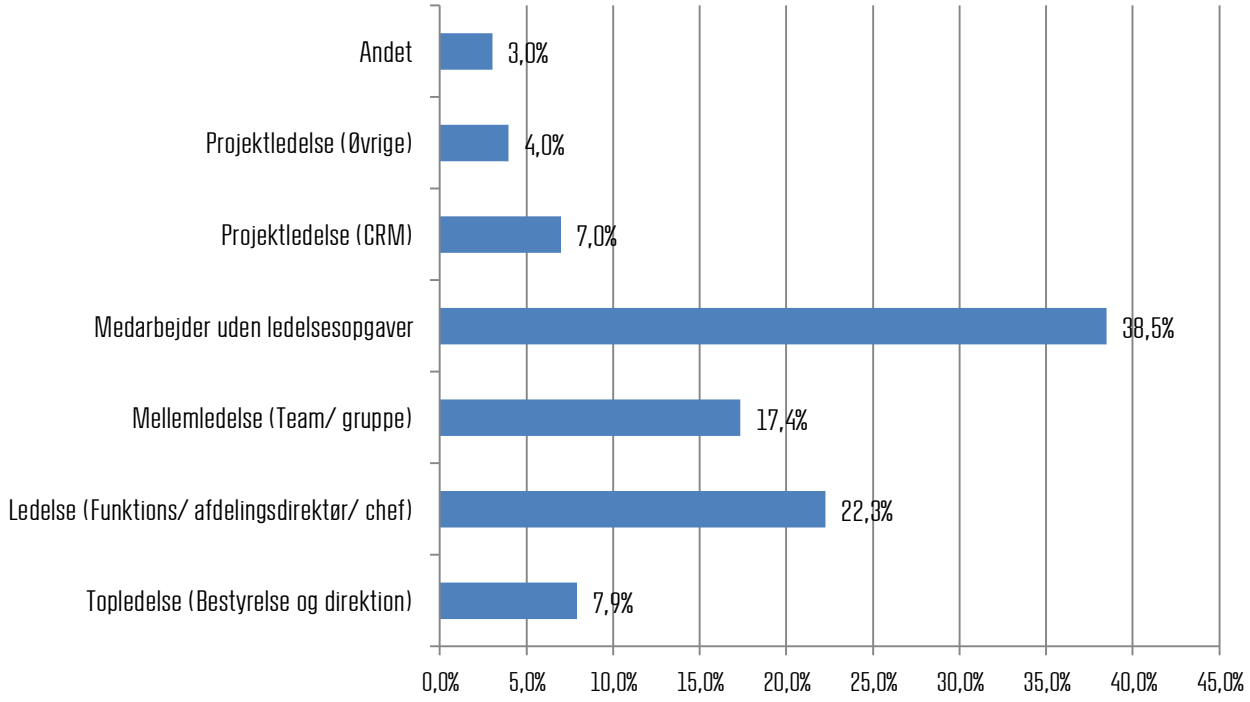
Figur 9 – Virksomhedernes DB sidste regnskabsår.

5.6 - Jobfunktion



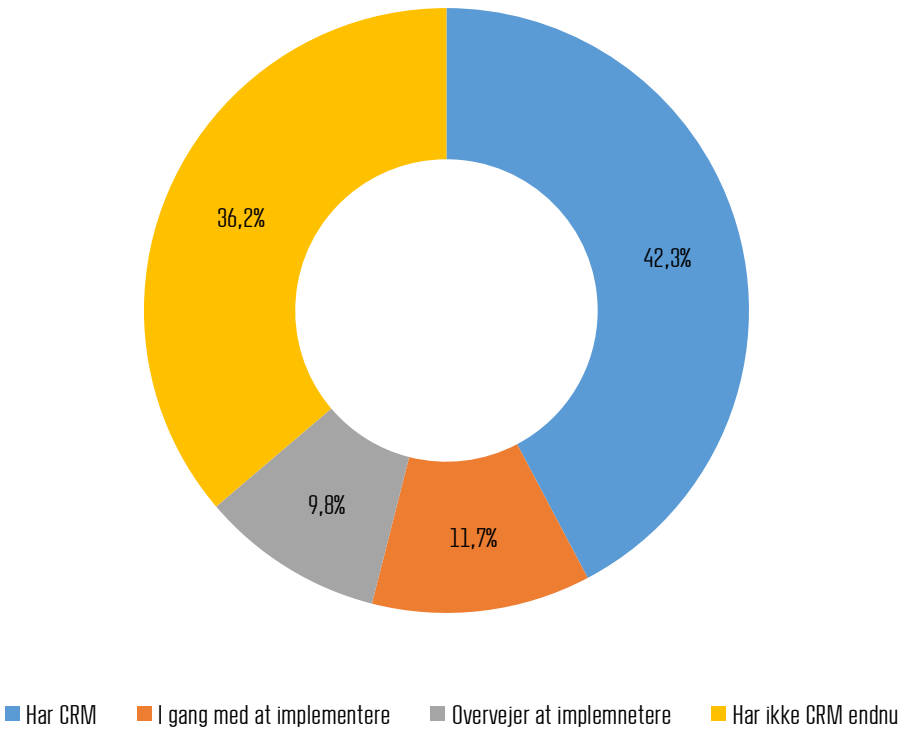
Figur 10 – Respondentens jobfunktion.

5.7 - Organisatorisk niveau



Figur 11 – Respondentens organisatoriske niveau.

5.8 - CRM og virksomheden



Figur 12 – Virksomhedens og CRM.

Vi har valgt ikke at se på data fra dem, som ikke endnu har implementeret CRM. Men vi har analyseret de virksomheder, som har implementeret, de som er i gang med en implementering, og de som overvejer.

Hovedvægten (svarende til 42,3 pct.) af analysen er lagt på de virksomheder, som har implementeret.

6. Uddybende resultater

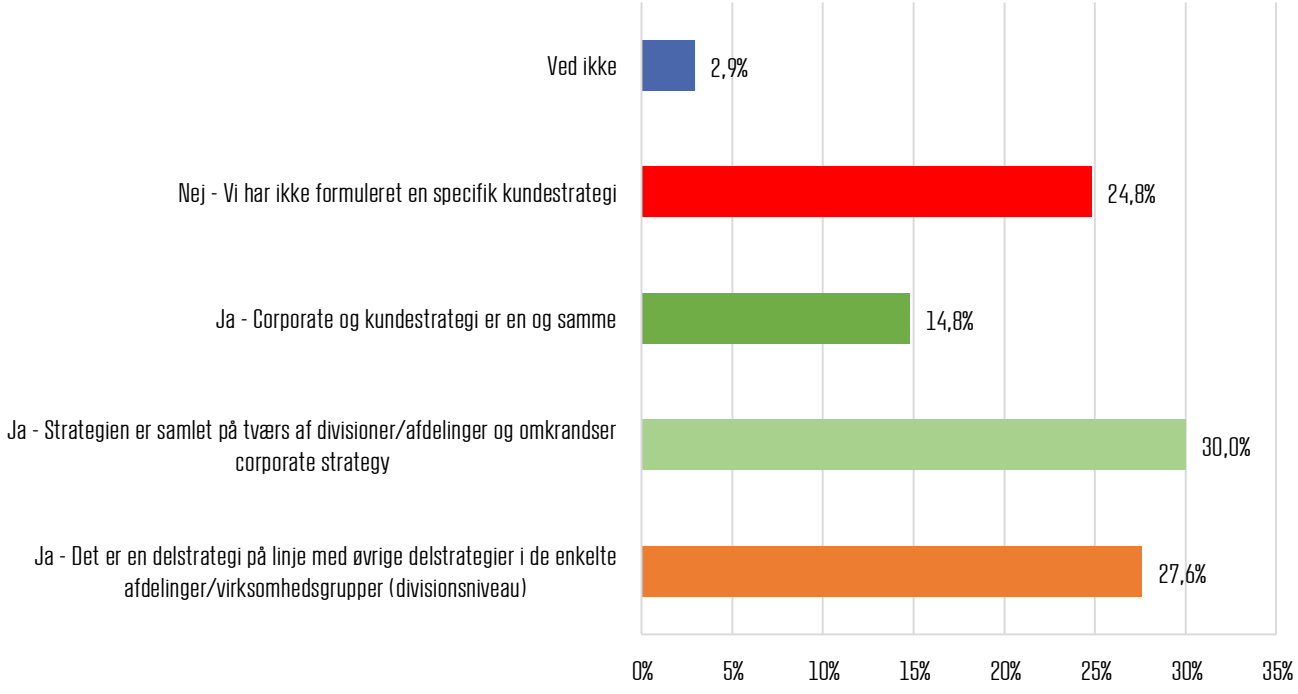
I dette afsnit har vi set på de opnående resultater fra de virksomheder, der har implementeret CRM konceptet. Vi har valgt særligt fokusere på følgende områder:

- Strategi.
- Hvordan påvirker CRM implementeringen omsætning og indtjening?
- Udarbejdelse af business case.
- Hvordan anvendes CRM i virksomheden?
- CRM og oplevelsen af det samlede opnåede resultat.
- CRM og kundens oplevelse.
- CRM og den interne effektivitet.
- CRM og markedseffektivitet.

CRM og strategi

Det kan undre, at der ikke er flere blandt de responderende virksomheder, der har formuleret en egentlig kundestrategi. Der er knap 15 pct. af dem, som har implementeret, der har dette. Hos dem som er i gang, er det 17 pct. der har dette, og hos de virksomheder som overvejer, er det knap 12 pct.

Imens vi har gennemført dette forskningsprojekt, har vi generelt i markedet oplevet et stigende fokus på at skabe værdi for kunder og fastholdelse af kunder. Ser man på kunderne "indefra og ud" eller ser man på kunderne "udefra og ind"? Den kundeorienterede virksomhed har kundestrategien lig med corporate strategi, her er der tale om et "udefra og ind" syn.



Figur 13 – CRM og strategi.

Så godt hver tredje virksomhed befinder sig i mellemfeltet mellem kundeorientering og produktorientering. Knap 28 pct. af virksomhederne er produktorienterede, og knap hver fjerde virksomhed har ingen strategi.

Hvis vi skulle gennemføre undersøgelsen i dag, ville vi nok have haft en større andel af virksomheder, som ville være i kategorien "kundeorienteret". Nu er det jo virksomhederne selv der bedømte. Gad vide hvordan det ville se ud, hvis det var kunder? Der synes at være en tendens til, at virksomheder forveksler salgsorientering med kundeorientering.

Man kan med ret rejse spørgsmålet - er slutkunderne en abstraktion? Altså har virksomheden en forestilling om kunderne uden reelt at vide det? Ser virksomheden i virkeligheden bort fra de vigtige individuelle detaljer og værdiskabende elementer?

Dette kan illustreres med følgende eksempel: I 2003 var der en massiv krise hos Lego. De havde et minus på 1.6 milliarder kr.
De igangsatte mange initiativer for at få udviklingen vendt og lad os fremhæve 3 væsentlige: (1) De fik ny Adm. Dir. = Jørgen Vig Knudstorp (2) Der blev igangsat effektiviseringer og sidst men ikke mindst, blev der implementeret et nyt kundesyn og strategi.

Før 2003 var der fokus på: "Hvordan kan vi sælge mere lejetøj til børn?". Dette blev ændret til: "Hvorfor leger børn?". Ved at kunne besvare dette blev det meget lettere at få defineret, hvordan der skabes værdi for kunderne. Resultatet blev markant anderledes – i dag har Lego et overskud på mere end 5,6 milliarder kr.[14] (2013).

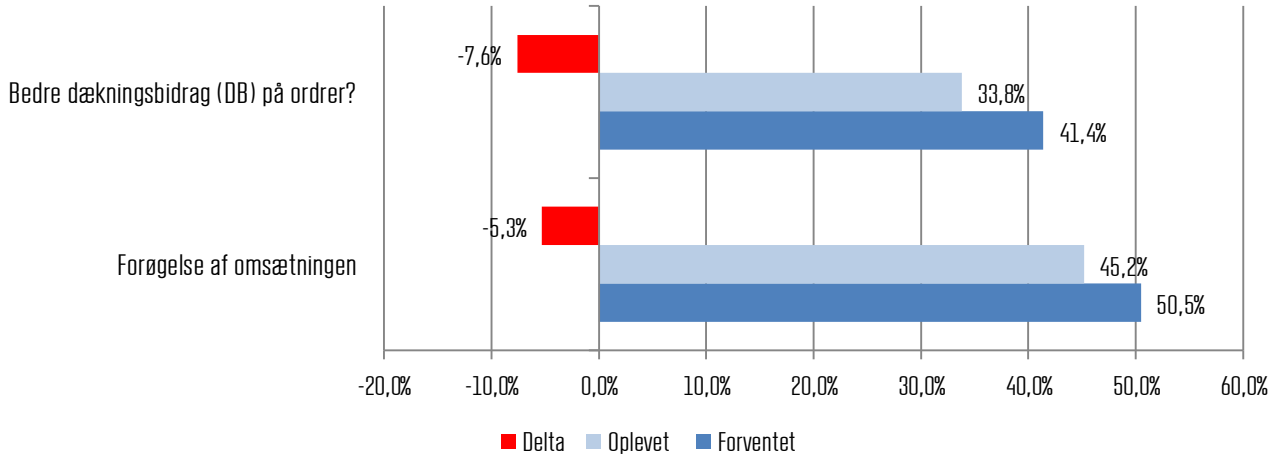
Ser vi på sammenhængen mellem strategisk valg og dækningsbidrag (DB), fremkommer dette interessante resultat, der viser en klar sammenhæng mellem kundestrategi og indtjening hos vores respondenter.

Nej – Ingen specifik formuleret kundestrategi	• **Et DB <0 % i 45 % af tilfældene.** • **Af de virksomheder oplevede CRM systemet dårligt blandt virksomhedens brugere efter implementeringen, angav ca. 58 % en manglende kundestrategi til at være en af årsagerne.** • **81 % siger, at den primære grund til at anskaffe sig et CRM system var, at optimere virksomheden på front office niveau.** • **Blot 45 % angiver, at årsagen til at anskaffe sig et CRM system var for at få et dybere markedskendskab.**
Ja – Corporate og kundestrategi er en og samme	• **Er størst repræsenteret i DB grupperne >16 %, hvor 82 % af disse respondenter ligger.** • **84 % siger, at den primære grund til at anskaffe sig et CRM system var, at optimere virksomheden på front office niveau.** • **81 % angiver, at årsagen til at anskaffe sig et CRM system var for at få et dybere markedskendskab.**
Ja – Strategien er samlet på tværs	• **66 % af disse har et DB <10 %.** • **90 % siger, at den primære grund til at anskaffe sig et CRM system var, at optimere virksomheden på front office niveau.** • **74 % angiver, at årsagen til at anskaffe sig et CRM system var for at få et dybere markedskendskab.**
Ja – Delstrategien er på linje med øvrige	• **44 % af disse har et DB <10 %.** • **82 % siger, at den primære grund til at anskaffe sig et CRM system var at optimere virksomheden på front office niveau.** • **72 % angiver, at årsagen til at anskaffe sig et CRM system var for at få et dybere markedskendskab.**

[14] Lego regnskab 2013

CRM i forhold omsætning og dækningsbidrag (DB)

Her ser vi, at forventninger typisk er højere end de realiserede resultater blandt respondenterne. Det er en gennemgående udfordring, at der ofte stilles større forventninger til CRM effekten, end der reelt opnås. Dette gælder stort på alle områder. Forventningerne til resultatet af CRM implementeringen er højere end de opnående resultater. Det burde kunne afdækkes via en realistisk opstillet business case.



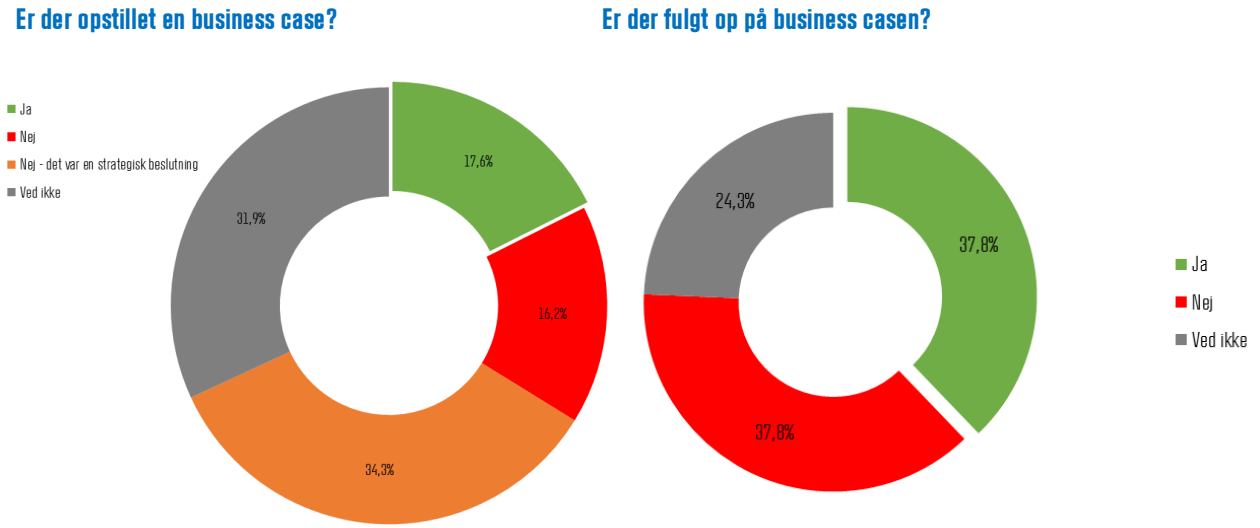
Figur 14 – CRM, omsætning og DB.

CRM implementering og udarbejdelse af en business case

Som tidligere nævnt er vi forundrede over, at der ikke er flere virksomheder, der har udarbejdet en business case i forbindelse med CRM implementeringen - nemlig knap 18 pct. Det er hver tredje af dem, som er i gang med CRM, og lidt mere end hver femte af dem som overvejer.

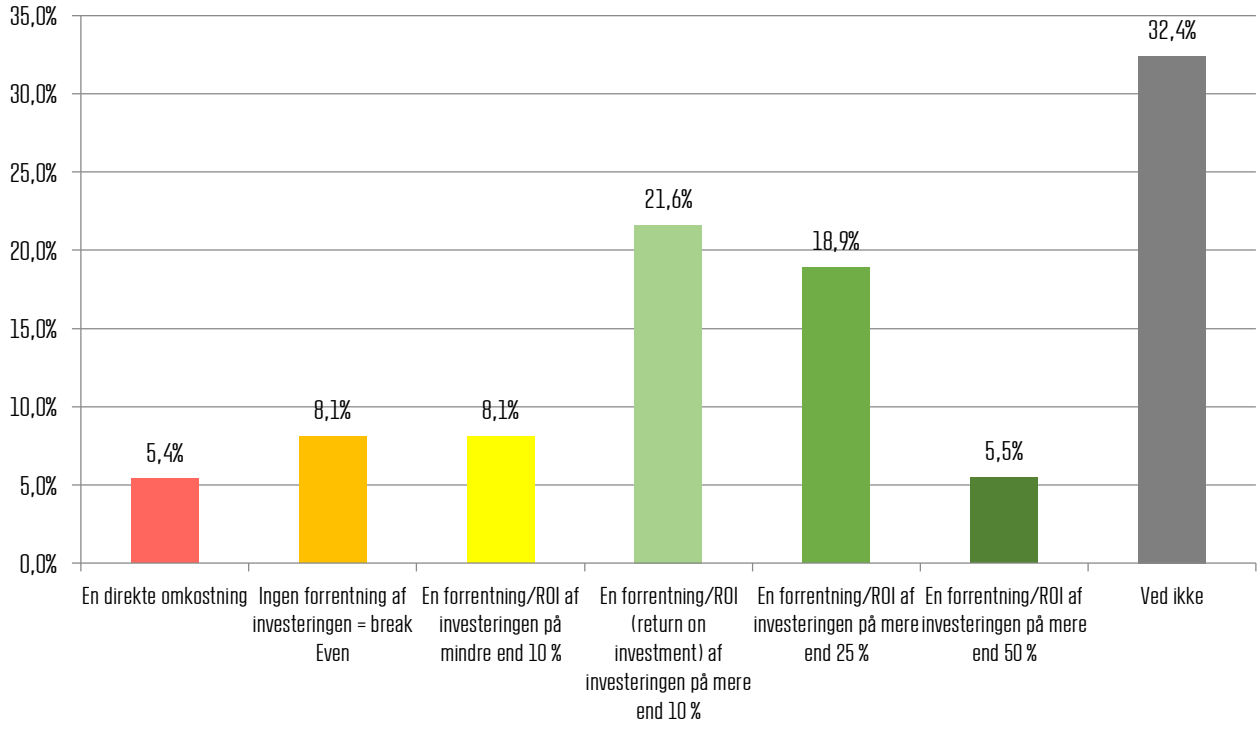
Når vi ser på den forretningsmæssige påvirkning og investeringens størrelse, er det meget mærkeligt, at der ikke opstilles en business case. Vel vidende at dette kan være en kompleks øvelse, er det stadig en forudsætning for at sikre det rigtige ledelsesmæssige fokus og den succesfulde investering. Virksomheden opstiller da en business case ved andre store investeringer?

En anden interesseant observation er, at blandt de knap 18 pct. der opstillede en business case, var det så kun knap 38 pct. af disse som havde fulgt op på denne.



Figur 15 – CRM og business case.

Ser vi så på resultatet fra de knap 7 pct. af respondenterne, der både har opstillet og fulgt op på business casen, så må vi endnu en gang undre os over, at knap hver tredje så ikke kender resultatet? Det positive er dog trods alt, at 46 pct. af virksomhederne har opnået en ROI på mere end 10 pct. Men den manglende business case indikerer igen en manglende strategisk og ledelsesmæssig forankring, om end 34 pct. svarer, at det er en strategisk beslutning ikke at gennemføre en business case.



Figur 16 – CRM og resultatet på business casen.

Sætter vi business casen i relation til en række andre parametre: Ønske om at starte projektet forfra, anvendelse af licenser og systemoplevelser, får vi følgende sammenhænge jf. figur 15:

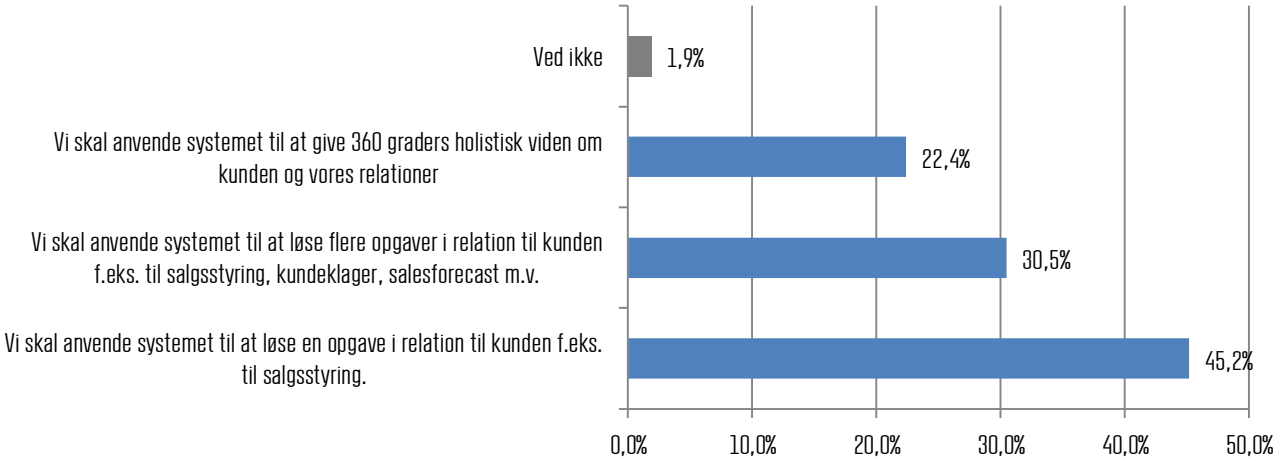
Nej, det er en strategisk beslutning	• **60 % ønsker at starte forfra.** • **38 % ønsker ikke at starte forfra.** • **71 % anvender >50 % af licenserne.** • **64 % siger, at oplevelsen af systemet i dag er overvejende god.** • **14 % siger, at oplevelsen er overvejende dårlig.**
Nej	• **58 % ønsker at starte forfra.** • **32 % ønsker ikke at starte forfra.** • **77 % anvender >50 % af licenserne** • **56 % siger, at oplevelsen af systemet i dag er overvejende god.** • **32 % siger, at oplevelsen er overvejende dårlig.**
Ja	•**56 % ønsker at starte forfra** •**43 % ønsker ikke at starte forfra.** •**82 % anvender >50 % af licenserne.** •**62 % siger, at oplevelsen af systemet i dag er overvejende god.** •**16 % siger, at oplevelsen er overvejende dårlig.**

Ser på oplevelsen af systemet i forhold til opstilling af business case, fremkommer følgende resultater:

Ja	• Har i 84 % af tilfældene en god oplevelse af CRM systemet i dag. • Har i 14 % af tilfældene en dårlig oplevelse
Nej	• Har i 71 % af tilfældene en god oplevelse af CRM systemet i dag. • Har i 21 % af tilfældene en dårlig oplevelse

Hvordan anvendes CRM systemet i virksomheden

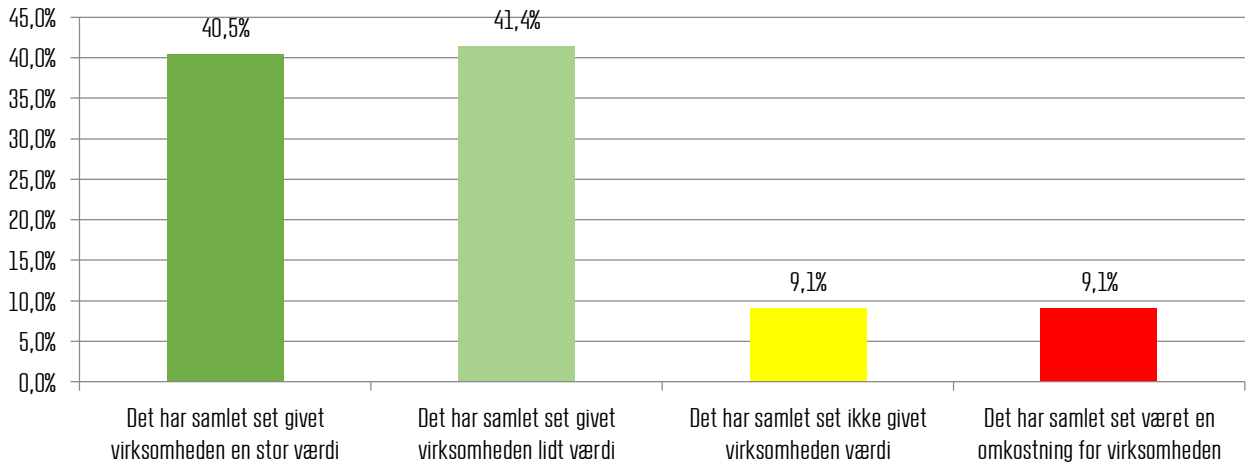
Her ser vi en mindre andel (22,4 pct.) have en holistisk 360-graders anvendelse i forhold til kundere. Herved kan det være vanskeligt at sikre værdiskabelsen for kunden. Forklaringen må være en manglende strategi? Den primære anvendelse er i relation til salg.



Figur 17 – CRM anvendelse i virksomheden.

CRM implementeringen og det opnåede/forventede resultat

Til spørgsmålet "Hvordan har I generelt set oplevet jeres CRM implementering, set ud fra en investering i system, tid og ressourcer?", svarer 4 ud af 10, at det samlet set har givet virksomheden stor værdi, hvilket kan betegnes som positivt.

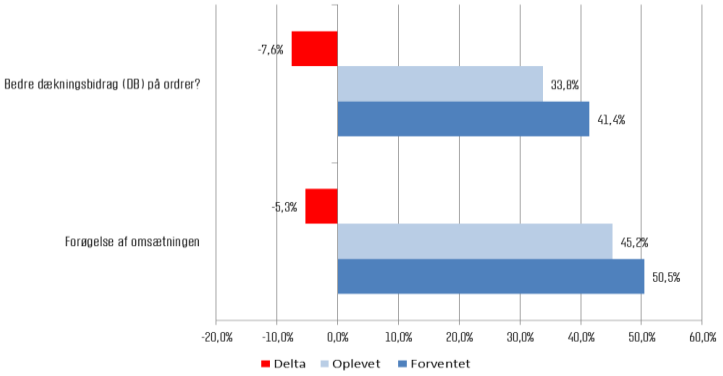


Figur 18 – CRM og oplevet opnået resultat.

Det er imidlertid interessant, at respondenterne har denne oplevelse. Det er samlet kun ca. 7 pct., som har opstillet en business case samt fulgt op på denne, og af disse var der 46 pct., der havde realiseret en ROI på mere end 10 pct.

Fra tidligere ved vi blandt respondenterne, at der er 45 pct. af virksomhederne, der har oplevet en stigning i omsætning og 33 pct. har oplevet et øget DB.

Derfor vil det være relevant at belyse dette lidt dybere.



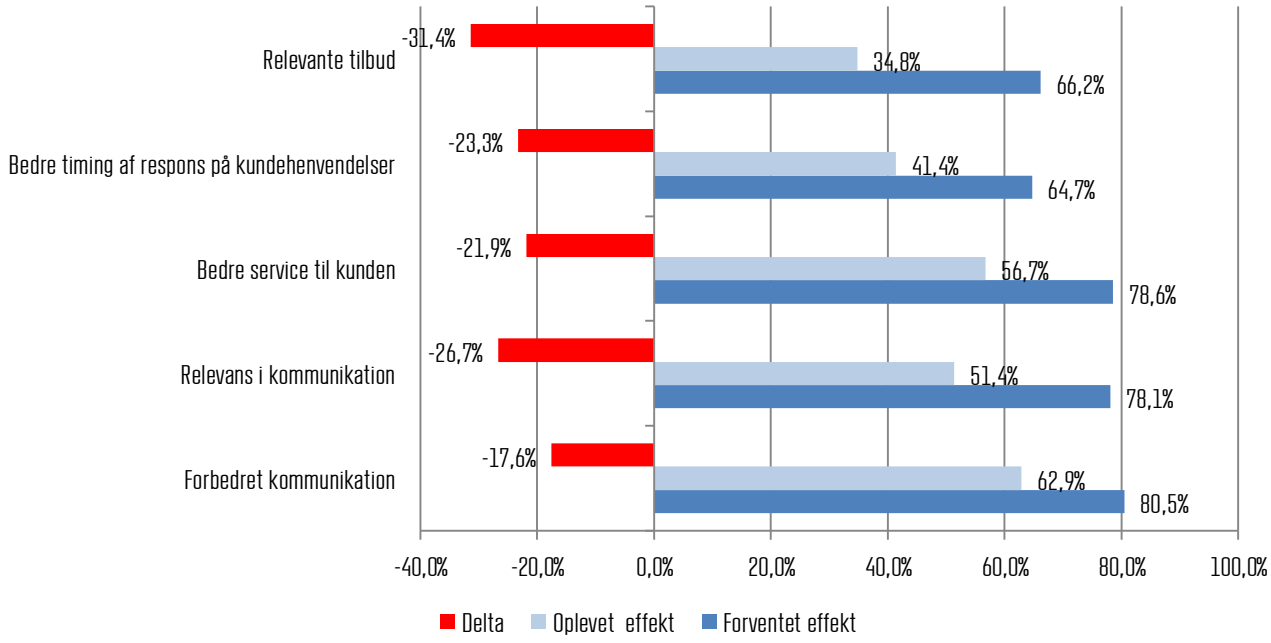
Analyserer vi på, hvad der var forventninger, og hvordan disse blev indfriet på henholdsvis den interne effektivitet, markedseffektivteten og kundernes oplevelser, kommer vi måske tættere på svaret? Lad os starte med kunden.

CRM implementeringen og kundernes oplevede effekt – forventninger versus opnåede resultater

På spørgsmålet om forventningerne til kundernes oplevede effekt versus opnåede resultat er der igen en gennemgående tendens til, at forventningerne var højere end den oplevede effekt. Dette gælder på parametre, som kan ses i næste figur.

Nu er det så set fra respondenternes side – gad vide hvad resultatet havde været hvis vi havde haft mulighed for at spørge kunderne? Vores erfaring siger, at det ville have været noget lavere.

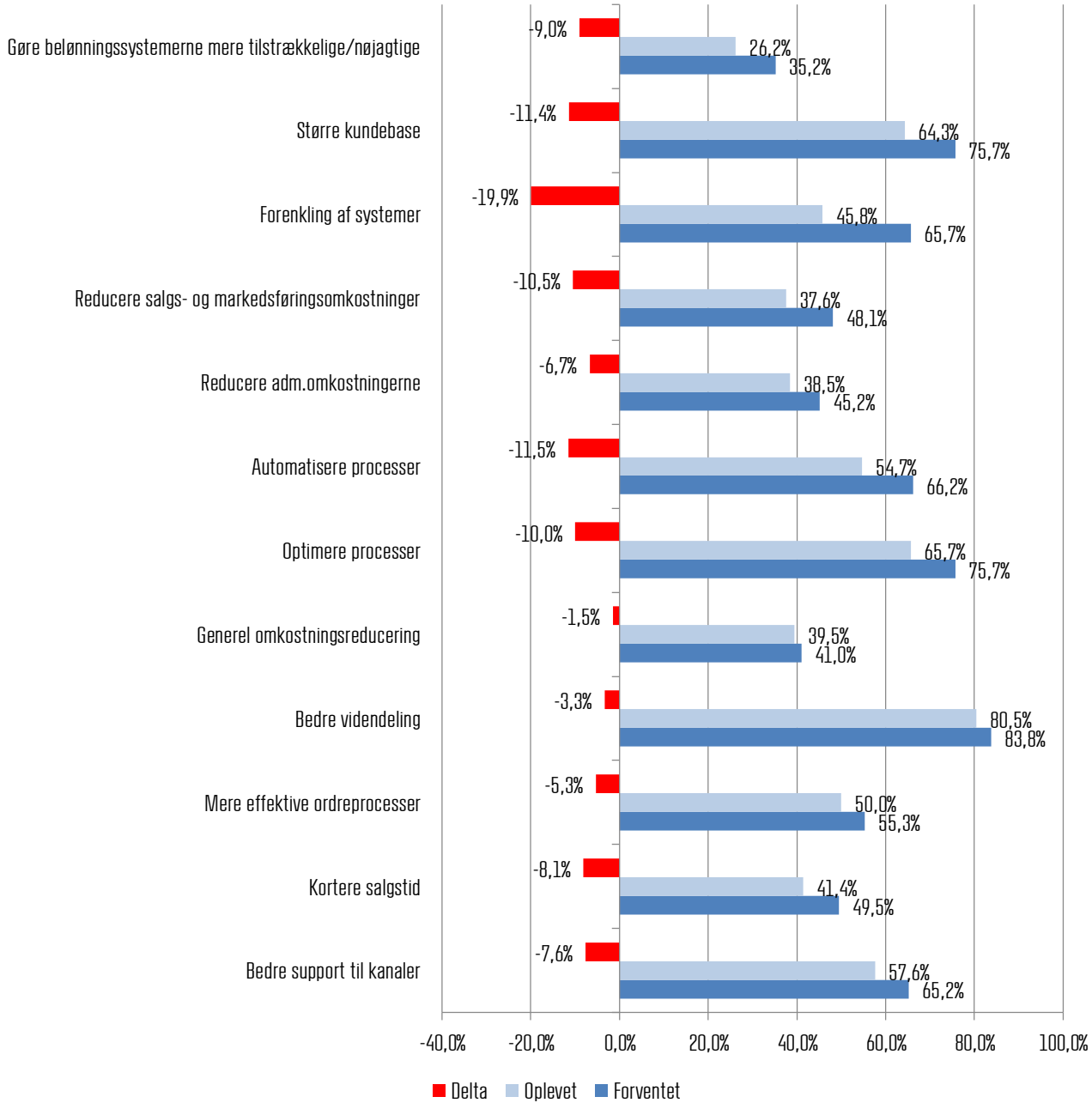
Der er medtaget svar i kategorien ”Stor effekt” og ”Nogen effekt”



Figur 19 – CRM i forhold til effekten for kunden.

CRM og den interne effektivitet – forventninger versus opnåede resultater

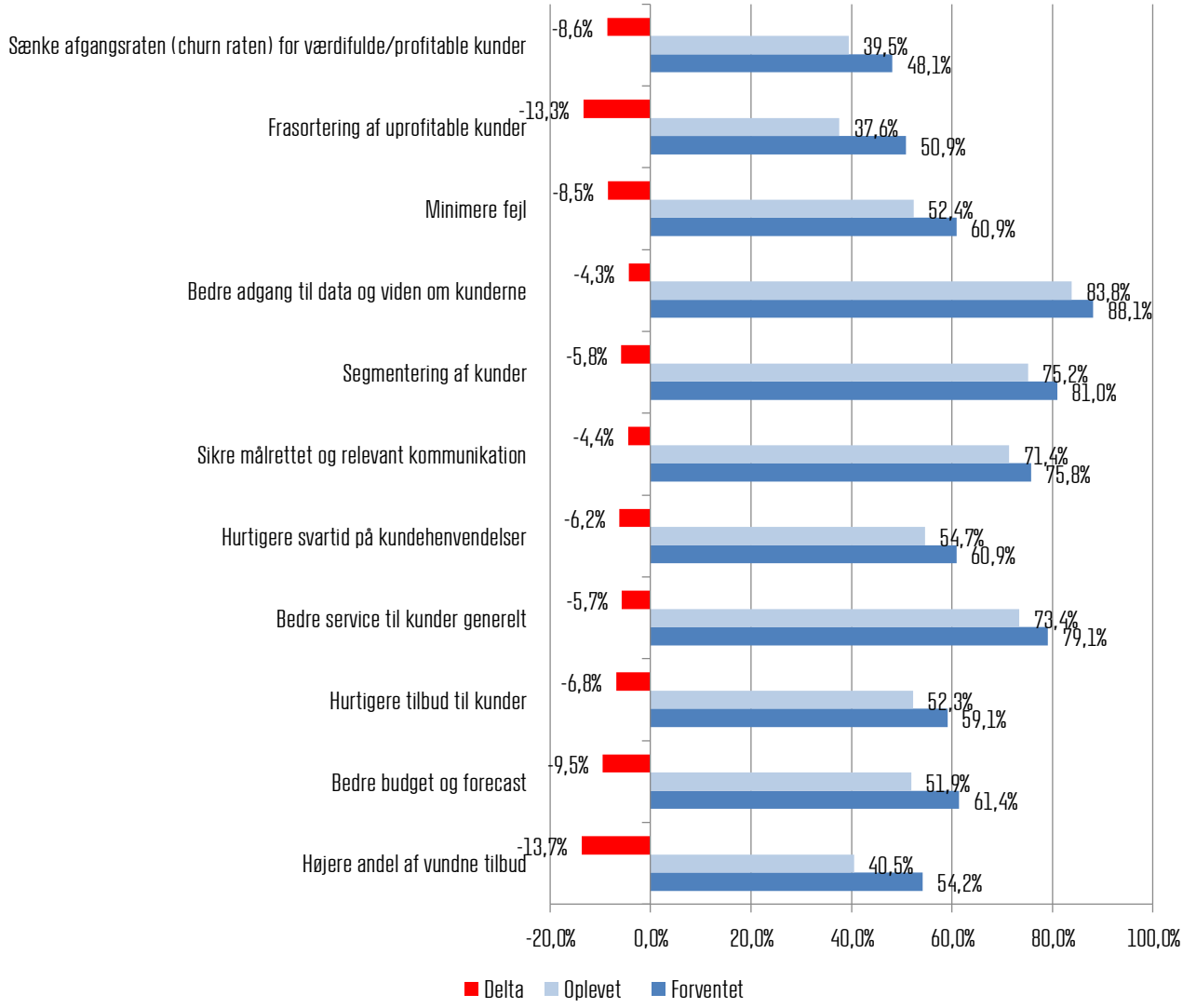
Også på dette område var forventningens glæde generelt større end den oplevede effekt. Der er medtaget svar i kategorien "Stor effekt" og "Nogen effekt" dog ikke helt så markant som i ovenstående.



Figur 20 – CRM i forhold til den interne effektivitet.

CRM og markedseffektivitet – forventninger versus opnåede resultater

Igen ser vi en gennemgående tendens til, at forventningen var højere end den oplevede effekt. Der er medtaget svar i kategorien "Stor effekt" og "Nogen effekt".



Figur 21 – CRM i forhold til markedseffektivitet.

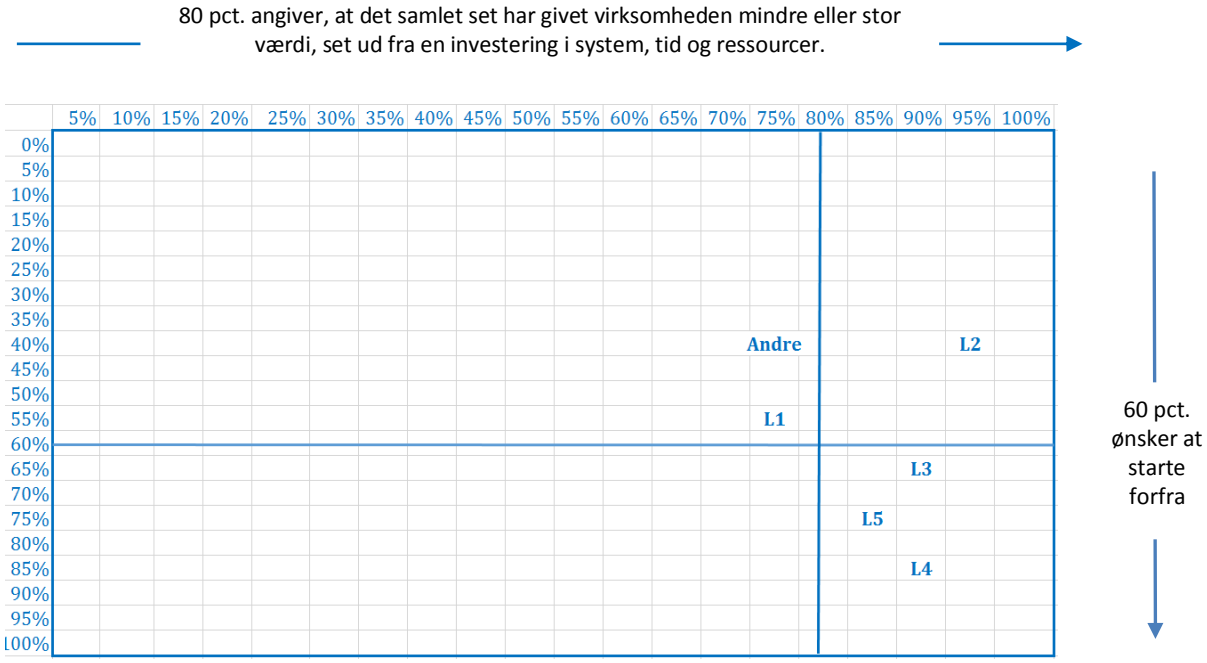
En gennemgående observation er, at CRM implementering ikke har levet helt op til de forventningerne, der blev stillet ved starten på projektet. Dette kan skyldes et urealistisk forventningsniveau, eller at implementeringen ikke blev foretaget optimalt. Vi er igen tilbage til diskussionen om den manglende business case, der ikke alene kunne have sat et mere realistisk forventningsniveau men også et mere solidt beslutningsgrundlag.

Hvad er de vigtigste parametre for succes – strategi eller software?

En interessant observation er, at 60 pct. af respondenterne siger, at de ville starte forfra, hvis de fik muligheden. Dette kan være et udtryk for en læringsproces, men også en erkendelse af at det ikke samlet set var en positiv oplevelse.

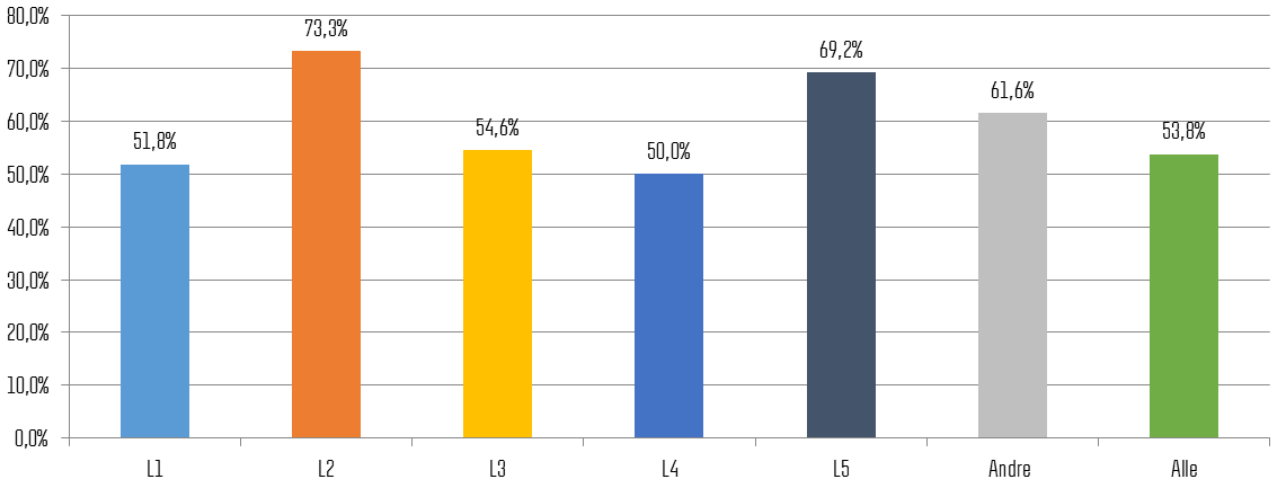
Vi oplever ofte et stort fokus på valg af software frem for at udvikle og forankre en kundestrategi i virksomhederne. Lad os nærmere på dette. Vi har taget de fem leverandører, der repræsenterer 54 pct. af de implementerede systemer i analysen. Værdiskabelsen i en eller anden grad er oplevet mellem 75 pct. til 95 pct.

af respondenterne. Største forskel er der mellem L1 og L2. Omkring ønsket om at starte forfra med implementeringen hvis mulig er spredningen noget større, nemlig mellem 40 pct. og 85 pct. Lavest er L2 og højest er L4.



Figur 22 – System i forhold til oplevet værdi og ønske om at starte forfra.

Ser vi på de aktive licenser i forhold til hvor mange der anvender, giver det et godt billede på succes med CRM i virksomheden. Her får vi følgende illustration.



Figur 23 – Andel af aktive brugere af CRM systemet >75 % pr. system.

Vi skal dog bemærke at denne opgørelse er behæftet med en vis usikkerhed, da der er mange forskellige systemer angivet - nemlig 19. Datagrundlaget derfor bliver noget tyndt for nogle af systemerne, når vi foretager denne analyse pr. system.

Vores oplevelse samlet set bliver, at en strategisk forankring og involvering og motivering af medarbejderne bliver de primære drivere til succes frem for at vælge et specifikt system.

7. Observationer fra dybdeinterviews

Der blev gennemført 9 dybdeinterviews baseret på en spørgeramme der var udsendt til virksomheden på forhånd. De 9 virksomheder er alle større virksomheder, og de fleste er internationalt orienterede. De repræsenterer en samlet omsætning på mere end 120 milliarder kr. i 2012.

Har virksomheden en kundestrategi?

Respondent	Branche	Ja, det er en delstrategi.	Ja, strategien er samlet på tværs.	Ja, corporate og kundestrategi er en og samme.	Nej
V1.	Service	x			
V2.	Finansiel			x	
V3.	Finansiel			x	
V4.	Transport	x			
V5.	Energi	x			
V6.	Software	x			
V7.	Sundhed				x
V8.	Sundhed			x	
V9.	Service				x

Kommentarer fra dybdeinterviews

"Vi arbejder i en prioriterings- og spare tilværelse med en kø af opgaver. Dette er nu den langsigtede tankegang i virksomheden. Strategisk accepterer topledelsen en lang kø. Men dette er en naturlig tilpasning til markedsarenaen og omverdenen".

"Vi er en meget kulturbaseret virksomhed, hvor vores strategi – mission og vision er tydelige for alle medarbejdere, hvilket betyder, at vi kan klæde folk hurtig på".

Målet for it systemerne - målet for it systemer stammer fra organisationens strategi

Respondent	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
V1.				x
V2.			x	
V3.		x		
V4.		x		
V5.		x		
V6.			x	
V7.			x	
V8.				x
V9.			x	

Kommentarer fra dybdeinterviews

"Den store hurdle i CRM, er hvis folk ikke kan se fordelene. Hele det værdibaserede, og derfor burde CRM være forretningsdrevet. CRM som et it projekt er en dødssynd og dermed helt håbløst".

"It systemet opbyggedes in-house som et system ved siden af det eksisterende som så slukkede over night. Vi blev ekstremt skuffede over denne it konvertering, det var slet ikke hvad vi regnede med. Det var alt for langsomt (…) Vi gik tilbage til det gamle efter nogle måneder, hvilket skabte frustrationer in-house. Kunderne var også skuffede. Når kunderne ringede, kom oplysningerne ikke hurtigt nok op til front-office".

"CRM spiller en væsentlig rolle for kundeoplevelsen. Vi kan arbejde med den individuelle kunde, og her kan der komme nye systemer ind, eksempelvis ved at gennemlytte gode og dårlige samtaler. Vi lægger mærke til ordene, og finder hvad der systematisk gøres forkert. Dette tænker vi konstant, og effektiviserer på det".

"Vi havde en stor CRM projektgruppe bestående af ledere. Mellemledere deltog i styregruppen ligesom flere almindelige brugere vedrørende input og evaluering (…) Desuden har superbrugere og pilotbrugere testet og formidlet systemet i afdelingerne. CRM er et forretningssystem og ikke drevet fra it".

"Men nogle afdelinger føler at de faktisk kun leverer til systemet, og ikke får værdien ud af det, hvilket ikke er særlig motiverende. Derfor er det kun de medarbejdere der ser den store gevinst i CRM der tager systemet til sig, og dermed er de mest engagerede".

Hvad var den forventede effekt af implementeringen for shareholder value?

Forøgelse af omsætningen

Respondent	Stor effekt	Nogen effekt	Ingen effekt	Ikke relevant	Ved ikke
V1.		x			
V2.				x	
V3.	x				
V4.					x
V5.		x			
V6.					x
V7.		x			
V8.		x			
V9.	x				

Kommentarer fra dybdeinterviews

"Shareholder value skabes af CRM. Bestyrelsen fokuserer på effektivitet og trimning. Vi er mere effektive fordi vi ikke skal lytte til eksterne konstant. De inkorporerer alt og videndeler internt".

Bedre DB på ordrer					
Respondent	**Stor effekt**	**Nogen effekt**	**Ingen effekt**	**Ikke relevant**	**Ved ikke**
V1.		x			
V2.				x	
V3.		x			
V4.					x
V5.			x		
V6.					x
V7.		x			
V8.		x			
V9.		x			

Er der/var der opstillet en business case i forbindelse med beslutningen om implementering af et CRM-system?

Kommentarer fra dybdeinterviews

"Der blev ikke fulgt op på business casen grundet ressourcemangel. Løbende har vi haft føling med ressourceanvendelsen og dermed kontrol ift. business casen. Man kan ikke måle på det bagefter – man kan ikke isolere CRM fra alt muligt andet. Vi dyrker mere storytelling i CRM – fx samarbejde og relationer - den enkelte forretningshistorie bruges til intern motivation, men vi mener ikke, at man kan måle på det".

Respondent	**Ja**	**Nej**	**Nej, En strategisk beslutning**	**Ved ikke**
V1.	x			
V2.	x			
V3.	x			
V4.		x		
V5.	x			
V6.			x	
V7.	x			
V8.	x			
V9.				x

Kommentarer fra dybdeinterviews

"Business casen var meget vigtig – hele økonomidelen og den sagsløse papirgang. Men der blev implementeret et andet system end det der stod i business casen - derfor måles der ikke nu, men det skal der fremadrettet".

"Der skal ligge en business case bag alle ændringer/tiltag, medmindre det er fejlrettelser. Det fungerer meget godt i praksis, og vi kan synliggøre værdierne. Vi ønsker, at kulturen bliver nemmere synliggjort".

"Business casen troede topledelsen ikke på, men de var vilde med at bruge færre IT ressourcer. Dette skabte interne effektiviseringer. Implementeringsstrategien var enkel: 1 vedr. struktur og 2 mand ekstra udgjorde dette så det var en lille operation".

Hvordan anvendes CRM i virksomheden?

Respondent	Vi anvender systemer til at løse en opgave i relation til kunden, f.eks. salgsstyring	Vi anvender systemer til at løse flere opgaver i relation til kunden, f.eks. til salgsstyring, kundeklager, salesforcast m.v.	Vi anvender systemet til at give en 360 graders holistisk viden om kunden og vores relationer
V1.			x
V2.		x	
V3.			x
V4.	x		
V5.			x
V6.			x
V7.		x	
V8.	x		
V9.	x		

Kommentarer fra dybdeinterviews

"Salg anvender det primært til pipeline management og forecasting, men i marketing så anvendes det på alle markeder. CRM anvendes til segmentering, og gode måder at filtrere knuderne på. I BtC har de meget marketing der kører per automatik – serviceinfo og generelt flow".

CRM og oplevelsen af det samlede opnåede resultat

Hvordan har I generelt set oplevet jeres CRM implementering, set ud fra en investering i system, tid og ressourcer?

Respondent	Stor værdi	Lidt værdi	En omkostning
V1.		x	
V2.		x	
V3.	x		
V4.		x	
V5.		x	
V6.	x		
V7.		x	
V8.	x		
V9.		x	

CRM og kundens oplevelse

Hvor er den oplevede effekt af implementeringen ift. værdi for kunden?

Respondent	Forbedret kommunikation	Relevans i kommunikation	Bedre service til kunden	Hurtigere respons på kundehenvendelser	Relevante tilbud
V1.	x				x
V2.			x		
V3.		x	x	x	
V4.	x				x
V5.	x	x	x	x	x
V6.	x		x	x	
V7.	x	x		x	
V8.	x	x		x	
V9.					

Kommentarer fra dybdeinterviews

"De kørende sælgere har ikke CRM med sig – men deres egne håndskrevne noter. Vi mangler optimering af processer og konsistent arbejdsadfærd mellem sælgerne. Vi savner historik og statistik til/fra sælgerne – visualiseres og kan rapporteres".

"CRM spiller en væsentlig rolle for kundeoplevelsen. Vi kan arbejde med den individuelle kunde og her kan der komme nye systemer ind – fx ved at gennemlytte samtaler og de dårlige samtaler (ord) og finde hvad medarbejdere gør systematisk forkert. Dette tænker vi konstant og effektiviserer på det. Mapping og ranking af kunder geografisk kan være drivet og dette giver kreativitet".

"Den store effekt er intern og ikke så meget over for kunden"

"Vi har vores egen KPI-tavle der sikrer anvendelsen/leads og at alle de interne processer følges for at skabe betingelser og justeringer for CRM-successen. Denne analyse og optimering heraf er i stor fokus".

Topledelsens eller ledelsesteamets opbakning

Topledelsen eller ledelsesteamet støtter fuldt ud udviklingen af vores it system.

Respondent	Branche	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
V1.	Service		x		
V2.	Finansiel	x			
V3.	Finansiel	x			
V4.	Transport	x			
V5.	Energi	x			
V6.	Software	x			
V7.	Sundhed		x		
V8.	Sundhed	x			
V9.	Service	x			

Kommentarer fra dybdeinterviews

"En del af forretningen skulle prioritere og argumentere over for topledelsen, at 8 mand fra IT skulle sidde og udvikle kundesystemet, hvilket var meget besværligt (…) Det bør foregå meget mere agilt".

"It in-house ville lave marketing automatiseringssystemet til marketing, men marketing ville have et standard system. Men marketing fik it/topledelsen talt fra dette. Vi skulle jo ikke have 5 it mand sidde ét år og udvikle. It ville jo vildt gerne have dette projekt for dem selv".

"Marketingautomatiserings systemet rummer hele salgsmaskinen, og heri ligger kundeoplevelsen. Vi har fokus på at kundefastholdelse og øge salget. Salgsmaskinen og 960 servicemedarbejdere der arbejder med kundeoplevelsen. Kundemålinger til statistik afleveres, og kan overbevise topledelsen over en årrække om, at kundeafgangen er aftaget, og tallene bliver endnu bedre (…) Vi er en trimningsmaskine, og pludselig er der hul igennem, og så kan vi give værdi i forretningen gennem effektiviseringer".

"Topledelsen kan se effektiviteten på bundlinjen. Vi dokumenterer bevaringen. Vi tjener først penge på kunder der har været hos os i 3-4 år (…) Medarbejdere der er styret af at have kunder på "hold" skaber ineffektivitet. Vi må også effektivisere på processer løbende (…) Vi sætter kundeoplevelsen øverst på agendaen (…) Statistikplanchen er gået rent ind hos topledelsen, og der er vildt mange penge at tjene ved at reducere kundeafgangen med bare 1 pct. (…) Vi kan ikke belønne ham der taler dårligst, da dette giver dårlige kundeoplevelser".

"Der var ikke planlagt et CRM projekt på forhånd, hvorfor udfordringerne dukkede op undervejs. Lav derfor en udrulningsplan der tydeliggøres for alle medarbejdere".

"Beslutningen kom oppefra til mellemlederne, som så kom på CRM trænerkursus med hjælp af it folk. Mellemlederne bruger ikke CRM siden dette. Udtræk af rapporter og Business Intelligence er nyt i virksomheden. Mellemlederne så det kun som et salgsværktøj, og alle kunne ikke se lyset"

Kommentarer fra dybdeinterviews

"Vi har et CRM board med repræsentanter fra alle afdelinger, som vurderer værdimæssige prioriteringer (…) Før var det forretningen der stillede krav kombineret med et eksternt konsulenthus og leverandøren samt en intern forretningsprojektleder. Desuden har vi driftsfolk samt IT folk der sikrer den it-mæssige forankring vedr. servere, fejlrapporteringer samt små tilretninger".

"Vi lavede et rollespil med en af vores kundeoplevelser, hvilket blev præsenteret over for topledelsen. Det blev ikke en teknologisk gennemgang af CRM, men noget der kunne relateres til, med masser af billeder og tegninger. På denne måde blev det solgt ind til topledelsen".

"Det nye informationssystem kommer nu med udefra og ind tankegangen. Vi har kørt eksperimenter på dette, og medarbejderne elsker dette (…) Medarbejderne synes, at det er fantastisk at stå over for en direktion og fortælle hvor ineffektive forretningsgange vi har. Fagforeningen elsker det også, og medarbejdertilfredsheden er støt stigende grundet dette".

"It er ikke agil nok. It er for struktureret, og modeller er ikke holdbare. Man bør kigge på kunden, og finde ud af hvad der skal være på skærmbilledet i front-office (…) Modeller prioriteres af it, men det gør marketing ikke (…) Implementeringen kan være ineffektiv som følge heraf (…) Den tværfunktionelle sammensætning er meget vigtig".

"Vi ser en direkte forbindelse mellem glade medarbejdere og glade kunder. Glade medarbejdere kommer ikke af mere løn/ferie, men til gengæld af nogle bedre arbejdsbetingelser så de individuelle evner skinner igennem. Alle medarbejderne ved, at de ikke skal parkere hjernen og følge en række regelsæt".

Kommentar fra dybdeinterview

"Vi kom med to forskellige tilbud til en kunde fra to sælgere grundet manglende videndeling (..) Videndelingen er meget vigtig og denne kommer top-down, og dermed ikke fra salg, eftersom vi ikke har en salgsorganisation".

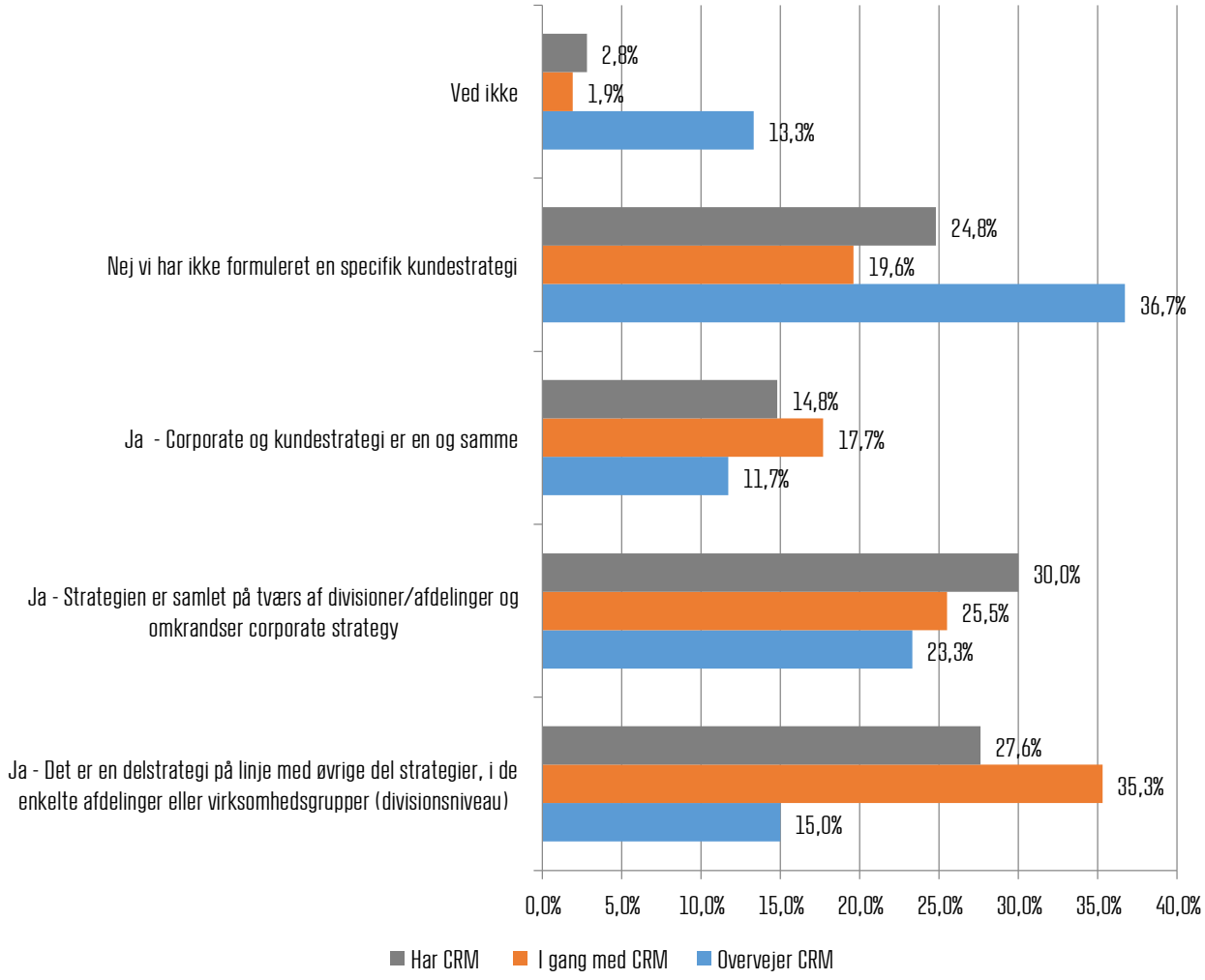
8. Gaps fra de som har implementeret CRM i forhold til de som er i gang/overvejer

I dette afsnit har vi set på de opnående resultater fra de virksomheder der har implementeret CRM koncept og sammen holdt det med de forventninger som virksomhederne har der i gang med en CRM implementering og de som overvejer at implementerer CRM. Forventningerne synes generelt at være høje for dem, som er i gang med implementering, og hos de som overvejer i implementering i forhold til de opnåede resultater.

CRM og strategi

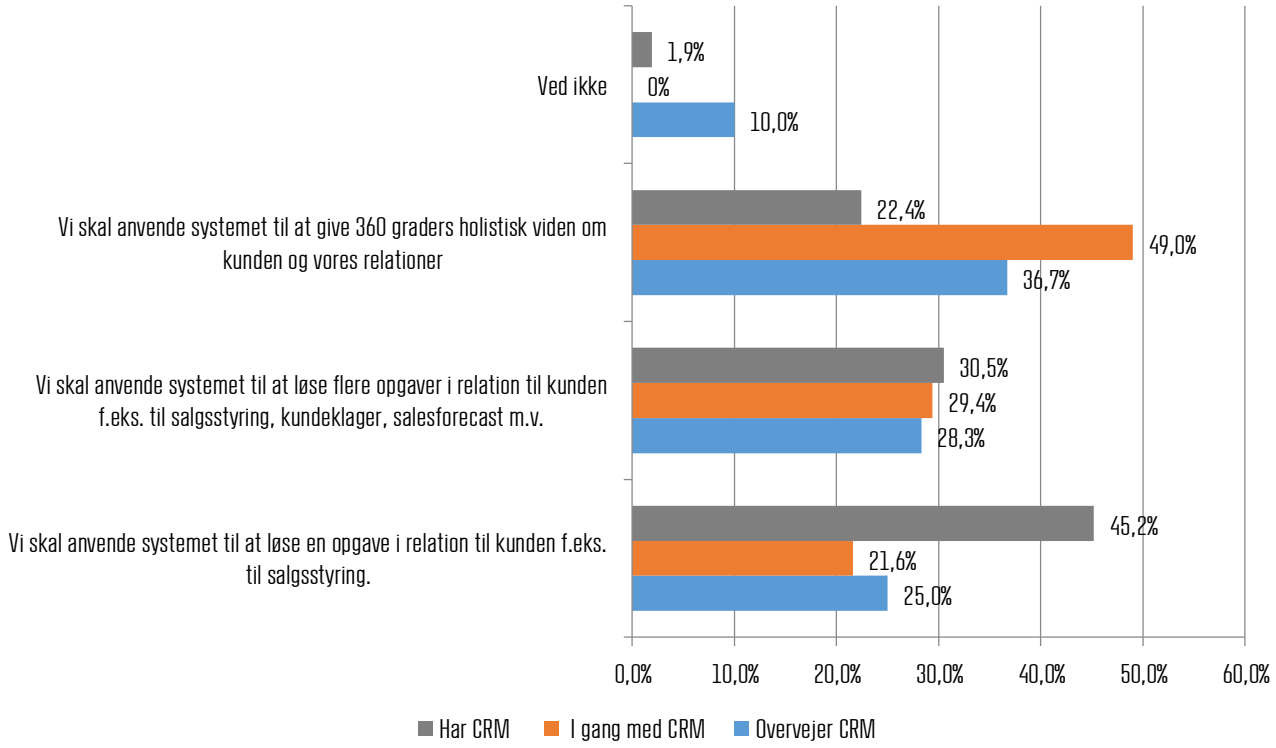
Det kan undre, at der ikke er flere blandt de responderende virksomheder, der har en formuleret en egentlig kundestrategi. Der er knap 15 pct. af de som har implementeret der har dette og hos de som er i gang er det 17 pct. der har dette og hos de virksomheder som overvejer, er det knap 12 pct.

Hvis CRM ikke drives fra et strategisk niveau bliver det oftest en mindre profitabel investering, og ikke den universelle vækst værktøjskasse det kunne være.



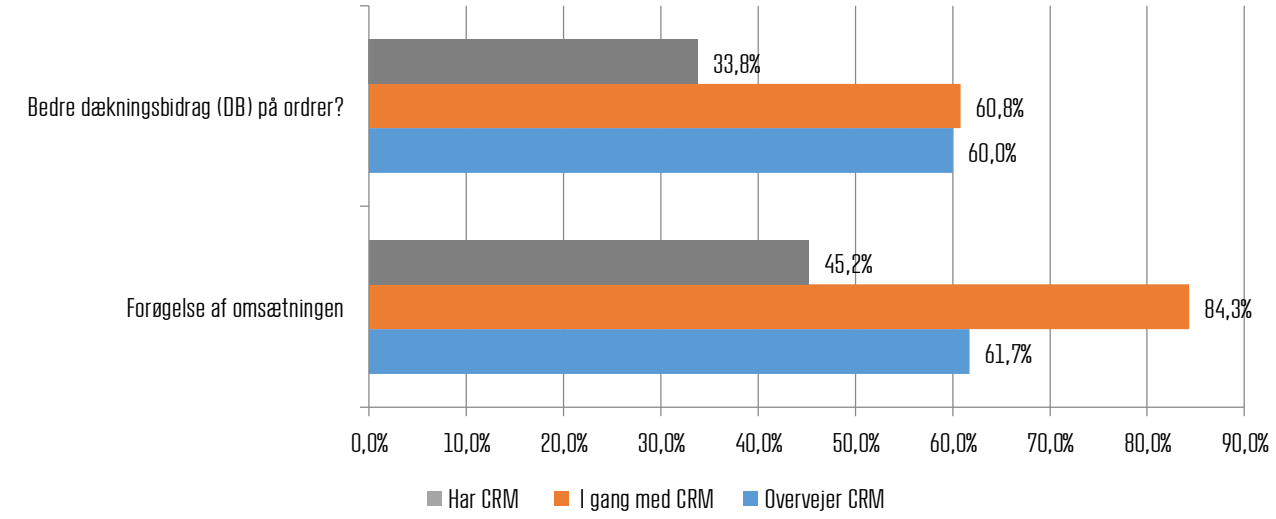
Figur 24 – CRM og strategi.

Hvordan anvendes/forventes CRM systemet anvendt i virksomheden?



Figur 25 – CRM anvendelse.

CRM i forhold omsætning og dækningsbidrag (DB)

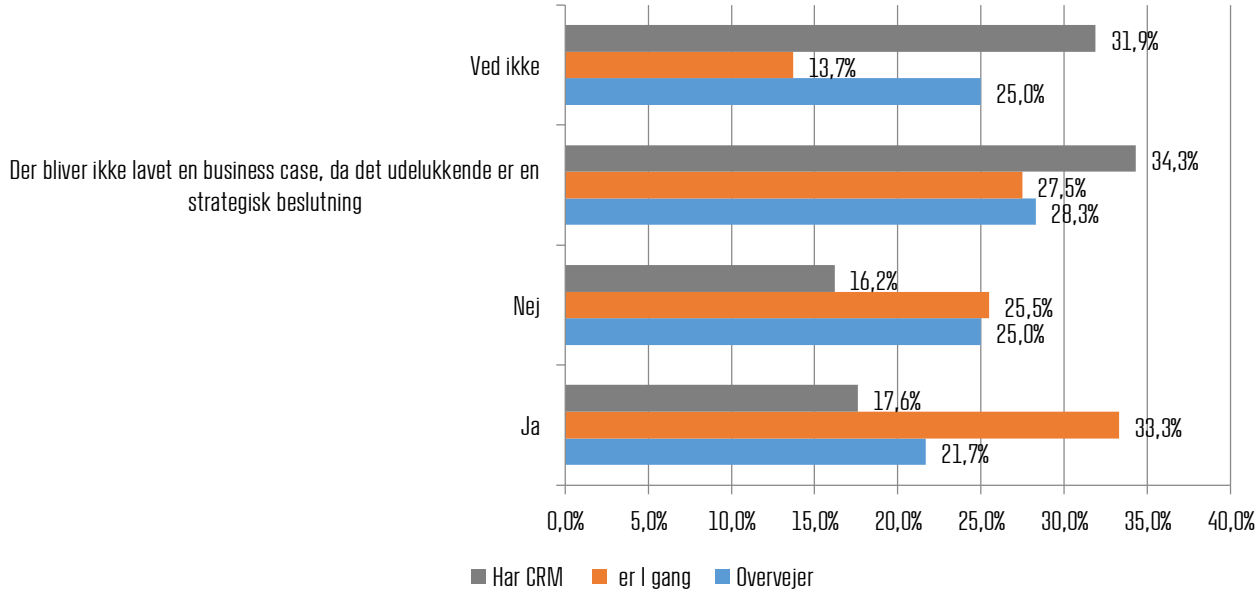


Figur 26- CRM i forhold til øget omsætning og DB.

CRM og business case

Som tidligere nævnt er vi forundrede over, at der ikke er flere virksomheder, der har udarbejdet en business case i forbindelse med CRM implementeringen - nemlig knap 18 pct. Det er hver tredje af dem, som er i gang med CRM, og lidt mere end hver femte af de som overvejer.

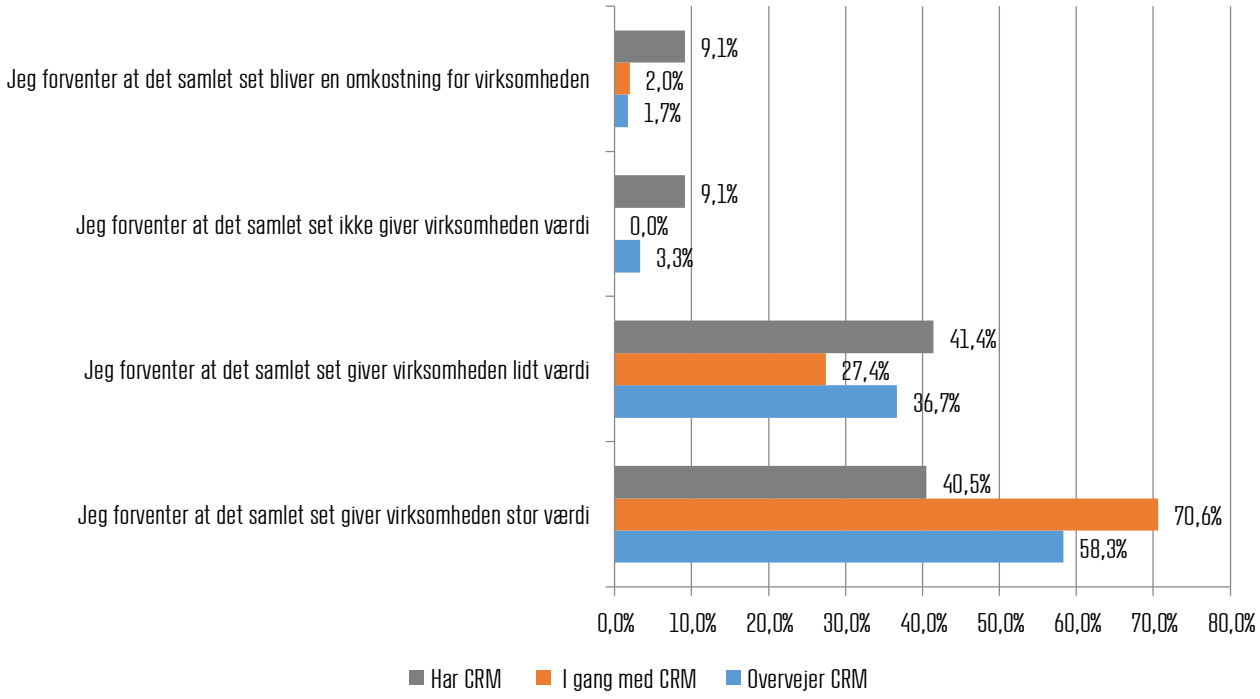
Når vi ser på den forretningsmæssige påvirkning og investeringens størrelse, er det meget mærkeligt at der ikke opstilles en business case. Vel vidende at dette kan være en kompleks øvelse, er det stadig en forudsætning for at sikre det rigtige ledelsesmæssige fokus og den succesfulde investering. Virksomheden opstiller da en business case ved andre store investeringer?



Figur 27 – CRM og business case.

CRM og det opnåede/forventede resultat

Forventningerne til resultatet af CRM implementeringen er markant højere en de opnående resultater (stor værdi).

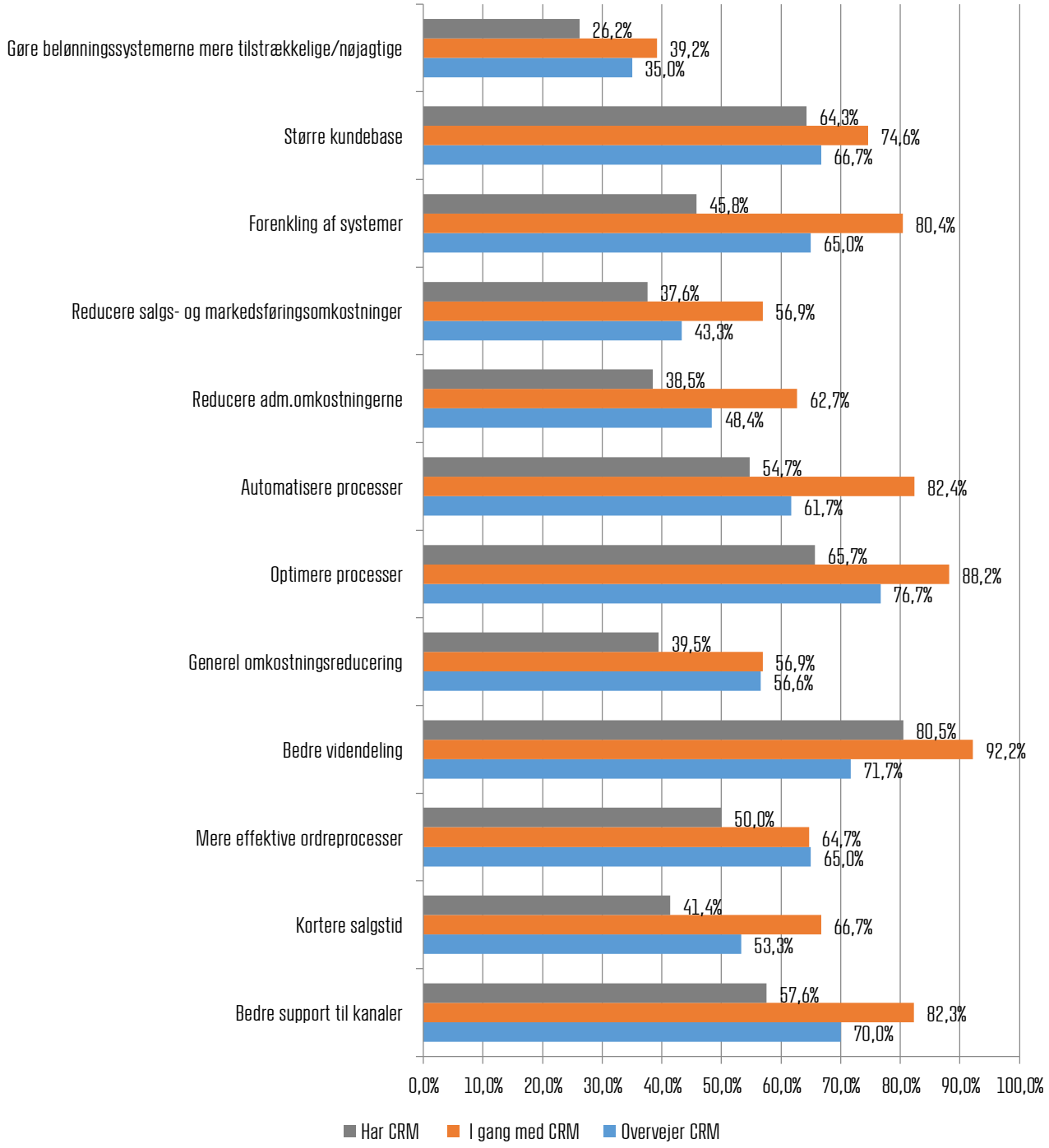


Figur 28 – CRM i forhold til øget omsætning og DB.

CRM og den interne effektivitet – forventninger versus opnåede resultater

Også på dette område synes forventningens glæde større hos de som er i gang og overvejer i forhold til de erfaringer, virksomheder der har implementeret CRM, har opnået.

Der er medtaget svar i kategorien "Stor effekt" og "Nogen effekt"

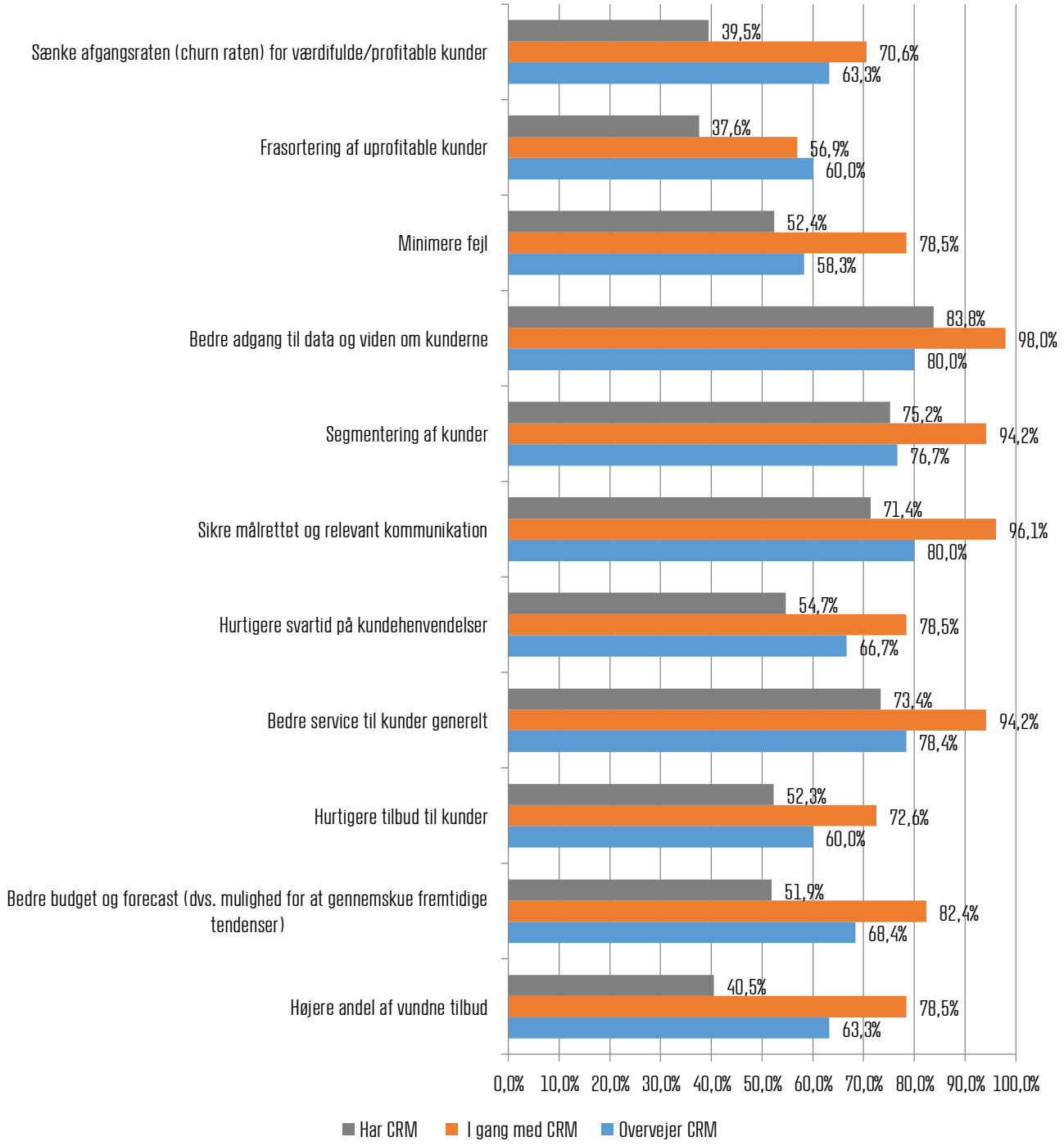


Figur 29 – CRM i forhold til den interne effektivitet ("Stor effekt" og "Nogen effekt")

CRM og markedseffektivitet – forventninger versus opnåede resultater

Igen ser vi en gennemgående tendens til, at forventningen er højere hos de som er i gang og overvejer, i forhold til de erfaringer som virksomheder der har implementeret CRM har opnået.

Der er medtaget svar i kategorien "Stor effekt" og "Nogen effekt".

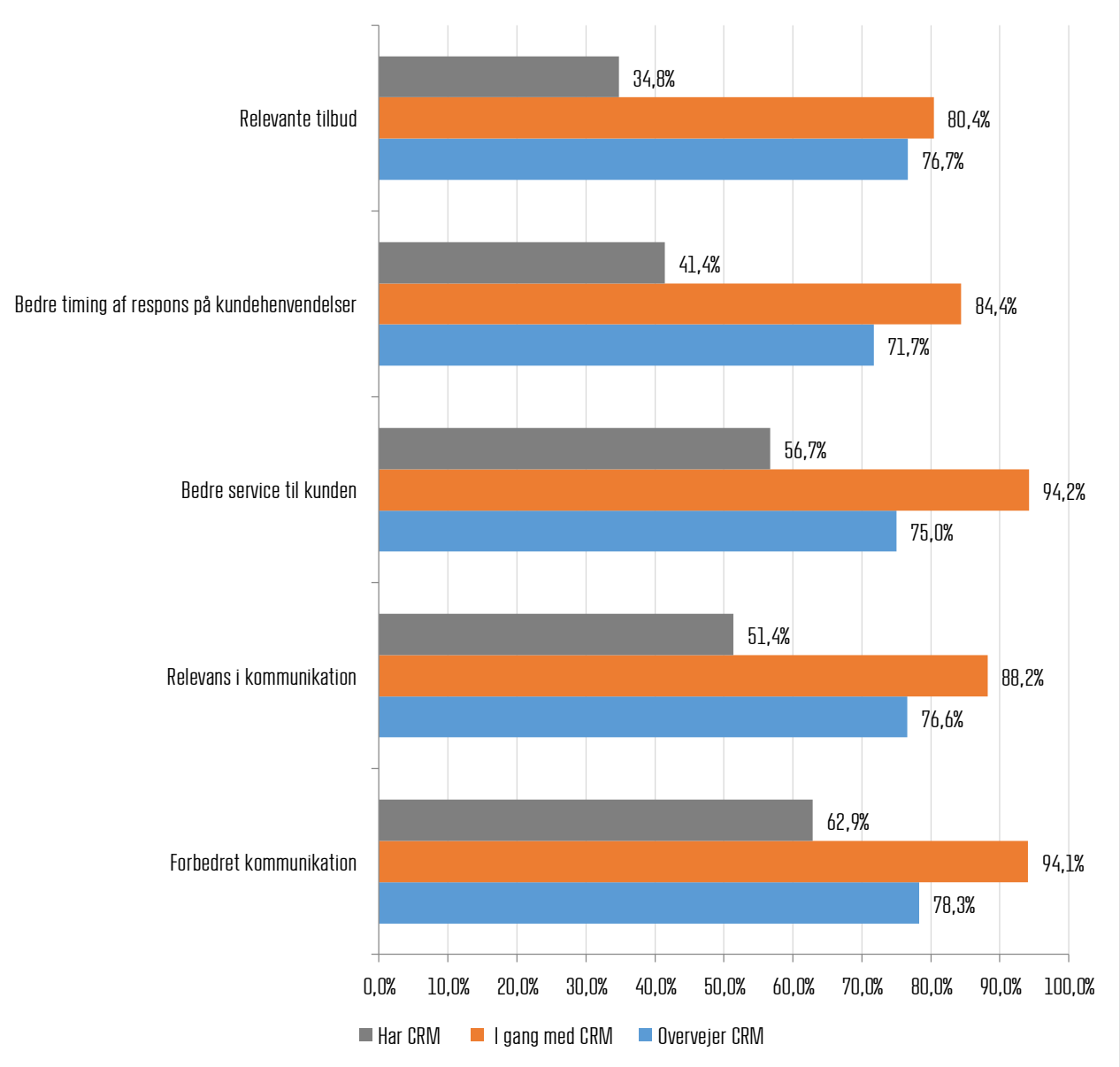


Figur 30 – CRM i forhold til markedseffektivitet ("Stor effekt" og "Nogen effekt")

CRM og kundernes oplevede effekt- forventninger versus opnåede resultater

Igen er der en gennemgående tendens til, at forventningen er højere hos de som er i gang og overvejer, i forhold til de erfaringer som virksomheder der har implementeret CRM har opnået.

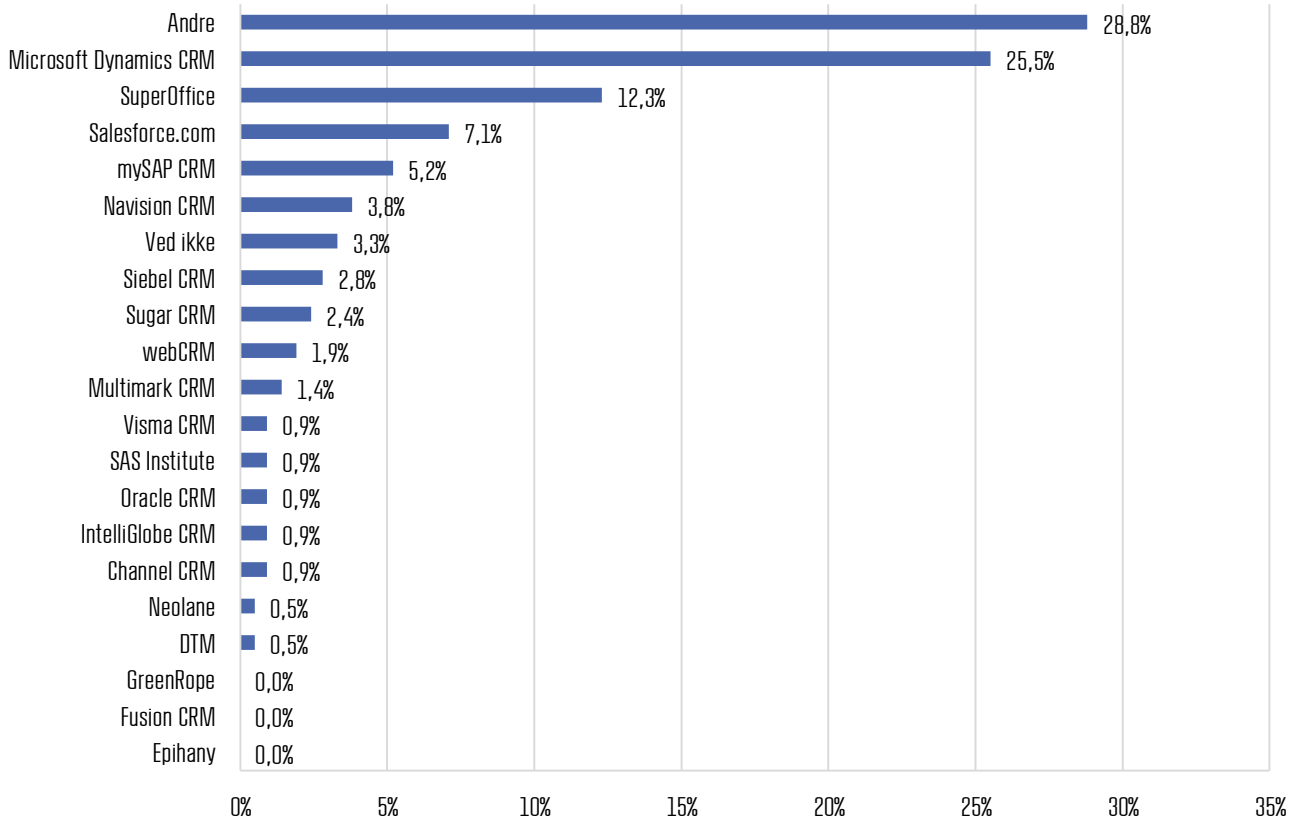
Der er medtaget svar i kategorien "Stor effekt" og "Nogen effekt".



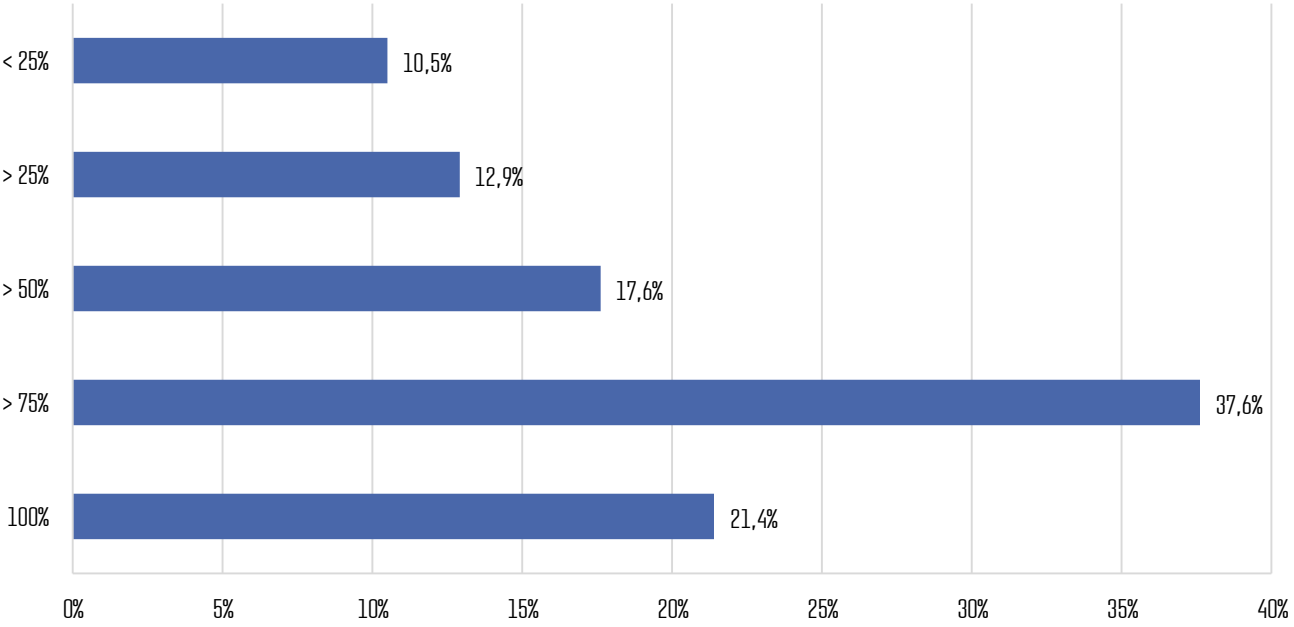
Figur 31 – CRM i forhold til effekten for kunden.

9. Analysen resultater – Øvrige undersøgelsesspørgsmål

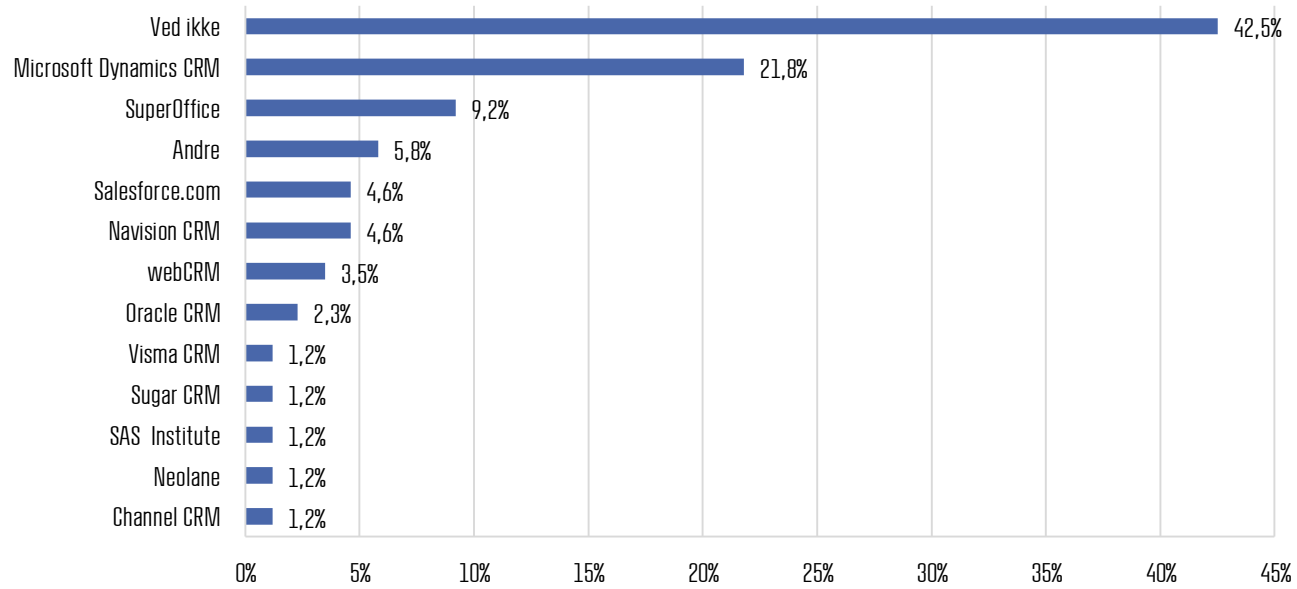
1. Hvilket CRM-system anvender i? Hvis der anvendes flere systemer angiv jeres primære system (med flest brugere)



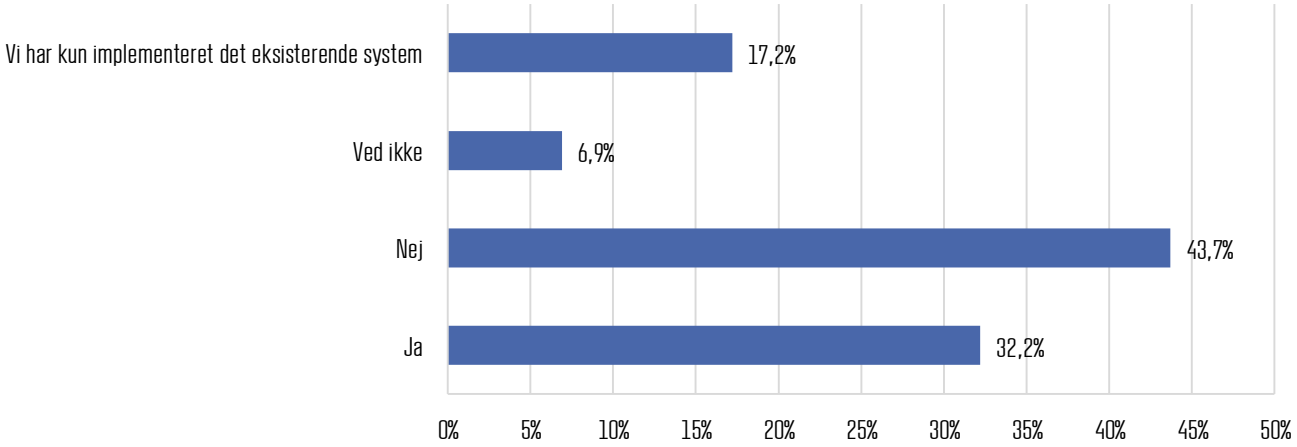
2. Hvor stor en andel af licenserne er aktive brugere? (Dvs. som anvender CRM-systemet ugentligt)



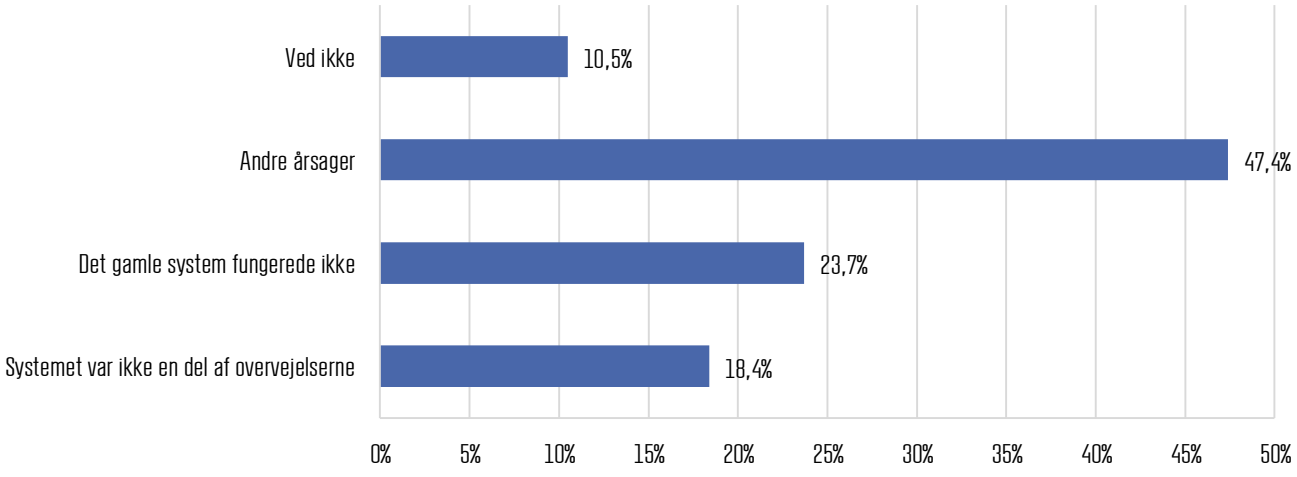
3. Hvilke andre systemer indgik i jeres overvejelser om valg af CRM-system? Vælg primært alternativ til de valgte system.



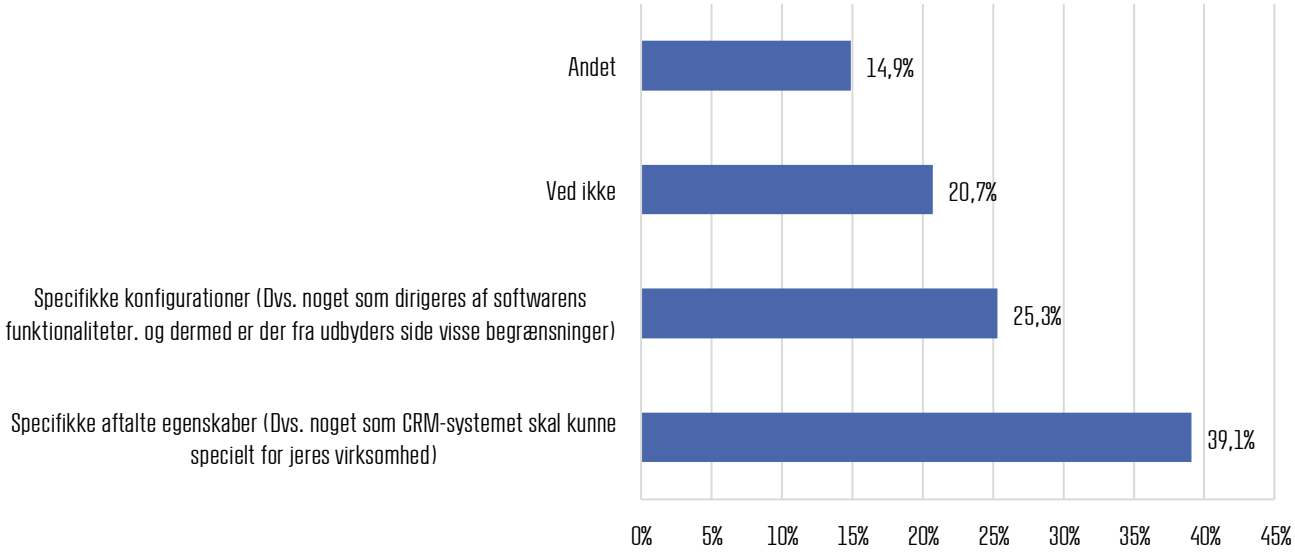
4. Anvender jeres nye CRM-system elementer fra et tidligere implementeret CRM-system?



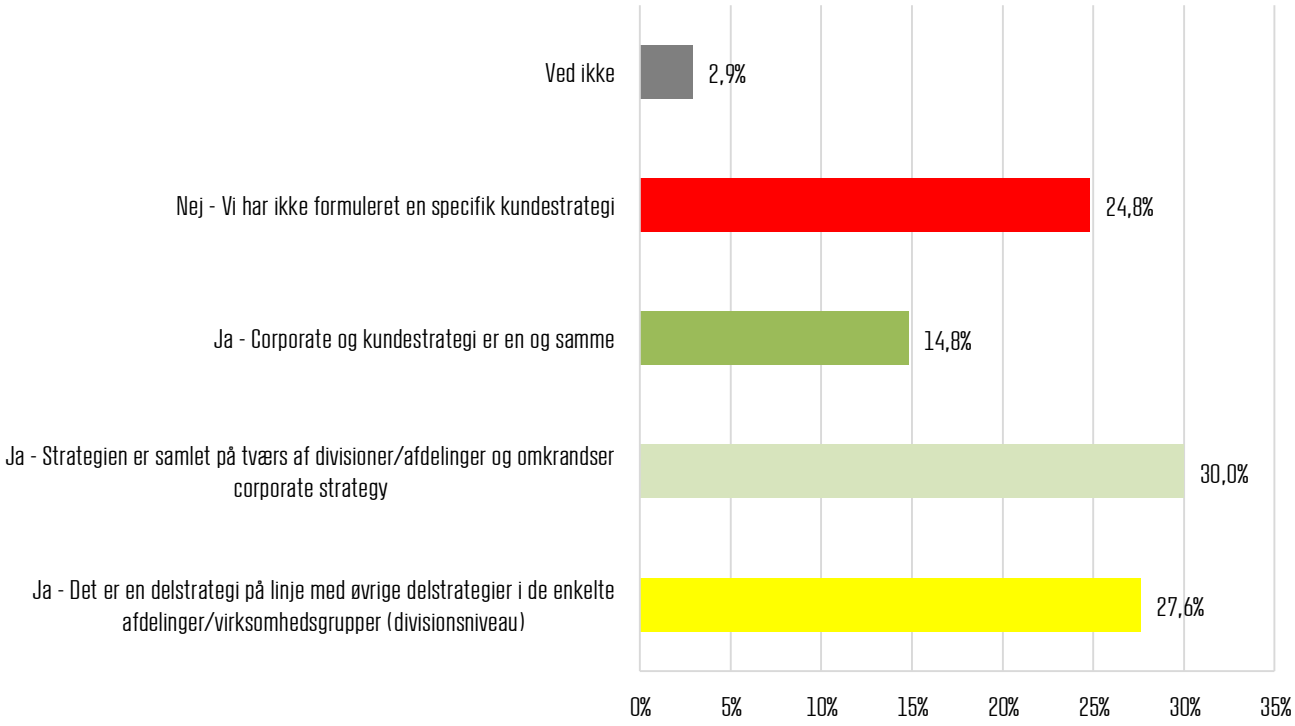
5. Hvis nej - var det på grund af:



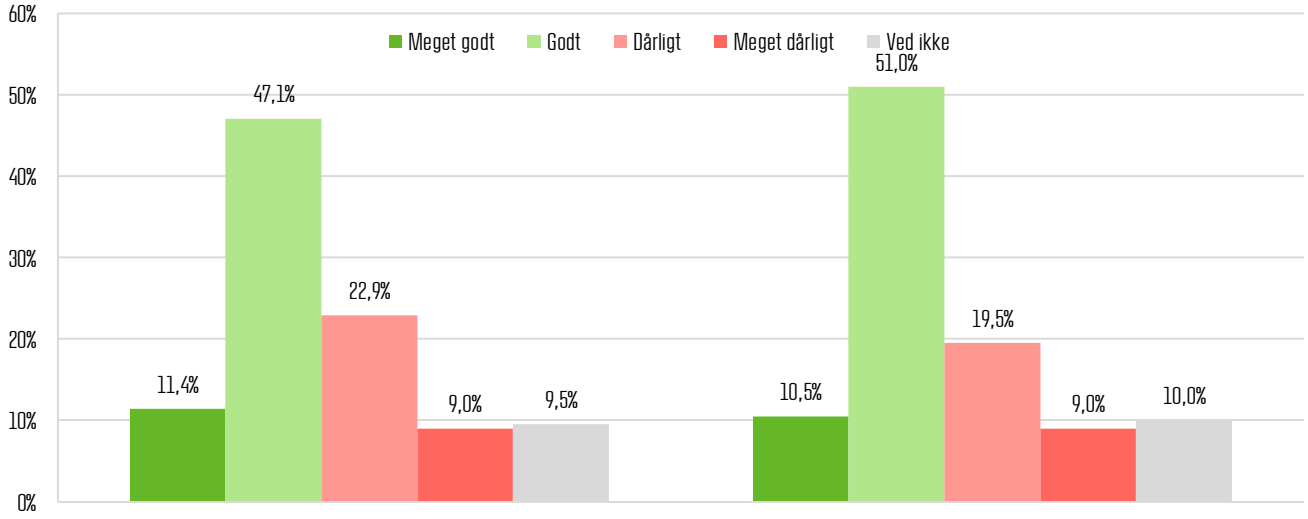
6. Bygger jeres samarbejdsaftale (kontrakt) med udbyder af software på?



7. Har virksomheden en kundestrategi? (Kundestrategien omhandler hvilke kunder virksomheden skal fastholde, samt hvorledes markedet tilgås med sine værditilbud, herunder oplysninger om hvor kundefokusset- og lønsomheden er).

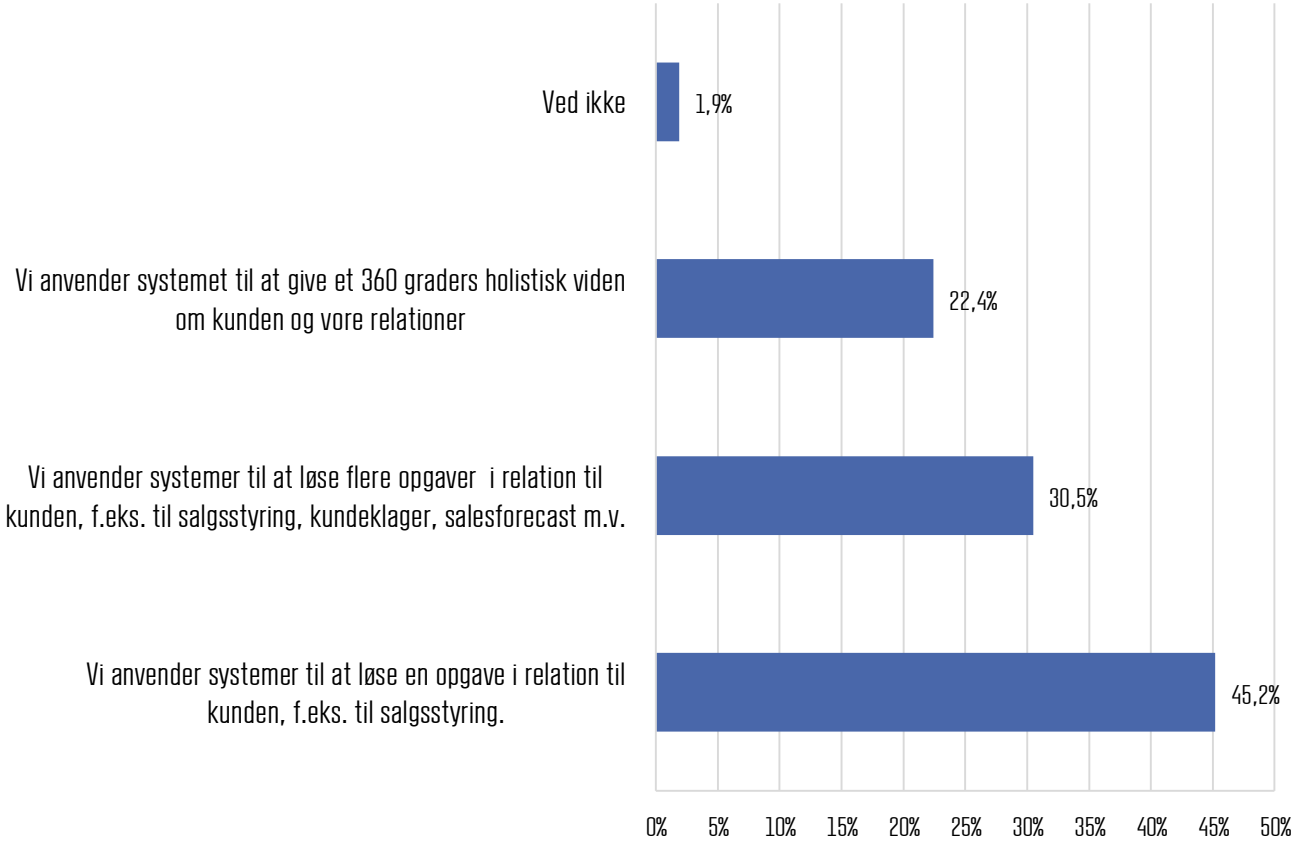


8. Formidling af CRM-systemet

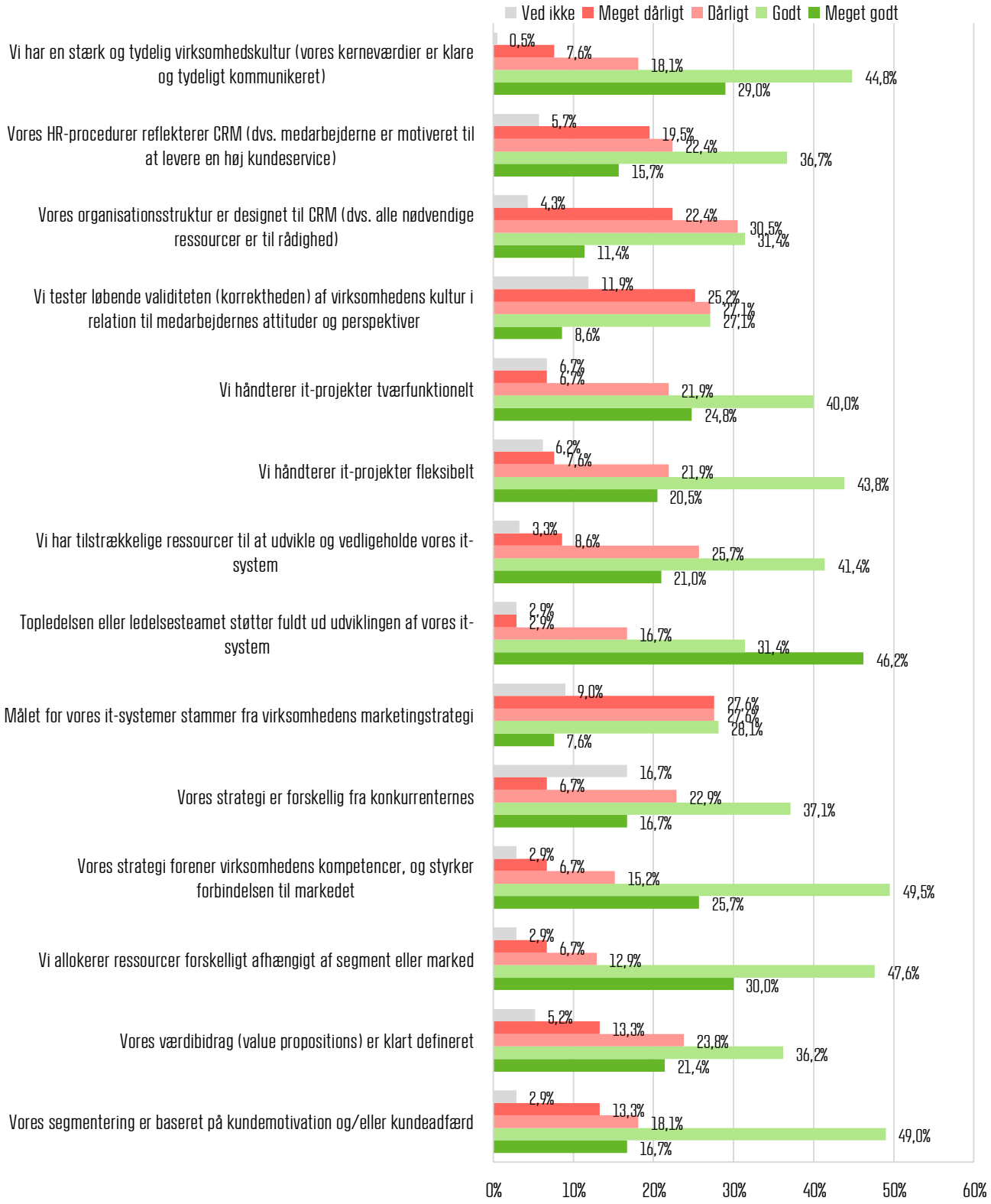


Hvordan blev strategien for CRM-systemet formidlet fra den ansvarlige leder til de ansatte? Hvordan blev strategien for det nye CRM system modtaget af de ansatte?

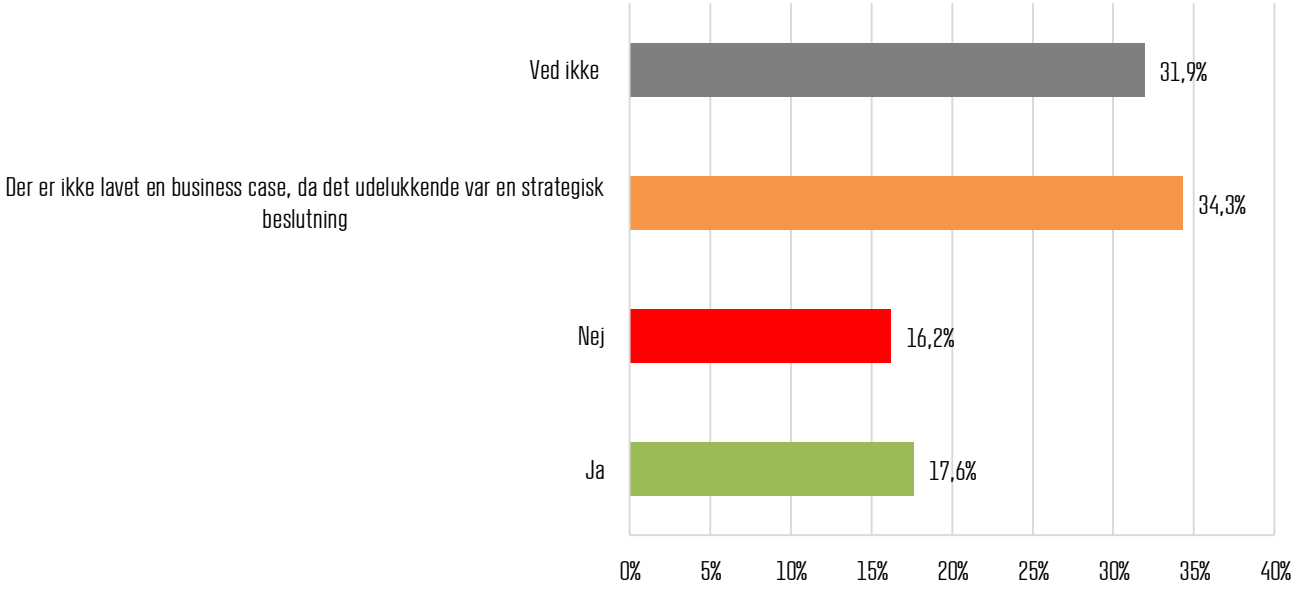
9 Hvordan anvendes CRM i virksomheden?



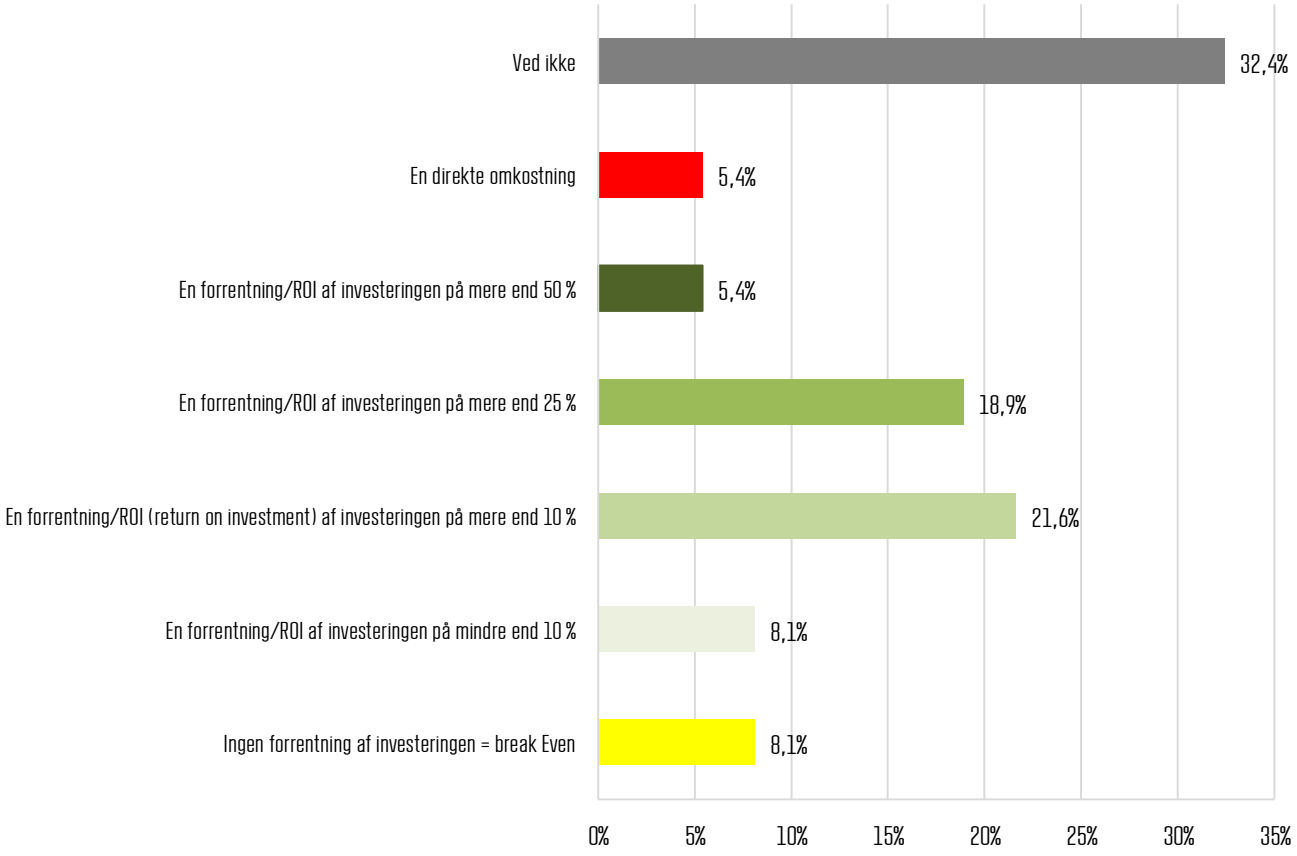
10. Vurdering af samspillet mellem Marketing, IT og kultur



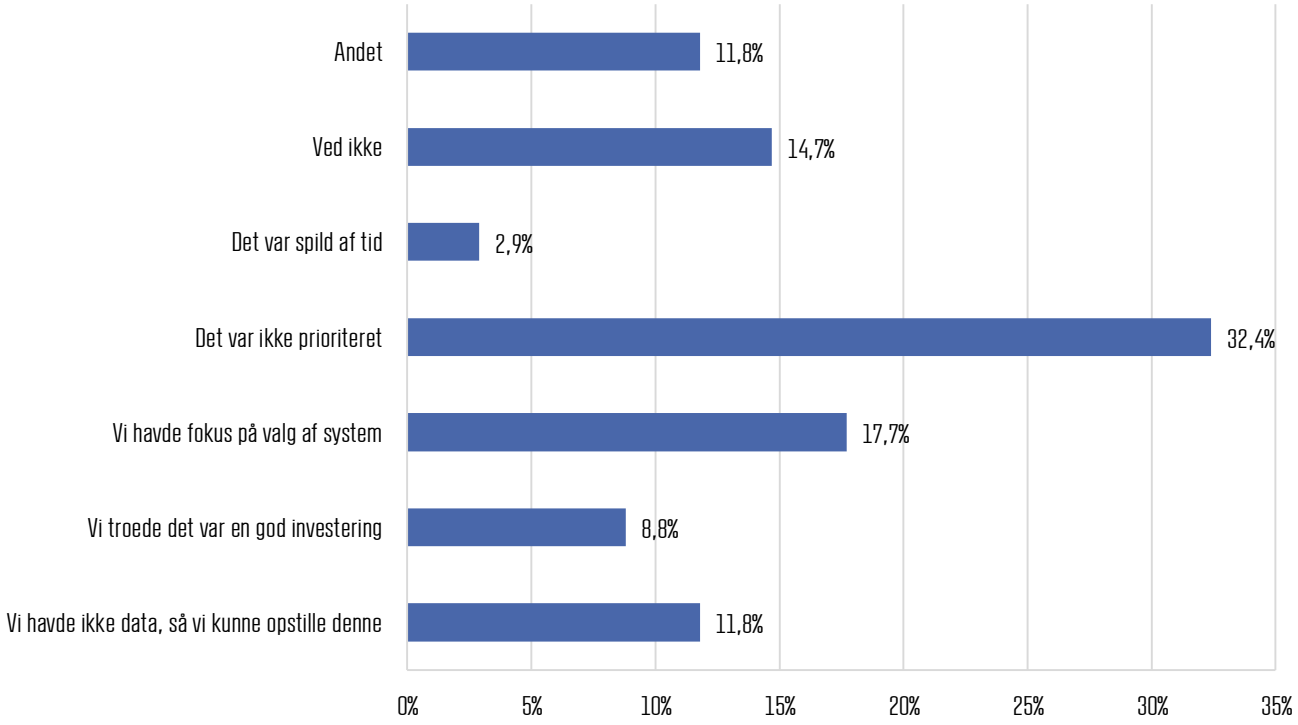
11. Er der/var der opstillet en business case i forbindelse med beslutningen om implementering af et CRM-system? (Business casen hjælper beslutningstagere med at vurdere en løsning. Gennem beregninger samt visualiseringer af fordele i forhold til omkostningerne, vises om der er tilstrækkelige med argumenter til at støtte en investeringsbeslutning).



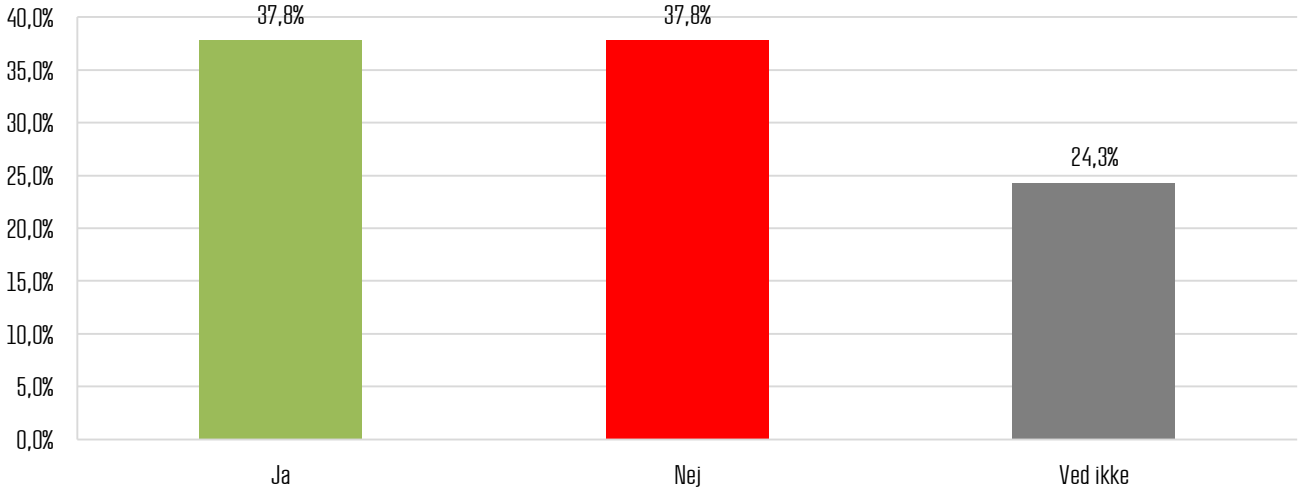
12. Hvad fortalte business casen?



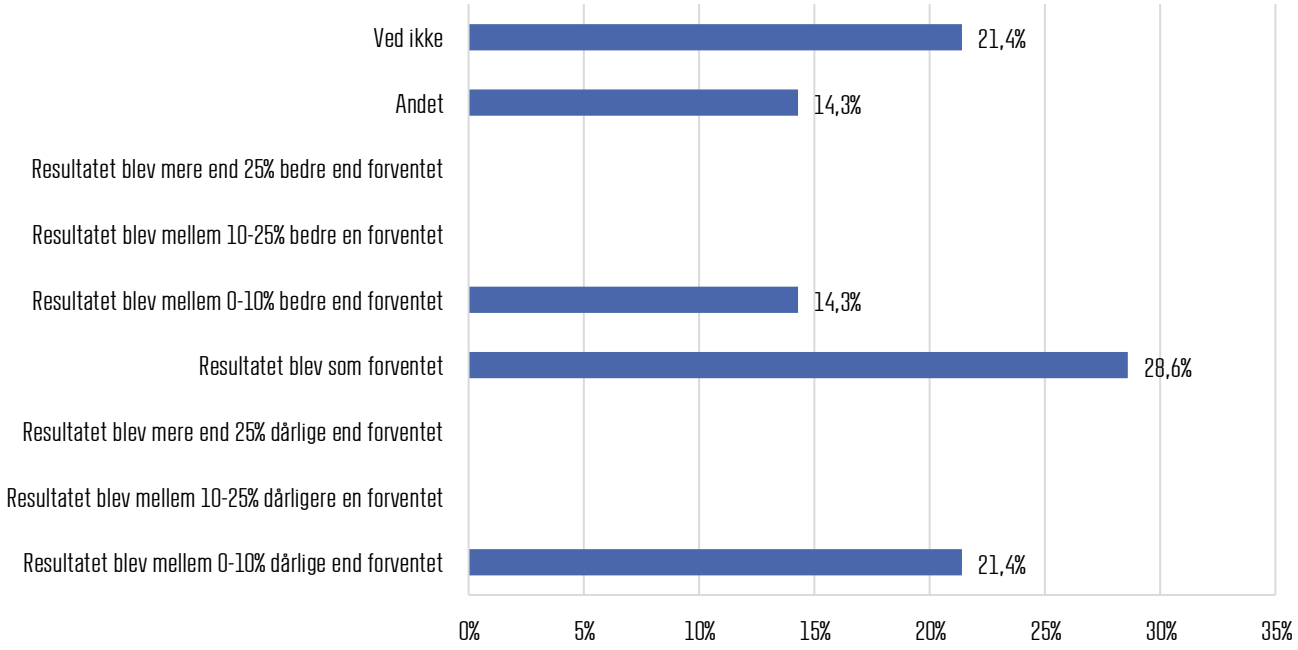
13. Hvis nej til business case – hvorfor ikke?



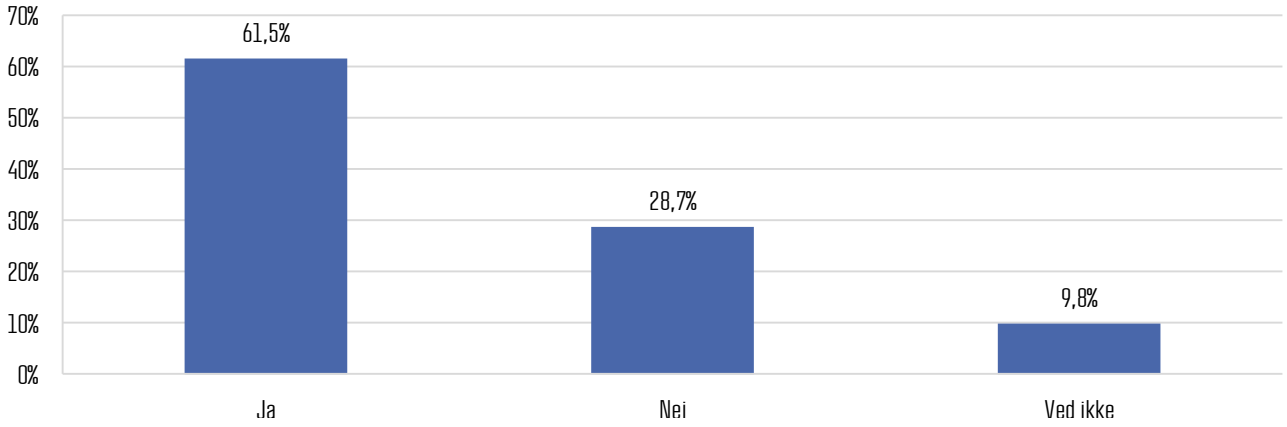
14. Er der fulgt op på business casen?



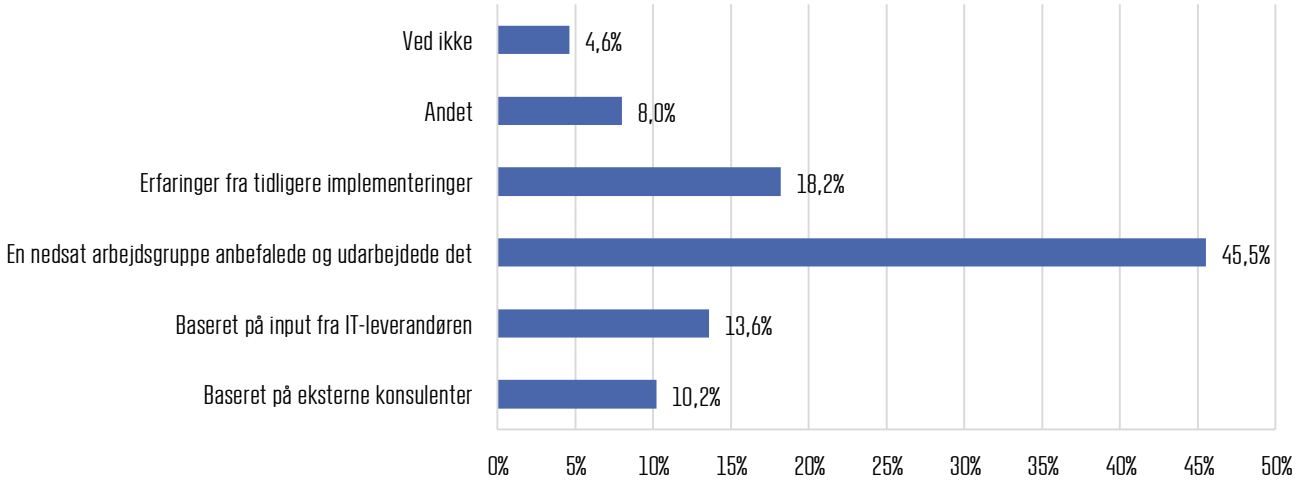
15. Hvad blev resultatet af business casen? (Hvis der var fulgt op)



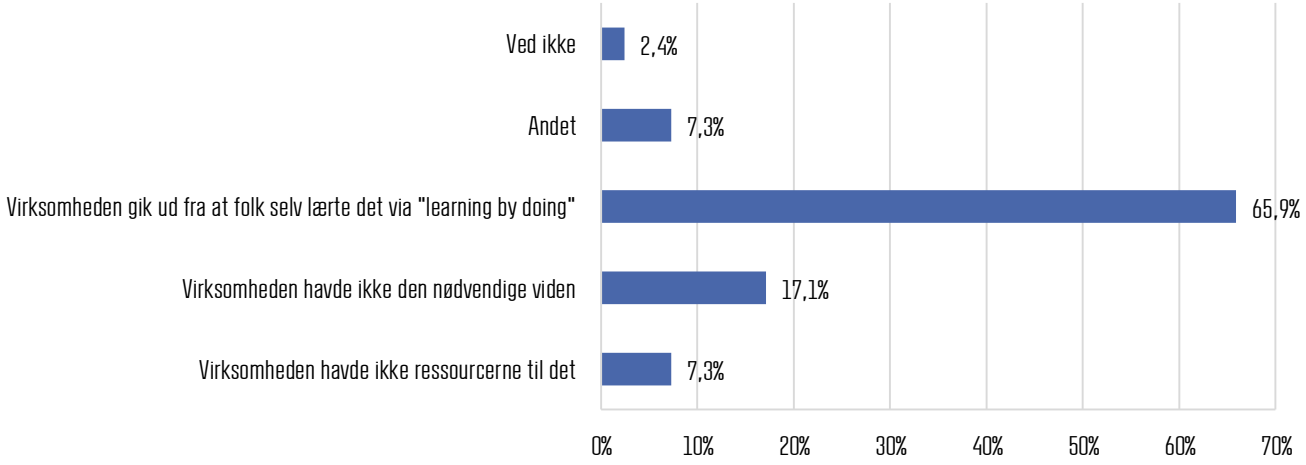
16. Var der en implementerings strategi?



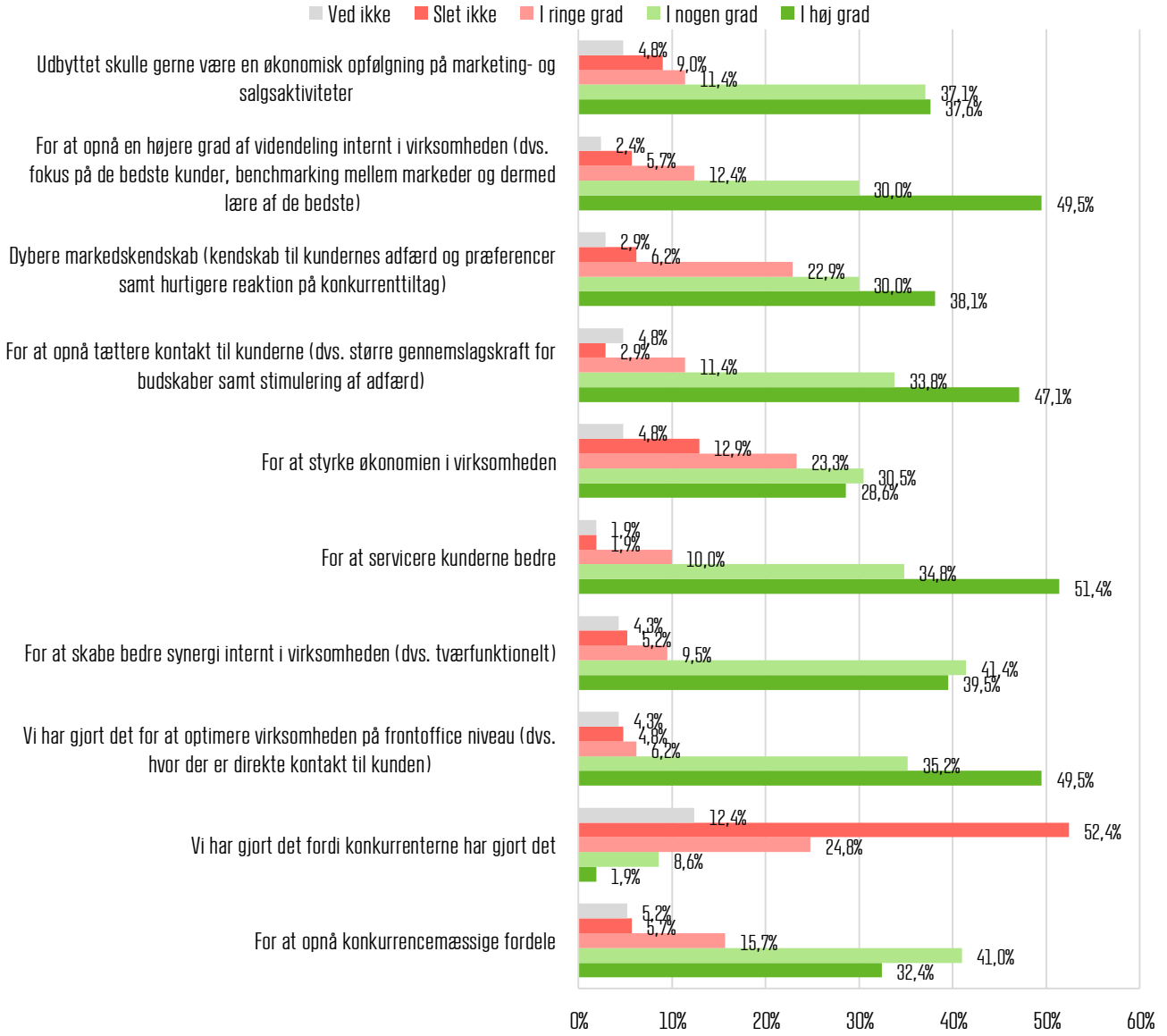
17. Hvis ja - var det på grund af



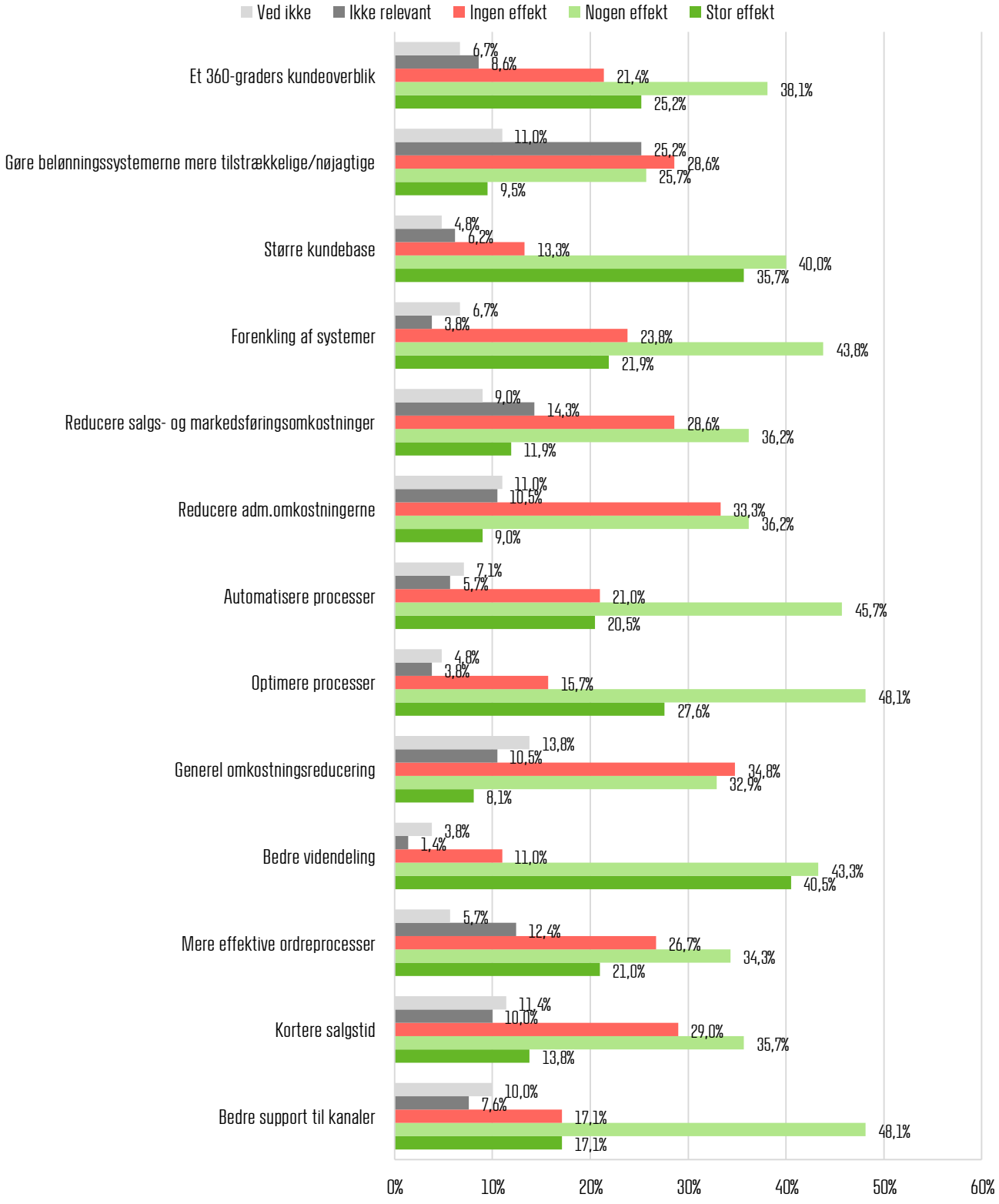
18. Hvis nej - var det på grund af



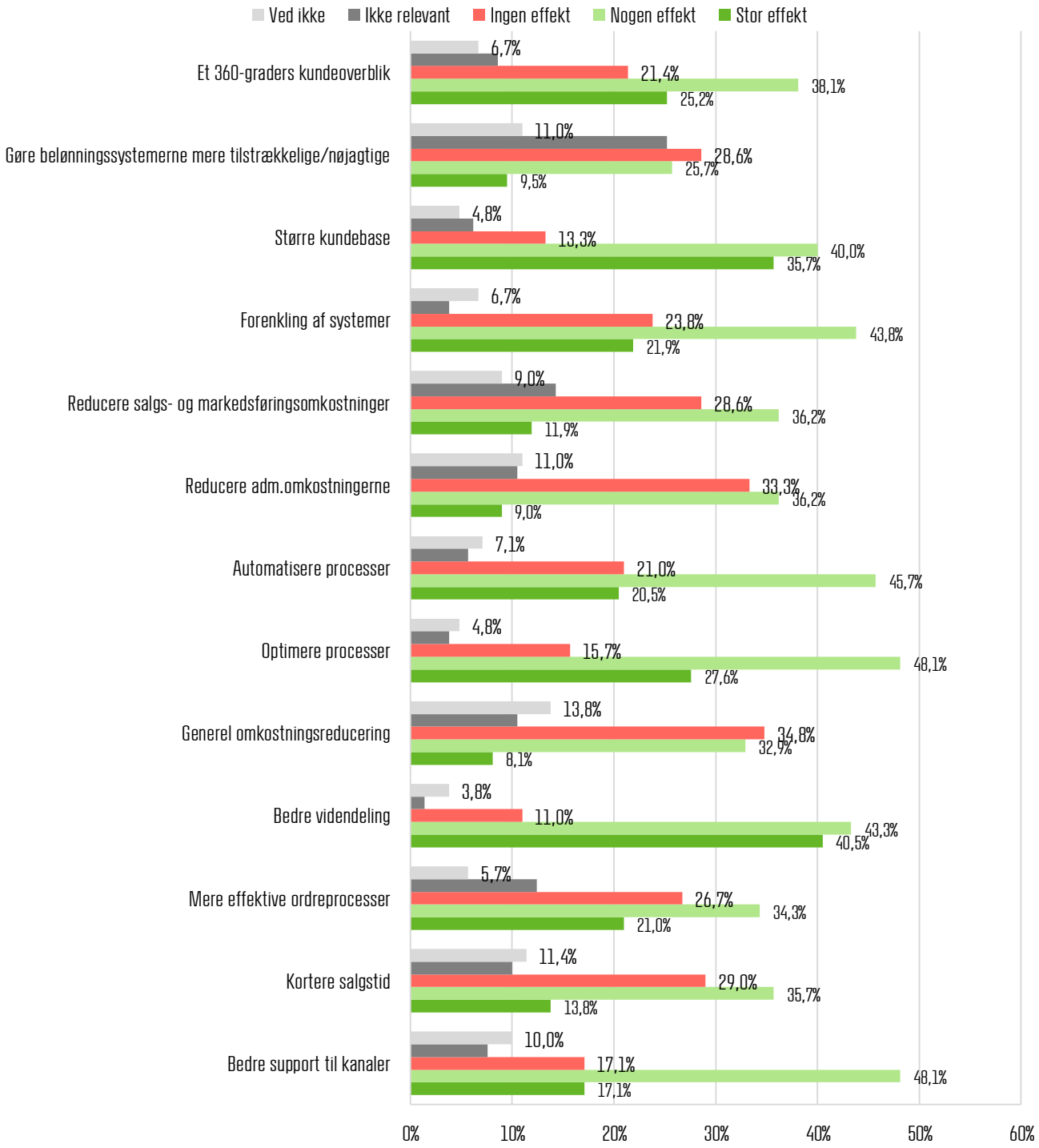
19. Hvad var den primære grund til at anskaffe et CRM-system?



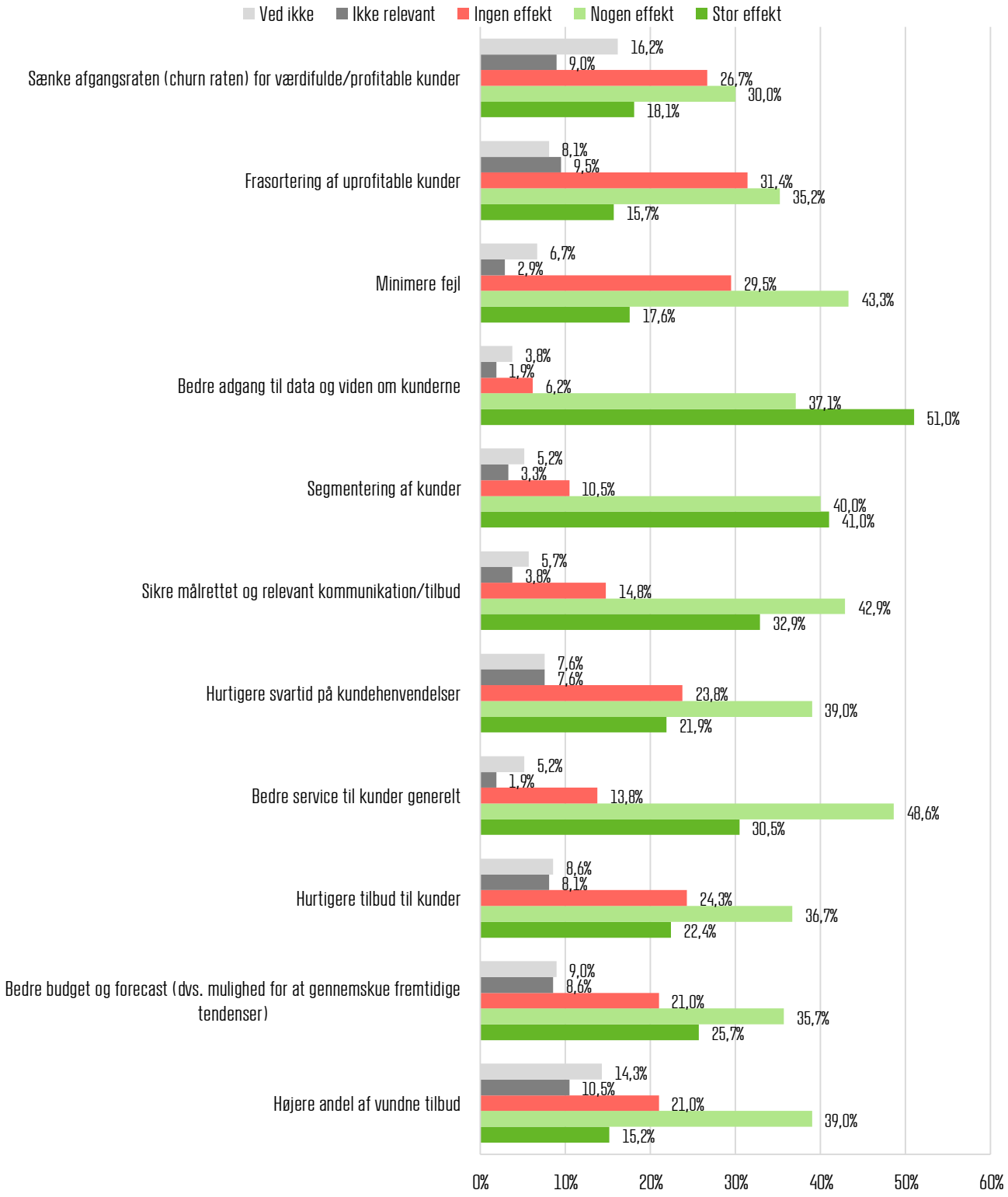
20. Hvad var den forventede effekt af implementeringen for intern effektivitet? (Den interne effektivitet er et udtryk for, hvor godt virksomhedens ressourcer udnyttes. Dvs. udnyttelse af fysiske ressourcer som lokaler og udstyr, økonomiske ressourcer, koordinering af samarbejde mellem mennesker samt videndeling i virksomheden).



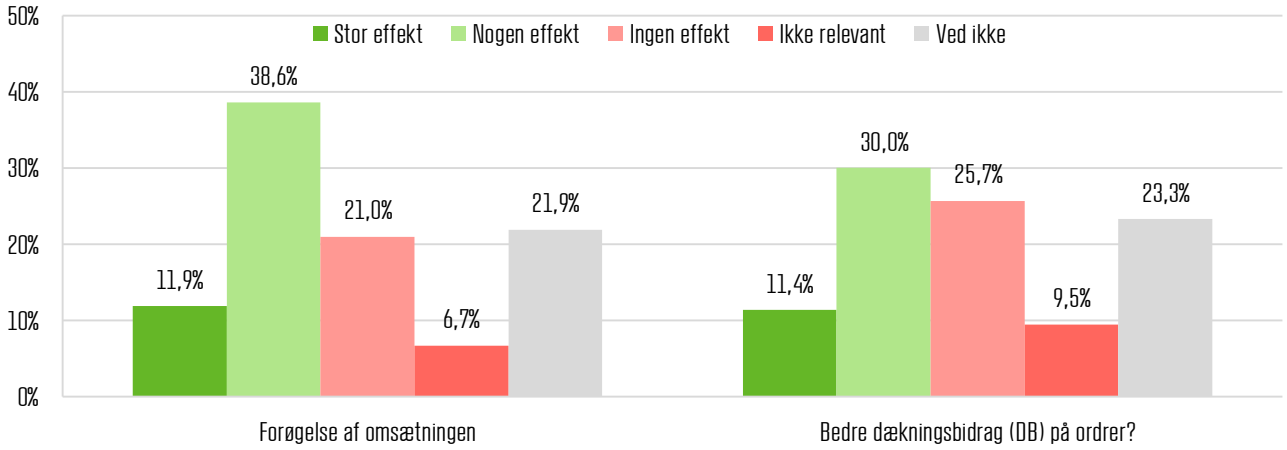
21. Hvad var den forventede effekt af implementeringen for markedseffektivitet? (Markedseffektiviteten handler om at forbedre samspillet mellem virksomhedens produkter dvs. varer/services og kunderne).



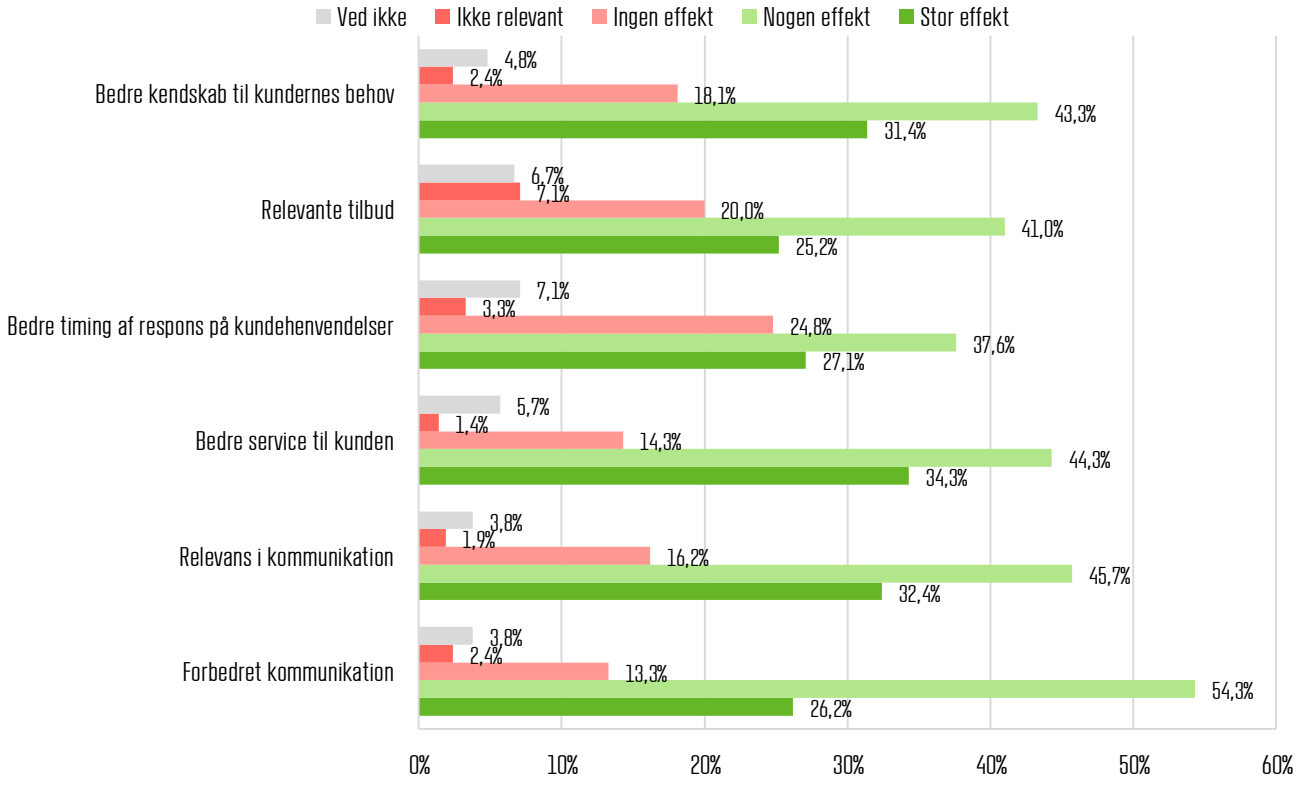
22. Hvad var den forventede effekt af implementeringen for markedseffektivitet? (Markedseffektiviteten handler om at forbedre samspillet mellem virksomhedens produkter dvs. varer/services og kunderne).



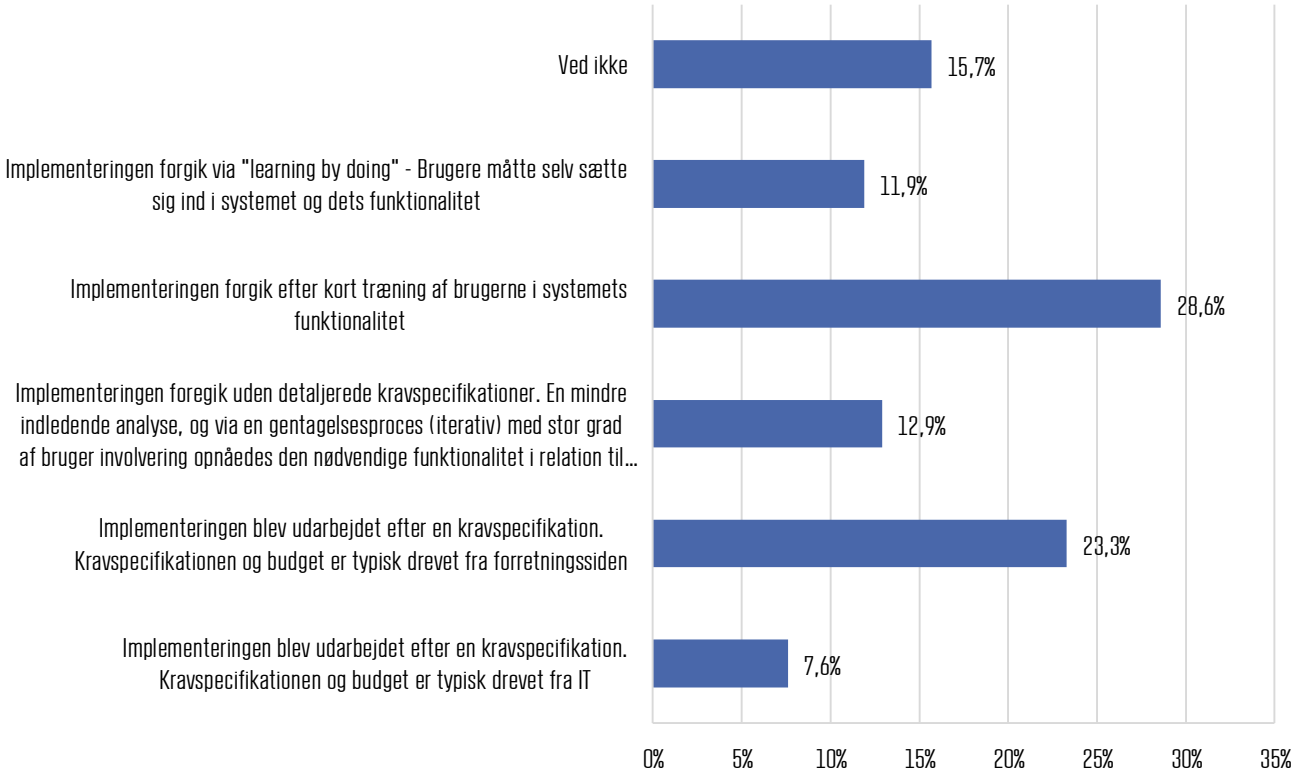
23. Hvad var den forventede effekt af implementeringen for Shareholder value? (Shareholder value udtrykker den merværdi, et selskab og ledelsen skaber for dets aktionærer)



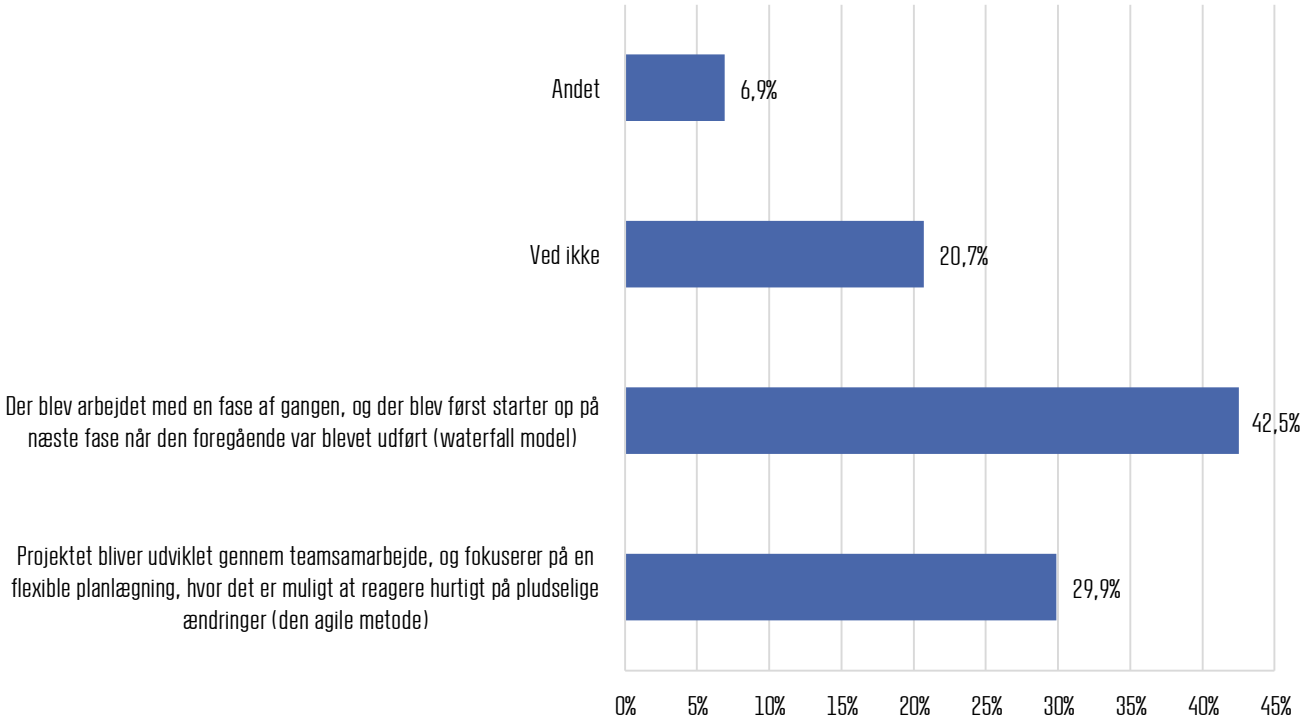
24. Hvad var den forventede effekt af implementeringen for værdi for kunden? (Kundeværdi er eksempelvis kundens oplevelse af virksomhedens varer/services. Denne kan forbedres gennem nye tilgange og værktøjer, der giver indsigt i hvad den enkelte kunde prioriterer - og dermed kan der skabes kundeværdi for den enkelte).



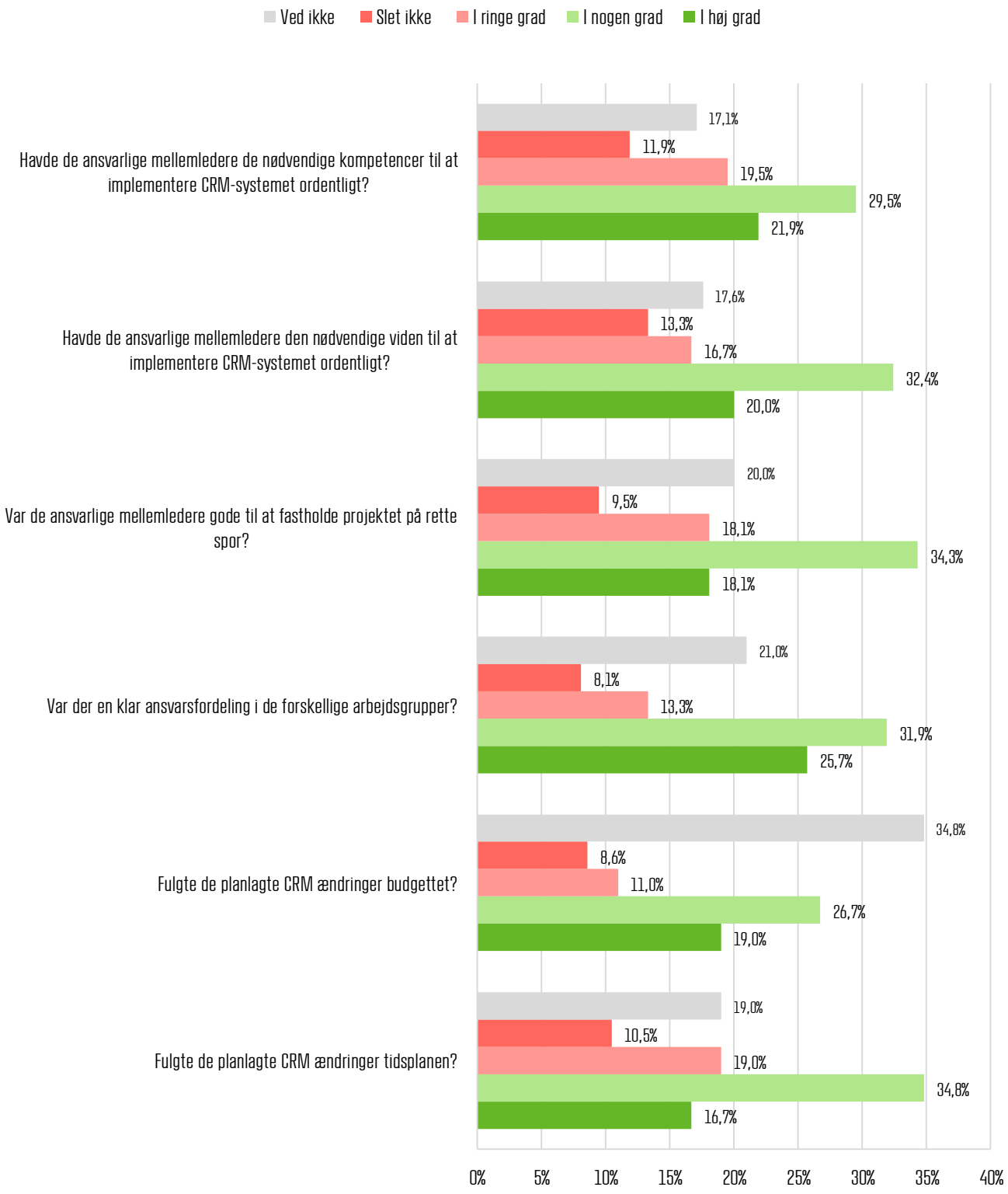
25. Hvordan blev implementeringen planlagt? Hvilke af nedenstående beskrivelse passer bedst på jeres implementering?



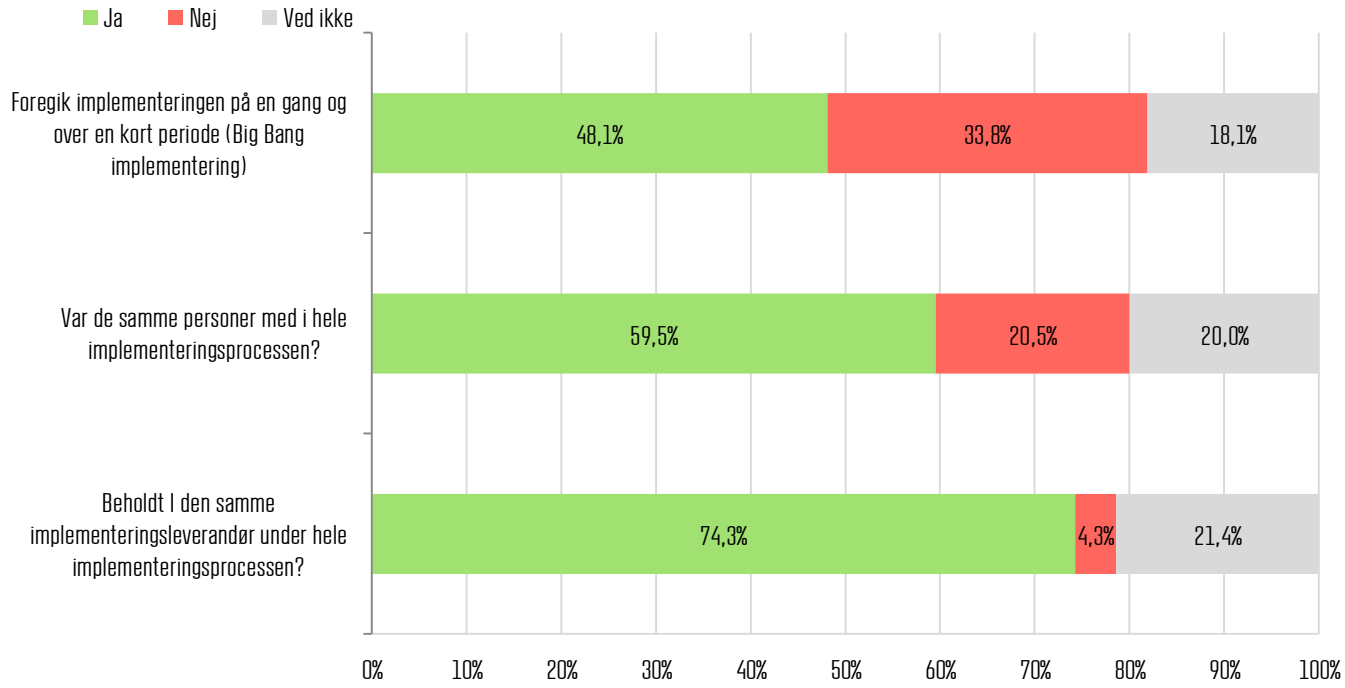
26. Hvilken udviklings/implementeringsmodel gjorde i brug af?



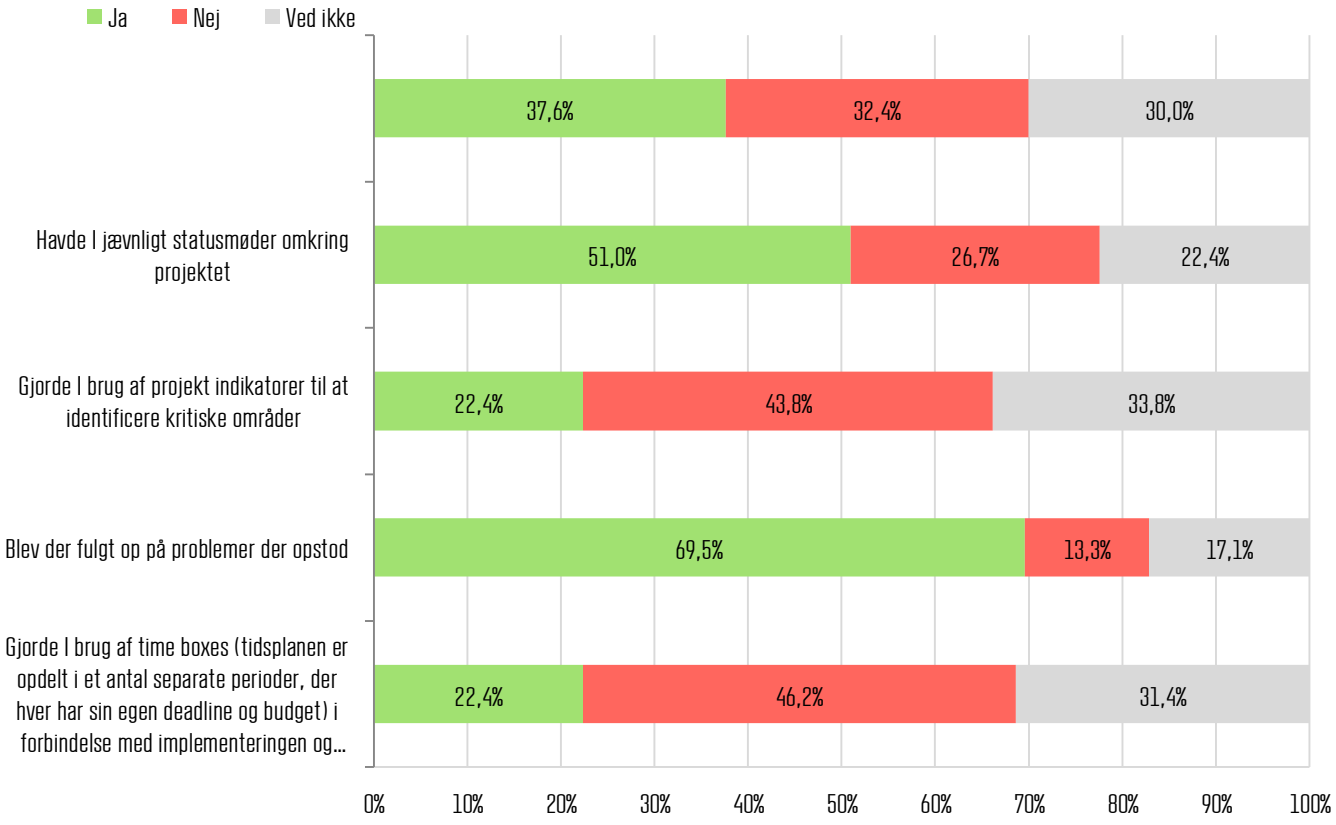
27. Implementering af jeres CRM-system



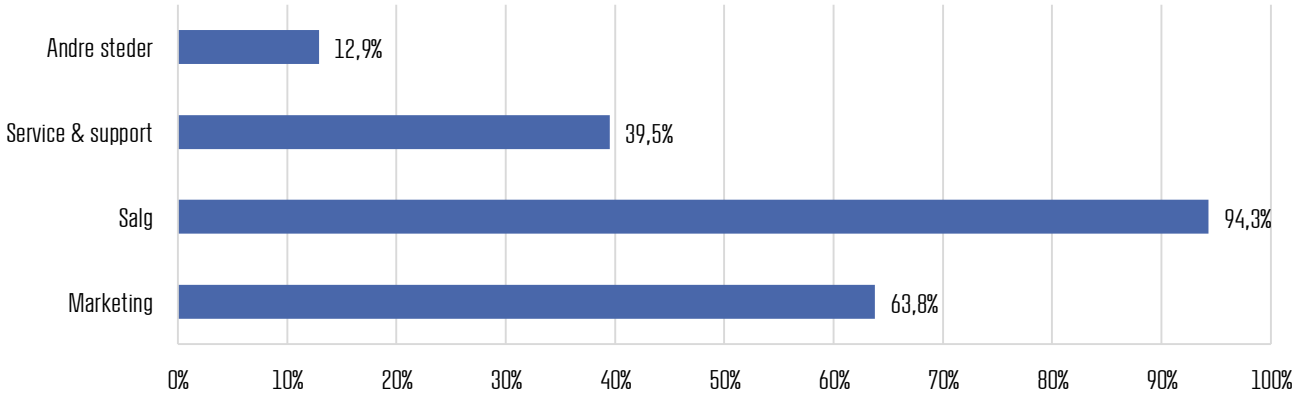
28. Implementeringsprocessen



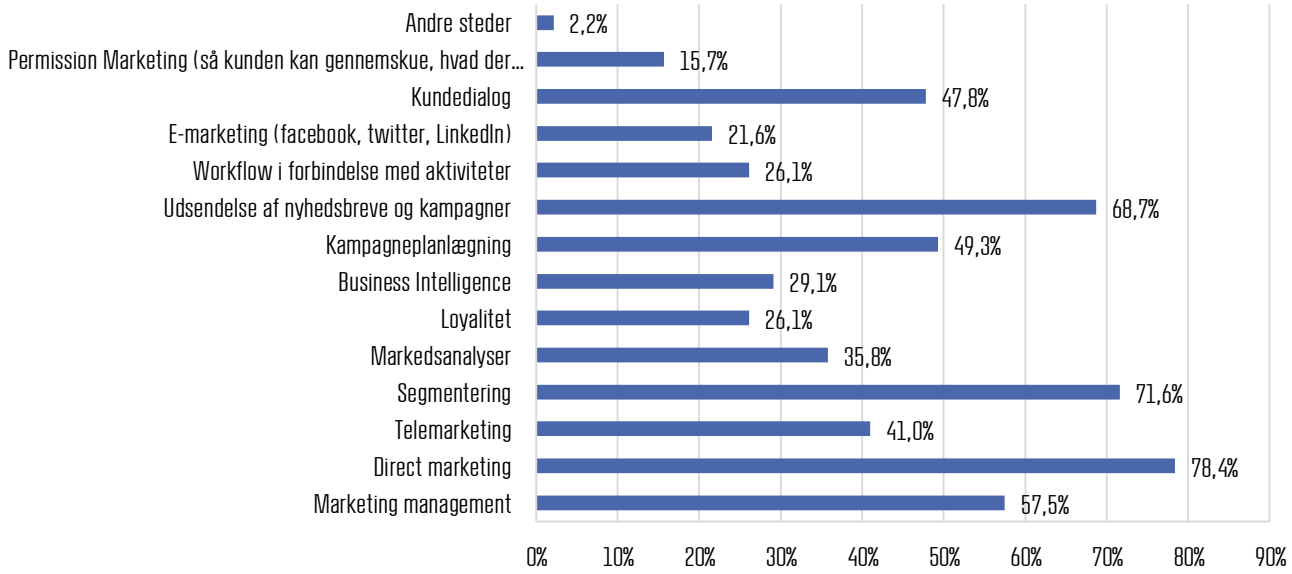
29. I forbindelse med implementeringen – programplanlægning og statusrapportering



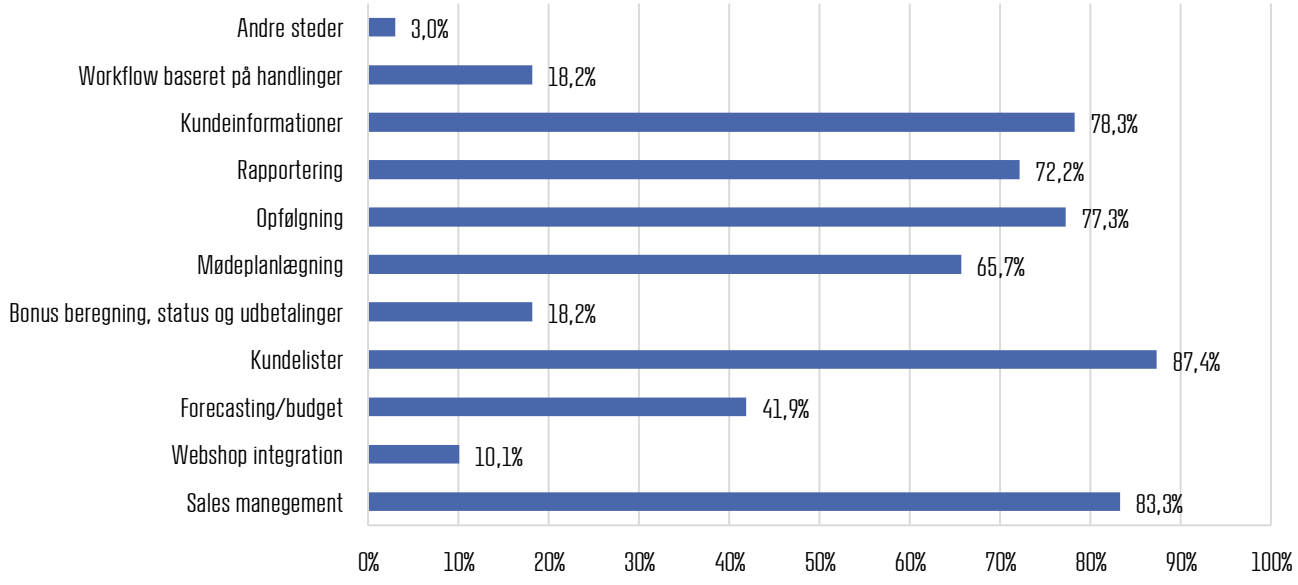
30. Hvor anvendes systemet?



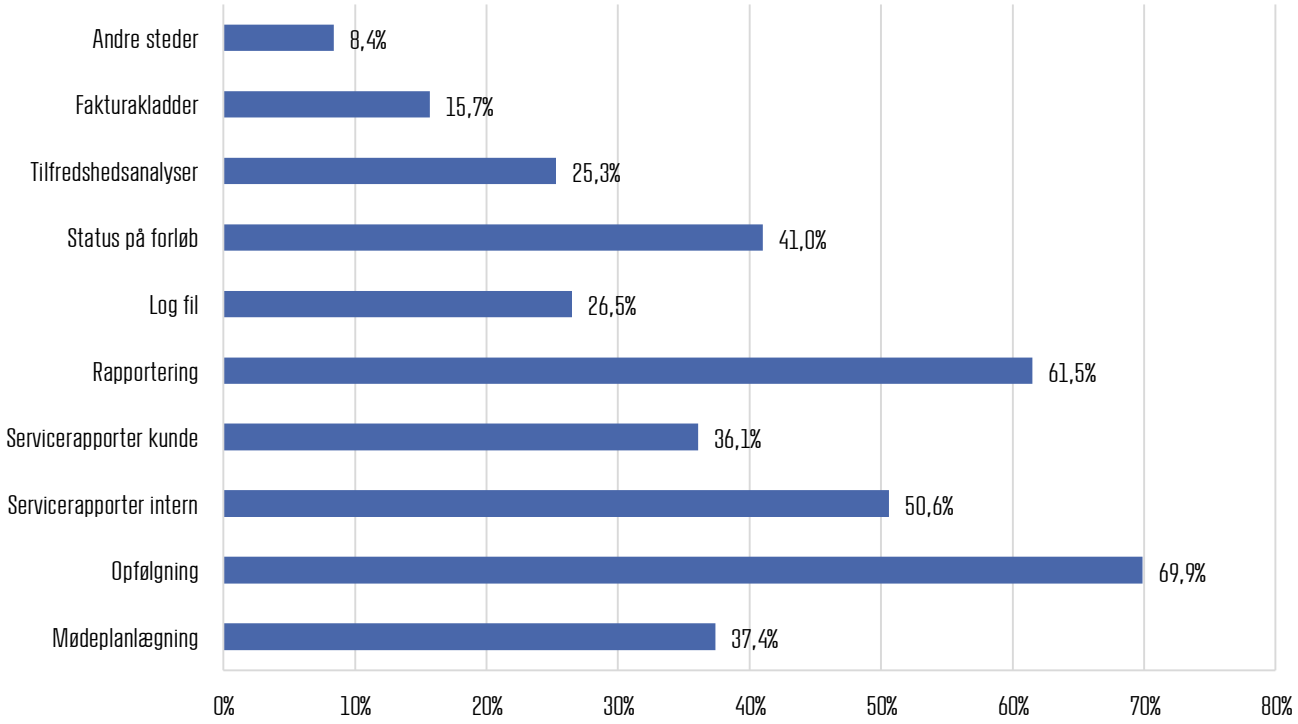
31. Hvordan anvendes CRM-systemet - i marketing?



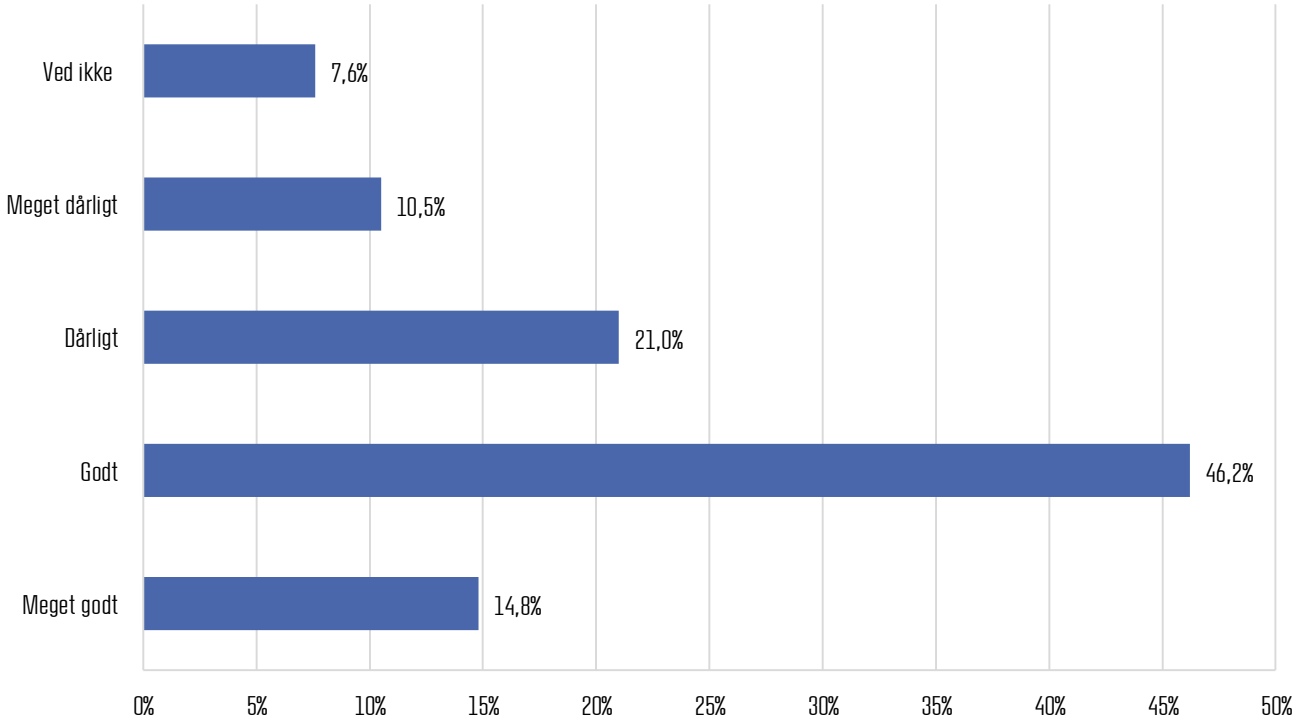
32. Hvordan anvendes CRM-systemet - i salg?



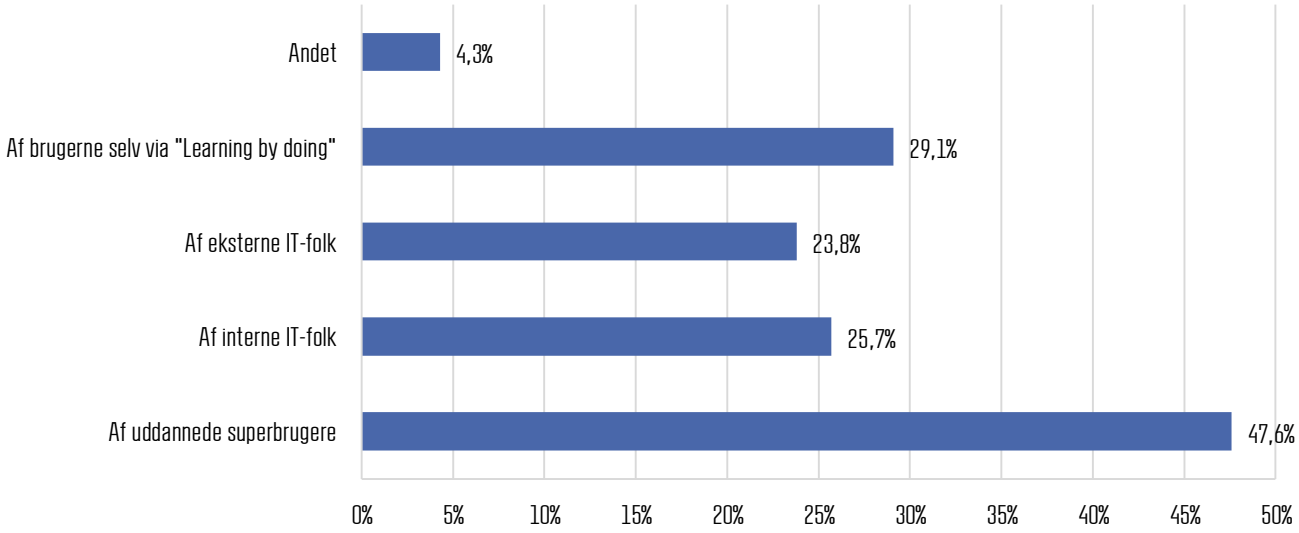
33. Hvordan anvendes CRM-systemet - i service og support?



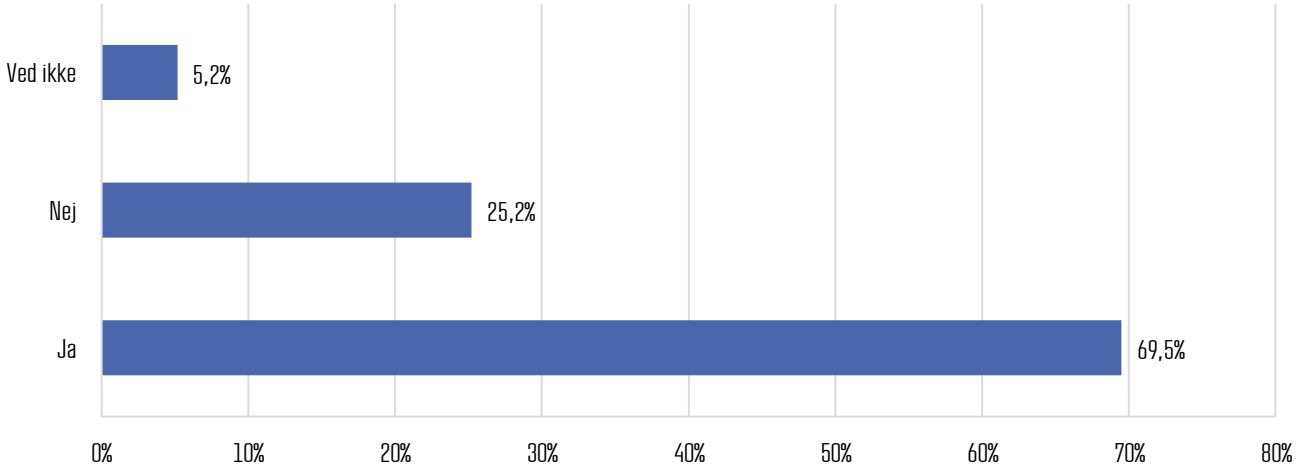
34. Hvordan blev brugen af det nye CRM-system formidlet til dig fra de ansvarlige ledere/IT folk



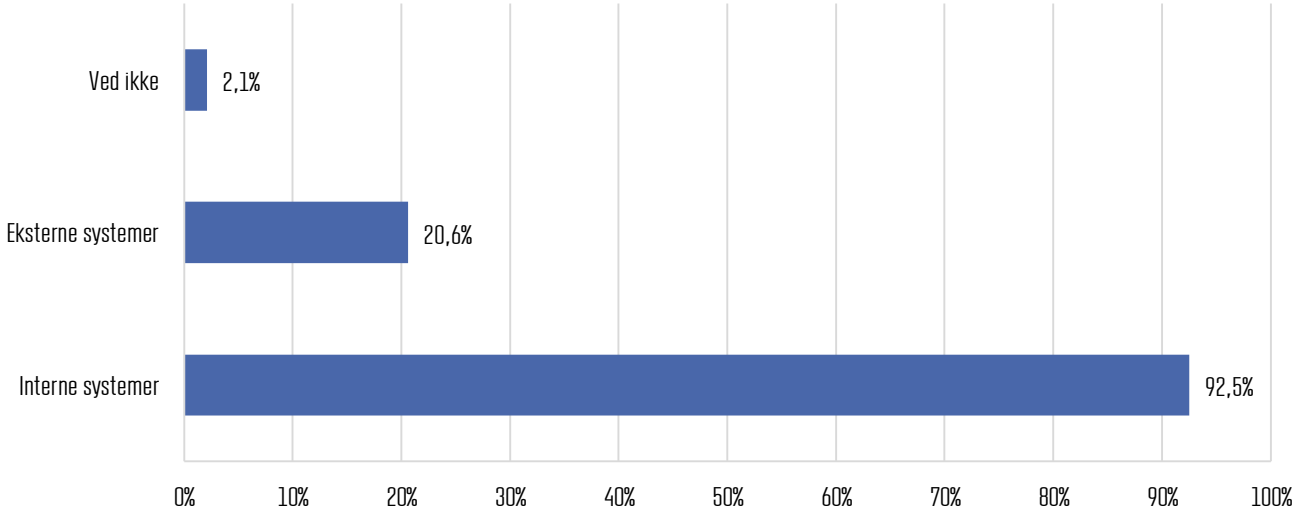
35. Hvordan blev brugen af det nye CRM-system formidlet til dig fra de ansvarlige ledere/IT folk



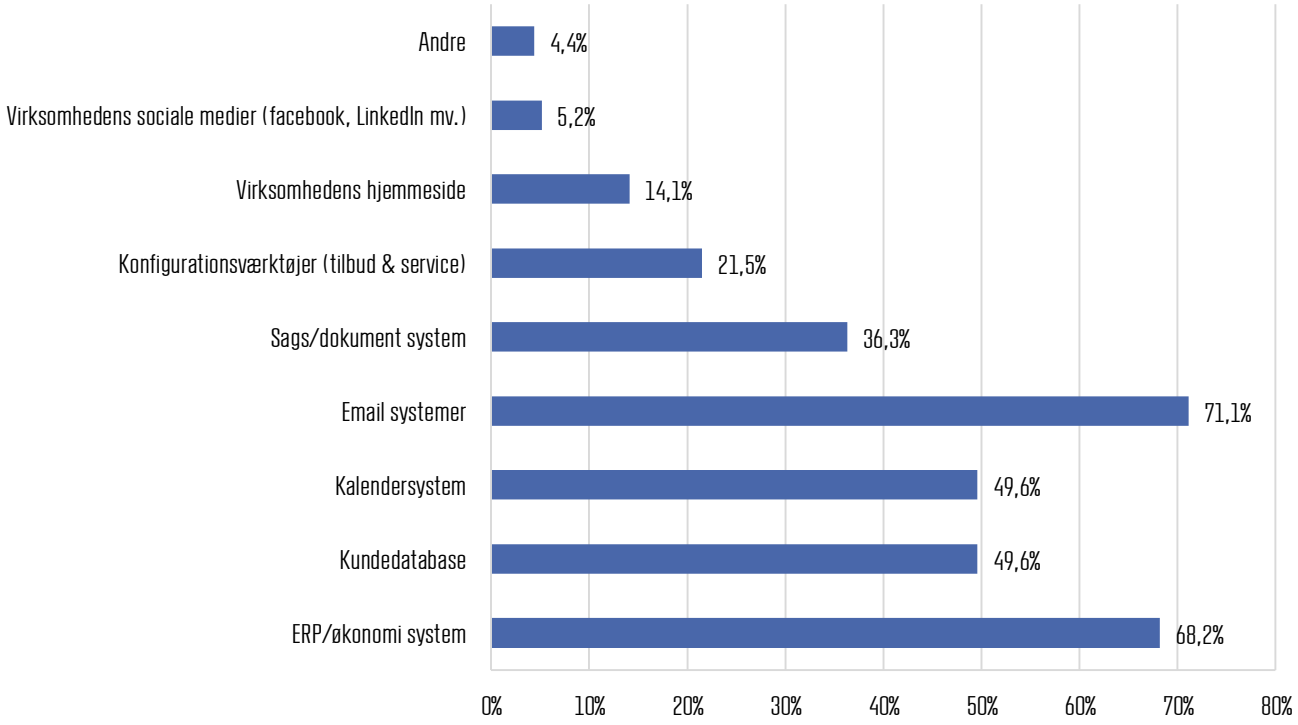
36. Er CRM-systemet integreret med andre systemer, hvor der foregår dataudveksling?



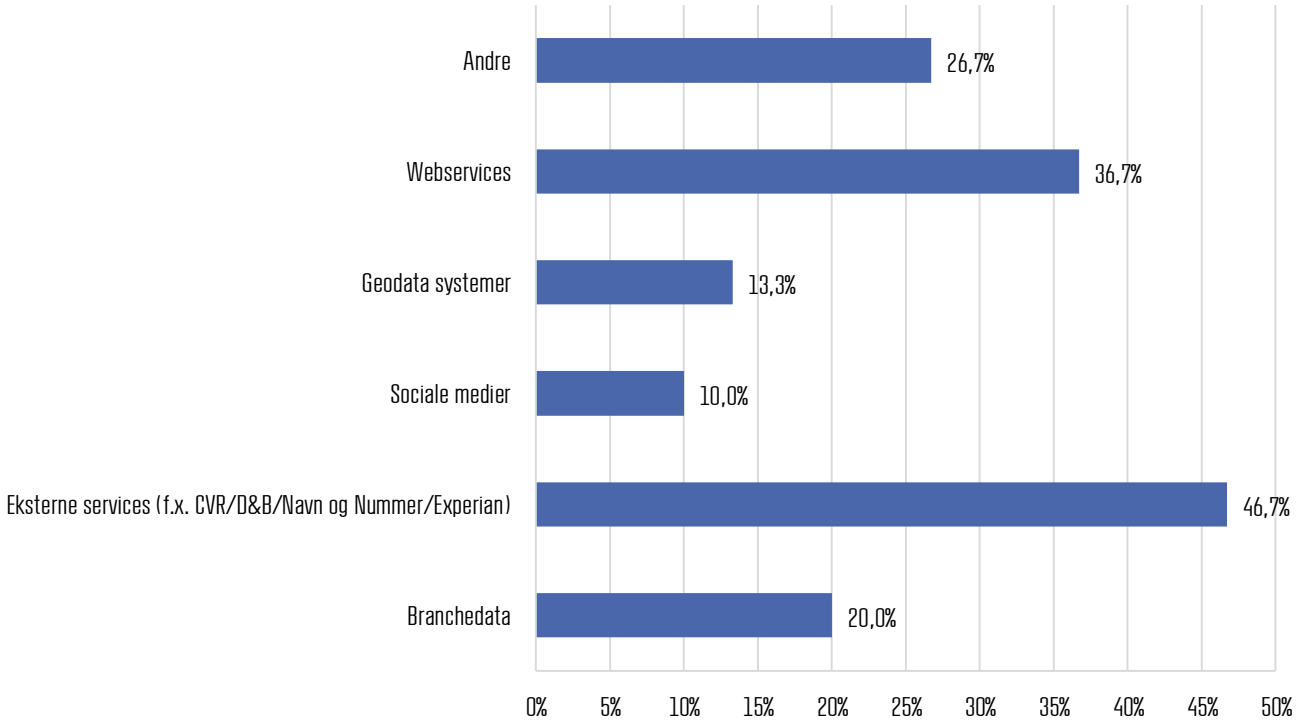
37. CRM-systemet er integreret med



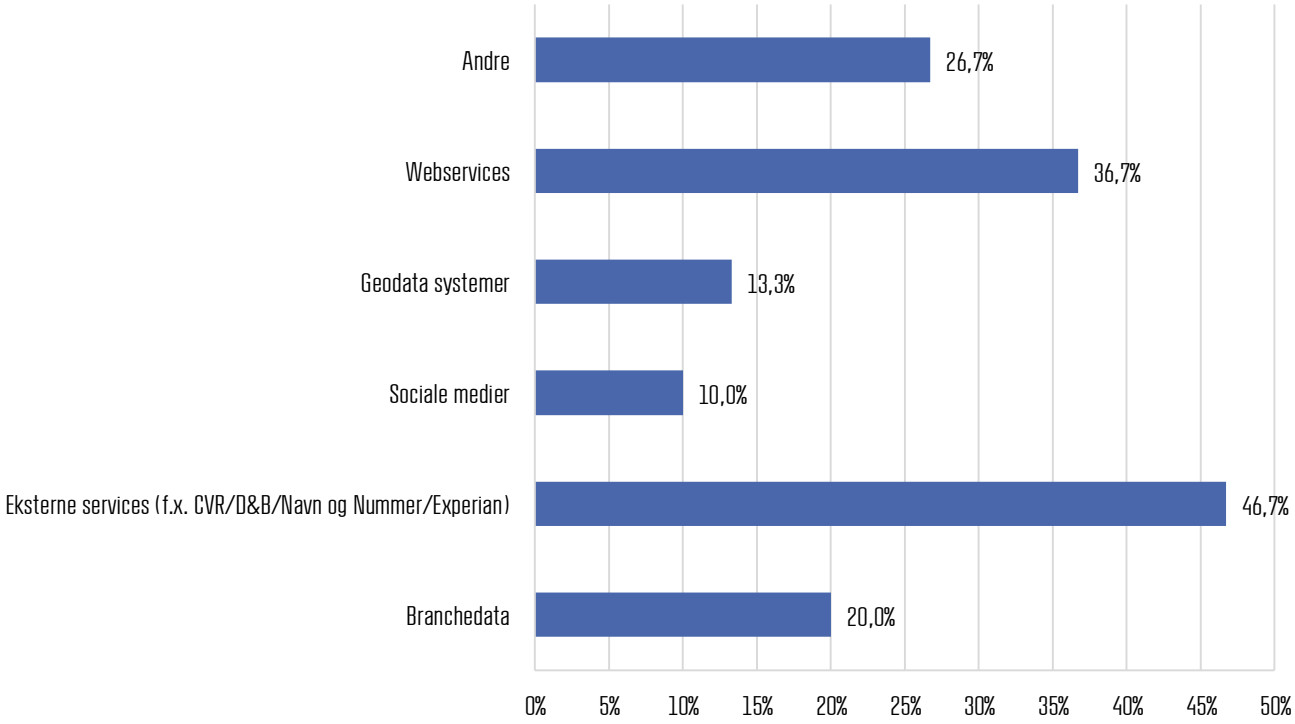
38. Hvilke interne systemer er integreret?



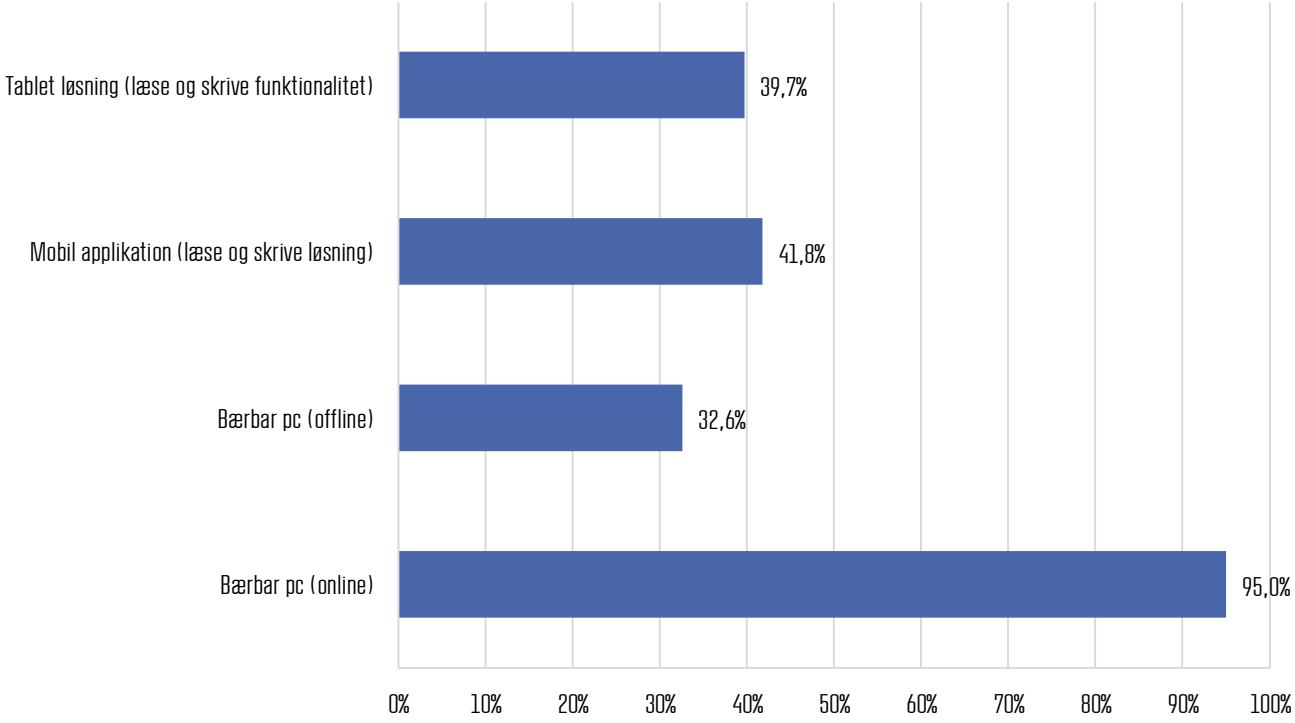
39. Hvilke eksterne systemer er integreret?



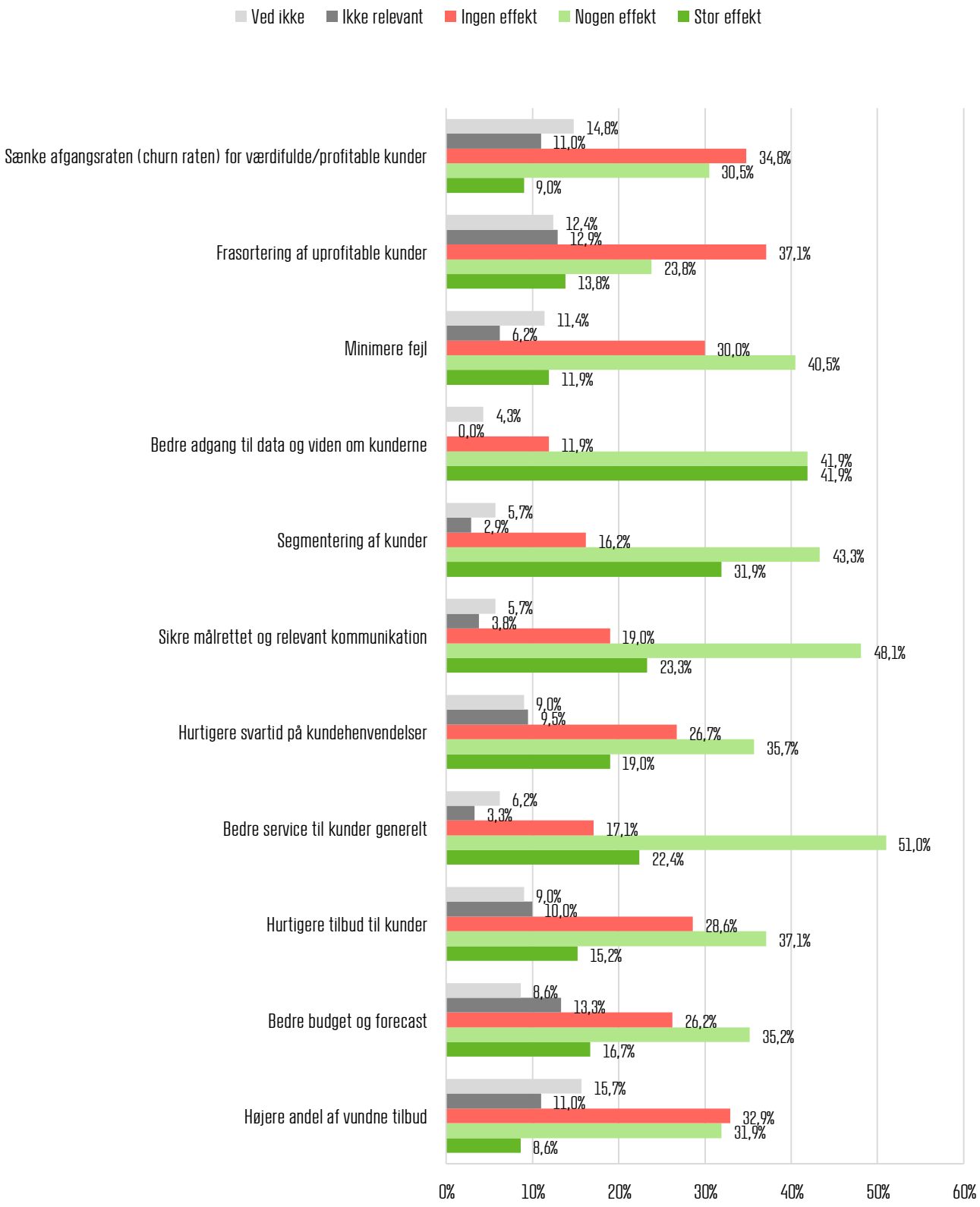
40. Hvilke eksterne systemer er integreret?



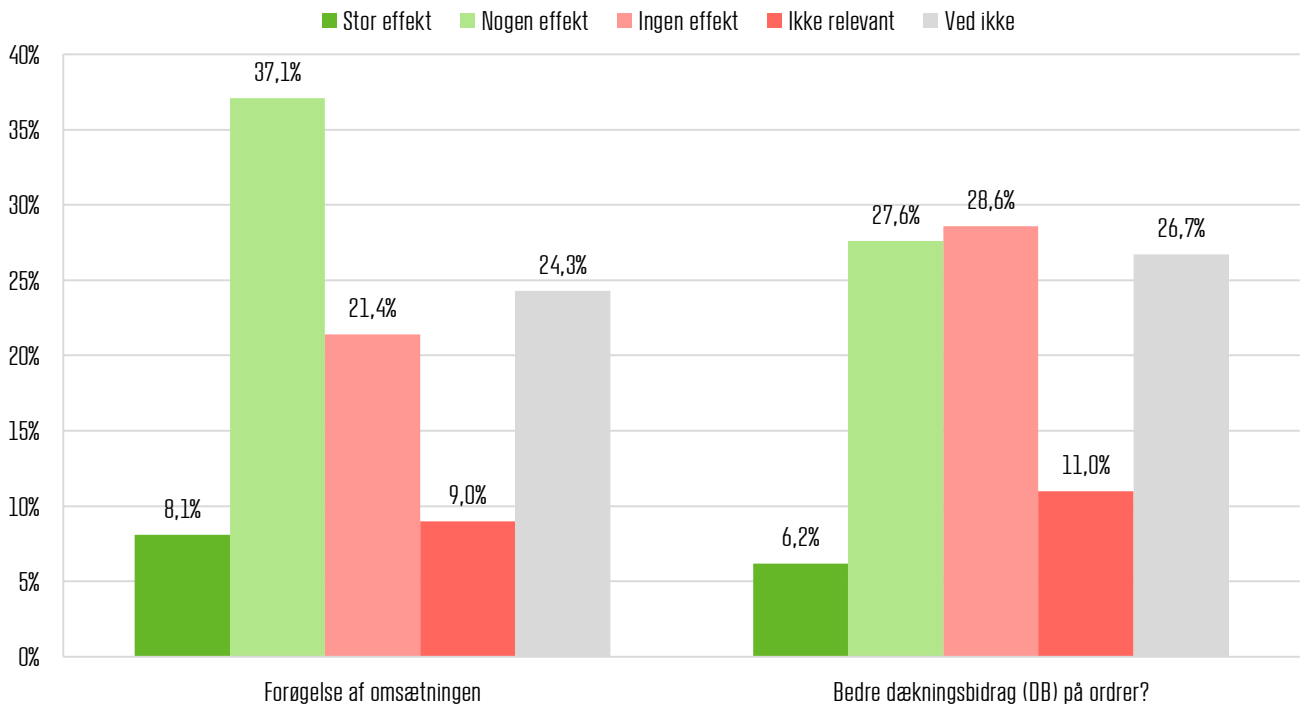
41. Data kan tilgås med



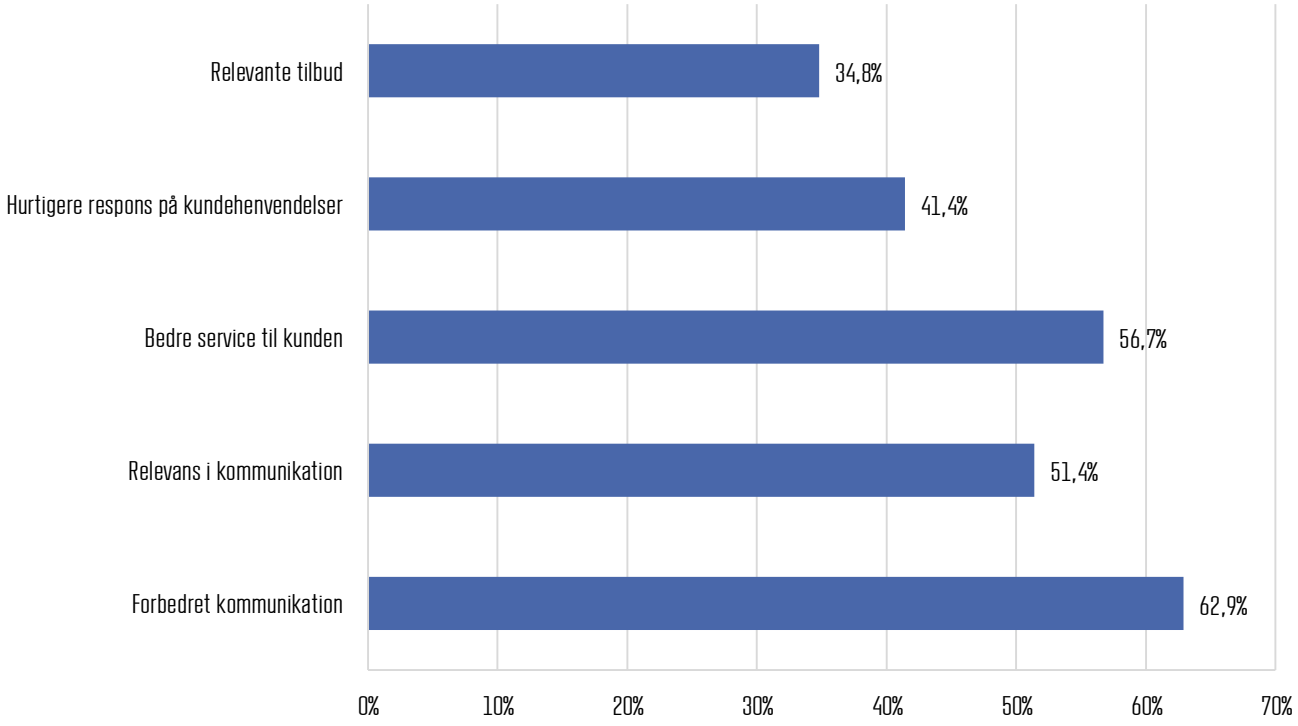
42. Hvor er den oplevede effekt af implementeringen ift. markedseffektivitet?



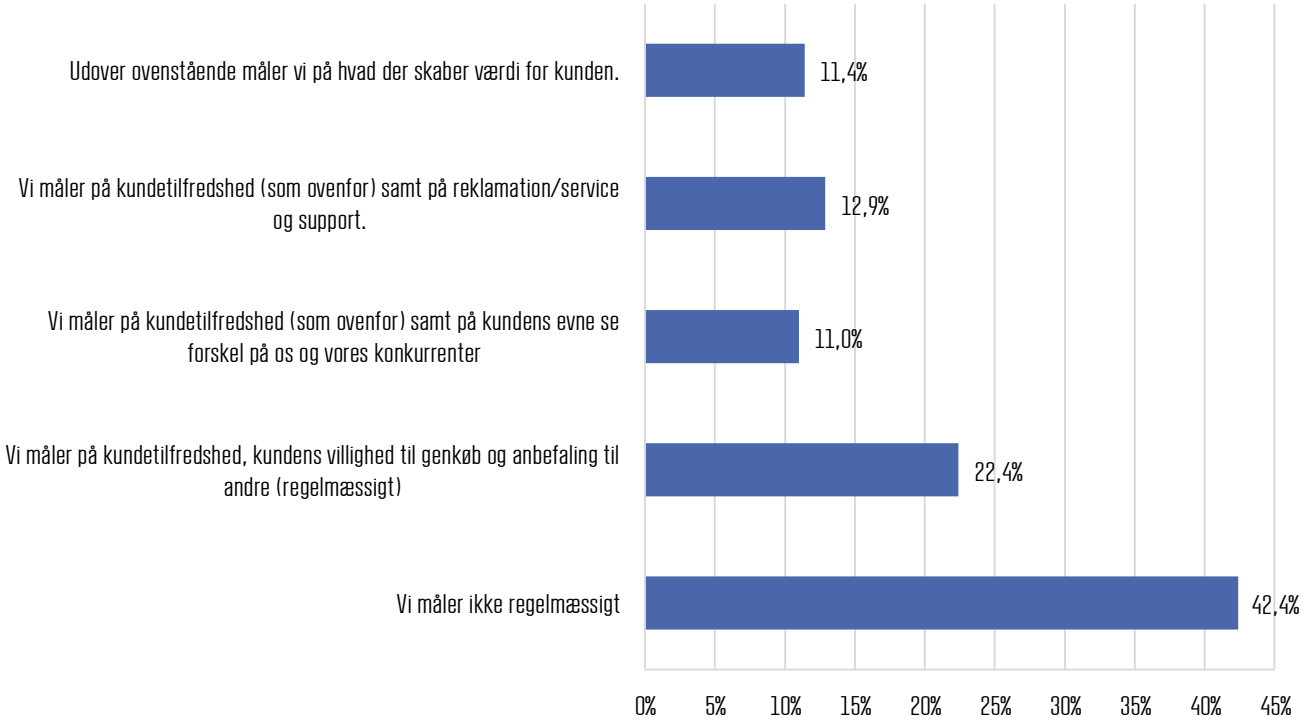
43. Hvordan er den forventede effekt af implementeringen for shareholder value? (Shareholder value udtrykker den merværdi, et selskab og ledelsen skaber for dets aktionærer).



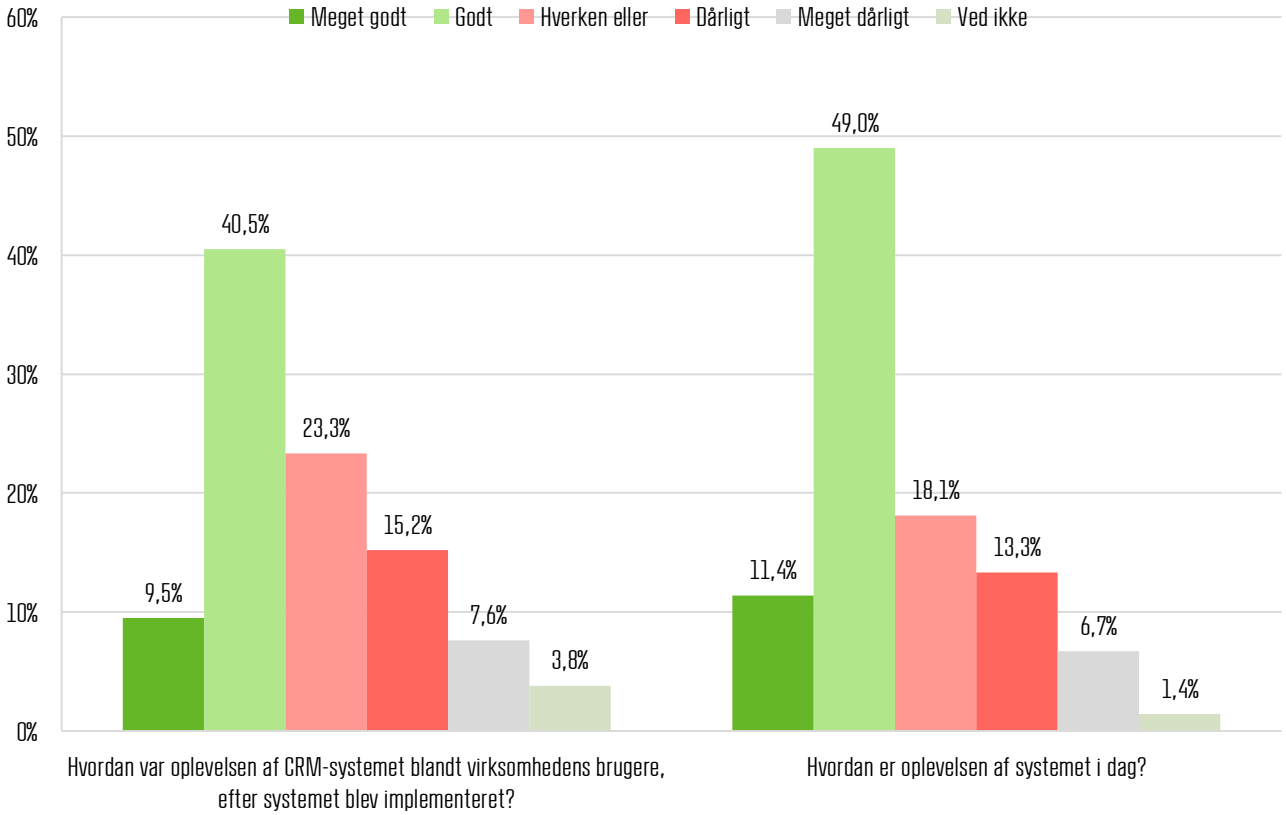
44. Hvordan er den forventede effekt af implementeringen for shareholder value? (Shareholder value udtrykker den merværdi, et selskab og ledelsen skaber for dets aktionærer).



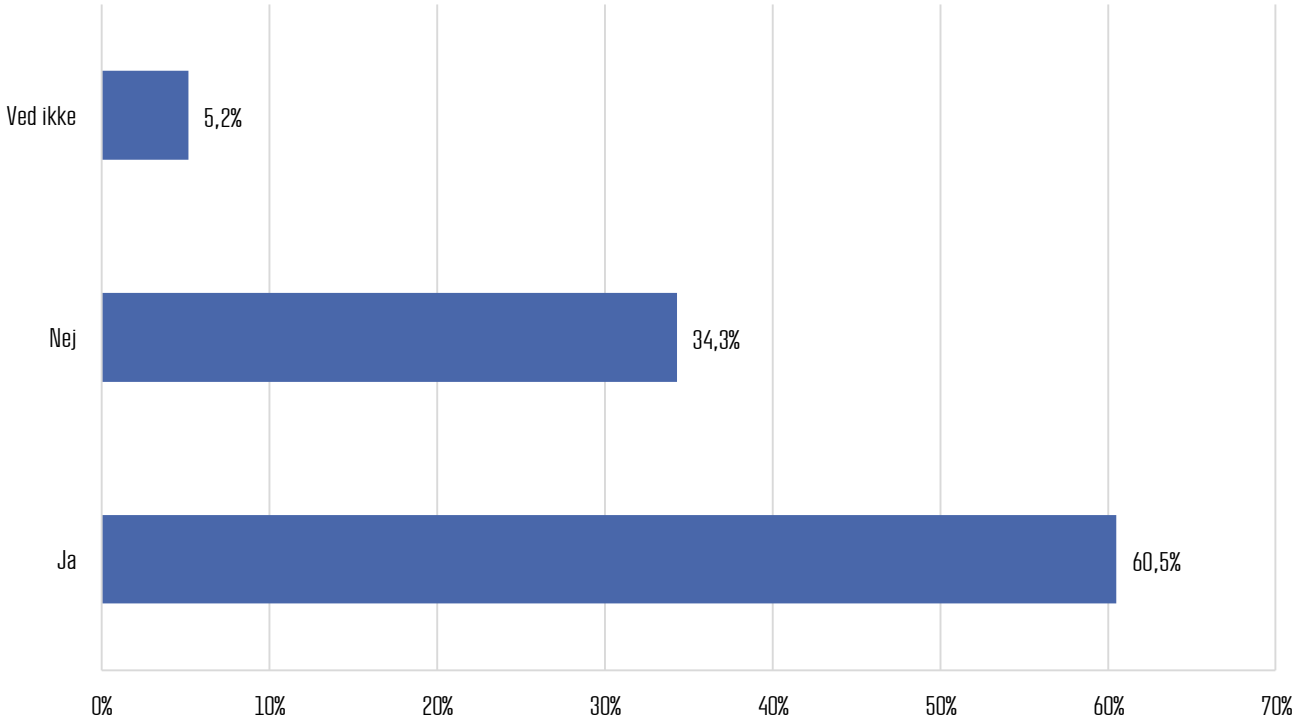
45. Hvordan måles der løbende på kundetilfredshed (sæt kryds hvor det passer bedst på din virksomhed)



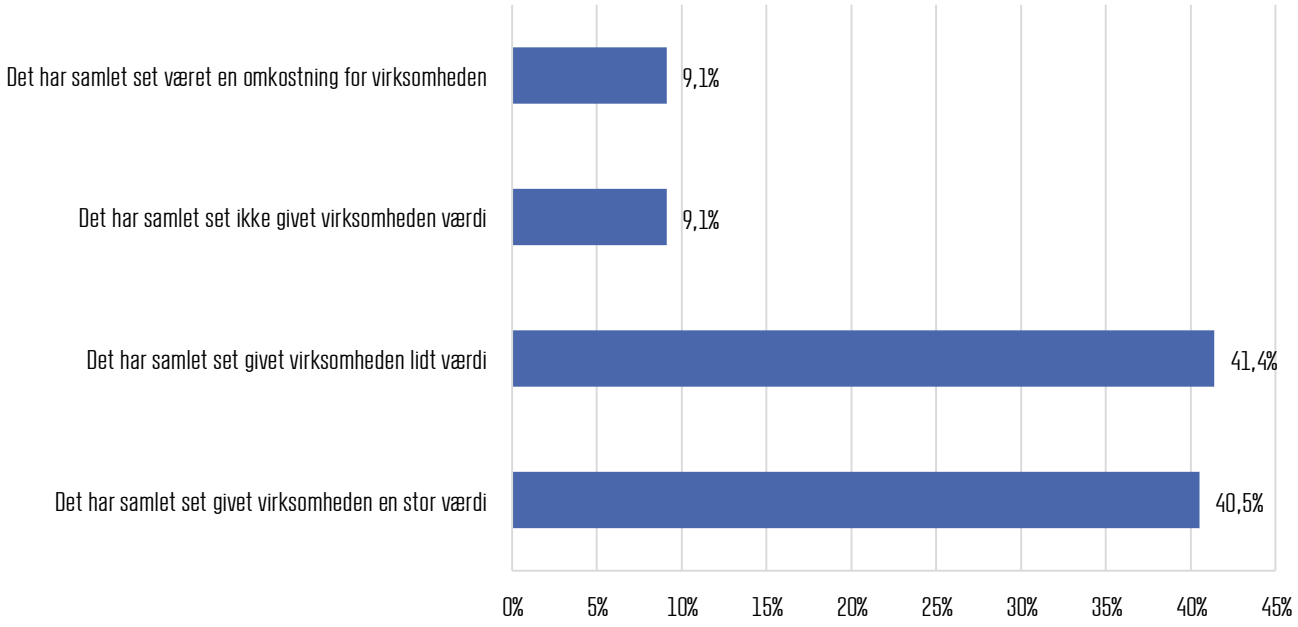
46. Oplevelse af CRM-systemet



47. Hvis du kunne starte forfra på projektet, vil du så gøre noget anderledes i dag baseret på din viden og erfaringer?



48. Hvordan har I generelt set oplevet jeres CRM implementering, set ud fra en investering i system, tid og ressourcer?



10. Teamet bag analysen

- Per Østergaard Jacobsen, Ekstern lektor & videnskabelig medarbejder, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Projektleder og initiativtager
- Mogens Bjerre, Lektor, Institut for Afsætning og Academic Dean, CBS Executive
- Eric Bentzen, Lektor, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi
- Torsten Ringberg, Professor, Institut for Afsætning, CBS
- Henrik Mark Nielsen, Cand. merc. EMF
- Peter Elberg Bech, Stud. merc. EMF
- Christian Daugaard Jacobsen, Stud. merc. Soc.

Gengivelse af analysens resultater er tilladt med udførlig kildeangivelse

Kontakt vedr. analysens resultater kan rettes til:

Per Østergaard Jacobsen

- pj.om@cbs.dk

- Mobil: 25 62 48 98

CRM CBS

CRM Undersøgelsen 2013

www.crmcbs.dk