

# HVORDAN LYKKES MED CRM? F



**FRED SELNES** er professor i markedsføring ved Handelshøyskolen BI hvor han underviser og forsker i fagområdene CRM, markedsstrategi og markedsføringsledelse. Hans forskning er publisert i ledende internasjonale tidsskrifter, og han har skrevet flere fagbøker. Han er grunnlegger av konsulentselskapet CPM Scandinavia.



**TRULS HAGEN** er markedsanalytiker i KLP der han arbeider med kunde- og markedsinnsikt. Han har tidligere arbeidet med markedsanalyse i Scan-Fact (nå TNS Gallup) og MMI (nå Synovate).

## SAMMENDRAG

I denne artikkelen rapporterer vi funn fra en omfattende studie av hva som kjennetegner bedrifter som lykkes med sine investeringer i CRM. Studien er gjennomført i regi av Dataforeningen over en periode på fire år fra 2007 til 2010. Det viktigste funnet er at kun noen få lykkes, men at de som lykkes, lykkes særdeles godt. Forklaringen er at de som lykkes har en betydelig dypere og mer omfattende kundesentrisk strategi.

Selv om de fleste bedrifter i dag ser viktigheten av å være markedsorientert og har satt kundetilfredshet som en viktig styringsparameter, er det likevel ikke førende slik det er hos de som lykkes med CRM. Konklusjonen er derfor at en riktig tilnærming til CRM skaper et sterkt konkurransefortrinn som gir gevinster i form av større markedsandeler, mer fornøyde kunder og betydelig bedre lønnsomhet.

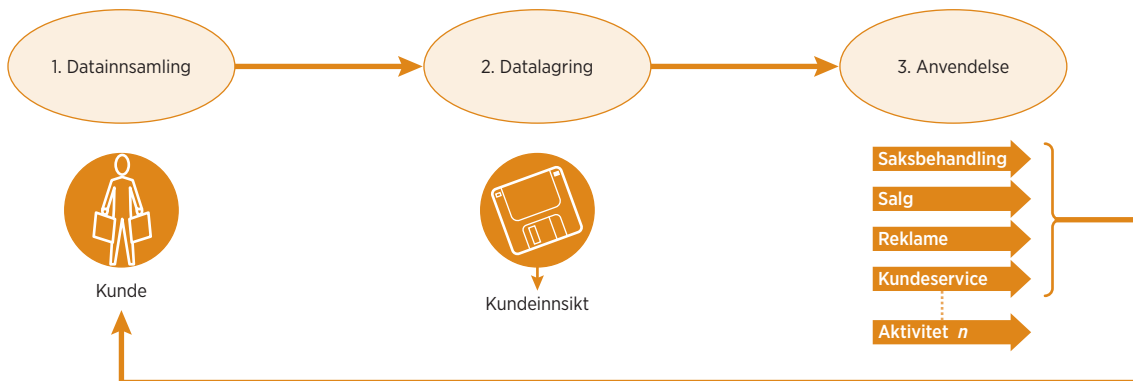
Investeringer i CRM-systemer gir store gevinster dersom det gjøres riktig. I en studie av norske bedrifter finner vi at 15 prosent har oppnådd en årlig resultatforbedring på 50 prosent eller bedre gjennom økte inntekter, reduserte kostnader eller en kombinasjon. Men de fleste av bedriftene rapporterer kun en middelmådig resultatforbedring på om lag 10 prosent eller mindre, og så mange som hver sjettede bedrift har absolutt ingen resultatforbedring av sine CRM-investeringer. Det er med andre ord store forskjeller i hvilken økonomisk effekt bedriftene oppnår med sine CRM-investeringer. Sammen med Dataforeningen har vi siden 2007 gjennomført årlige målinger av hvor godt norske bedrifter lykkes med sine CRM-investeringer, og hva som har vært de største utfordringene (CRM-barometeret 2007,

2008, 2009 og 2010).<sup>1</sup> Disse undersøkelsene viser at kun noen få lykkes, men at de som lykkes, lykkes særdeles godt. Disse funnene er i samsvar med en rapport fra Gartner Group, som forventer at mindre enn 20 prosent av verdens 1 000 største bedrifter vil lykkes med å implementere og forløse potensialet i en kundesentrisk forretningsmodell. Gartner Group forventer også at de få som lykkes, vil lykkes særdeles godt og vil oppnå minimum 30 prosent høyere avkastning på sine markedsinvesteringer.<sup>2</sup>

1 Fred Selnes, Handelshøyskolen BI; Truls Hagen, KLP; Staale O. Thorvik, DirektMedia AS; Edgar Valdmanis, Dataforeningen.

2 Marcus, Claudio og Kimberly Collins (2003). Top-10 Marketing Processes for the 21st Century. Gartner Group Report SP-20-0671. <http://www.gartner.com>

FIGUR 1 Hovedelementene i et CRM-system



Gjennom CRM-barometeret har vi fått et godt datagrunnlag for å kunne fastslå hva som kjennetegner dem som lykkes, og hva som mangler hos dem som kun oppnår middelmådige resultater eller dårligere. Det viktigste funnet er at de bedriftene som lykkes, har en overordnet kundestrategi som er godt integrert med den overordnede forretningsstrategien. Formålet med denne artikkelen er å gi en nærmere beskrivelse av hva som kjennetegner dem som lykkes, samt hvorfor en kundestrategi bør settes på den strategiske dagsorden. Først må vi imidlertid definere hva som egentlig menes med et CRM-system.

#### HVA ER EGENTLIG ET CRM-SYSTEM?

Litt forenklet kan vi si at et CRM-system består av tre hovedelementer: datainnnsamling, datalagring og anvendelse (figur 1). I datainnnsamlingen henter systemet inn informasjon om kunden fra ulike kilder. Dette kan være fra bedriftens økonomisystem (transaksjoner), fra kundeservice, fra salg, fra web, fra eksterne adresseregistre og andre kilder hvor det finnes relevant informasjon. Dataene lagres deretter i ett eller flere registre og gjøres tilgjengelig for dataprogrammer i ulike typer av anvendelser. Dette kan være store data-warehous integrert i bedriftens ERP-system, eller det kan være i mindre og mer frittstående registre. Et CRM-system kan ha flere typer anvendelser. Noen bedrifter bruker kundedata til saksbehandling (og tjenesteproduksjon) hvor systemet ikke bare lagrer informasjon om kunden, men også lagrer viktige dokumenter og historikk knyttet til saksbehandlingen (og tjeneste-

produksjonen). Andre bruker kundedata til å forberede salgsaktiviteter, til å velge mottakere for reklameutsendelser, til å understøtte kundeservice, til å skreddersy en MyPage på web, til markedsundersøkelser og lignende. Noen bedrifter bruker ett CRM-system som dekker alle oppgavene bedriften har, mens andre bedrifter lager sin egen løsning og setter sammen CRM-systemer fra flere leverandører til å løse ulike typer oppgaver.

Motivasjonen for å investere i et CRM-system kan være lavere kostnader gjennom mer effektive prosesser, høyere kvalitet gjennom bedre lagring og bruk av data, økt relevans i salgs- og markedsføringsaktiviteter som skal gi større effekt og dermed økt salg per markedskrone, samt forbedring av kundens opplevelse av bedriften som skal gi mer lojale kunder. CRM-systemet gir gode muligheter for utvikling av kundeinnsikt og dermed også et grunnlag for mer effektive prosesser og kundedrevet innovasjon. Men CRM-systemet er kun et dataverktøy, og effekten blir aldri større enn den oppgaven verktøyet løser. Det er derfor bedriftens evne til å finne de riktige oppgavene som først og fremst avgjør i hvilken grad CRM-systemet har effekt på verdiskapningen.

#### HVA KJENNETEGNER DEM SOM LYKKE?

Da CRM-systemene kom på markedet på slutten av nittitallet, investerte mange bedrifter store summer i sterk tro på at dette skulle gi rask resultatforbedring. De første erfaringene var imidlertid svært dårlige, og investeringene ga på ingen måte noen rask resultatforbedring. En undersøkelse fra Gartner Group i 2001

**TABELL 1** Tilfredshet med CRM-investeringene i perioden 2007–2010

TILFREDSHET MED CRM INVESTERING VEDRØRENDE	2007	2008	2009	2010
Økonomisk resultat	5.85	6.03	6.31	6.47
Teknologisk løsning	5.60	6.60	6.43	6.63
Økt kundetilfredshet	5.58	6.15	6.27	6.37
Nysalg/mersalg/kryssalg		5.59	5.66	5.71
Effektivisering av prosesser		6.47	6.47	6.53
Total tilfredshet	5.90	6.56	6.59	6.50

**TABELL 2** Faktorer som skiller de middelmådige fra de vellykkede CRM-investeringene

SPØRSMÅL SOM SKILLER	MIDDELMÅDIGE	SUKSESSFULLE
Kundestrategi som bygger på bedriftens overordnede strategi	7.32	8.49
Kundestrategi har klare og overordnede for kunde tilfredshet	7.50	8.22
Kundestrategi er førende for CRM teknologi	5.93	7.59
Kundestrategi er førende for differensiert service (segmenter)	6.25	7.68
Forretningskulturen kjennetegnes ved at viktige beslutningsprosesser er fundert på fakta både om økonomi og marked	7.11	7.95
Omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM system	6.30	7.66

viste at mer enn 50 prosent av alle CRM-investeringene ble karakterisert som feilslåtte, og en undersøkelse fra konsultentselskapet Bain viste hele 20 prosent av investeringene var direkte skadelige for bedriftenes økonomi. Studier gjennomført av forskere ved Harvard fant at de dårlige resultatene kunne knyttes til manglende forståelse av forutsetningene for at CRM-systemene skulle gi effekt, og da spesielt manglende forståelse av betydningen av en kundestrategi og de organisatoriske endringene som må til for at CRM-systemene skal gi resultater.<sup>3</sup>

I CRM-barometeret har vi siden 2007 spurt utvalgte ledere i Norge om hvor tilfredse de er med sine CRM-investeringer, og om investeringene har gitt bedre økonomisk resultat, en god teknologisk løsning, økt kundetilfredshet, økt salg og mer effektive prosesser. I tabell 1 ser vi at tilfredshet ligget relativt stabilt på rundt

6,5 (på en tipunkts skala hvor 1 er svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd). Sammenlignet med tilsvarende målinger av tilfredshet (for eksempel Norsk Kundebarmeter) kan vi konkludere at nivået er svært lavt, og at bedriftslederne gjennomgående er lite tilfredse med sine CRM-investeringer. Dette bildet gjenspeiles også på driverne av tilfredshet. De fleste bedriftsledere er spesielt skuffet over at investeringene ikke har materialisert seg i økt salg.

Selv om bildet er ganske nedslående med hensyn til de generelle erfaringene med investeringer i CRM, er det likevel en mindre gruppe på 10–15 prosent av bedriftene som rapporterer at de er svært fornøyd. Denne lille gruppen har oppnådd en betydelig resultatforbedring, mer fornøyde kunder, økt salg og mer effektive prosesser. Når vi analyserer hva som skiller denne lille gruppen av suksessfulle bedrifter fra de middelmådige, finner vi at mye av forskjellen skyldes hvordan de jobber med kundestrategi. Vi stilte en rekke spørsmål om kundestrategi, forretningsstrategi, teknologistrategi og organisasjonskultur, og fant at det var spesielt svarene på seks av spørsmålene som skiller de

<sup>3</sup> Rigby, D.K., F.F. Reichheld og P. Scheffer (2002). Avoid the Four Perils of CRM. Harvard Business Review, February:5–12; Rigby, D.K. og Dianne Ledingham (2004). CRM Done Right. Harvard Business Review, November:118–129.

to gruppene. Dersom en bedrift har en høys score på disse seks spørsmålene, kan vi med mer enn 70 prosent sikkerhet si at deres CRM-investering vil være vellykket. Svarfordelingen på de seks spørsmålene er gjengitt i tabell 2 (skala fra 1 til 10 der 1 betyr at beskrivelsen passer svært dårlig, og 10 betyr at beskrivelsen passer svært godt).

#### OVERORDNET KUNDESTRATEGI

I de vellykkede bedriftene er det en sterkere integrasjon mellom bedriftens kundestrategi og den overordnede forretningsstrategien enn hos øvrige bedrifter (score 7,32 mot 8,49). Det vil alltid være slik at kundestrategien og den overordnede forretningsstrategien henger sammen, men hos de vellykkede er denne sammenhengen sterkere. Det betyr at kundestrategien er betydelig mer sentral og overordnet hos de vellykkede bedriftene. Disse bedriftene vil i større grad følge en kundesentrisk forretningsmodell hvor organisering av verdikjeden er bygget opp rundt kunder og segmenter. Dette resonnementet utdypes under avslutningen av denne artikkelen.

#### KUNDETILFREDSHET OVERORDNET KPI

Sammenhengen mellom kundetilfredshet og lønnsomhet er godt dokumentert, og de fleste bedriftsledere vil i dag ha kundetilfredshet som et viktig mål.<sup>4</sup> Vi ser i tabell 2 at de middelmådige bedriftene i stor grad bekrefter at kundetilfredshet er viktig (score 7,50), men vi ser samtidig at de suksessfulle angir dette som enda viktigere (score 8,22 – forskjellen er signifikant høyere). I de vellykkede bedriftene er derfor kundetilfredshet enda viktigere. Typisk vil bonuslønn til selgere i disse bedriftene ikke bare være knyttet til salg, men også til kundetilfredshet. Dette skaper en sunn balansering mellom hensynet til bedriftens inntekter og til kundens opplevde verdi av de produkter og tjenester han eller hun kjøper fra bedriften. I de vellykkede bedriftene er det ikke bare selgere og ansatte i kundefront som måles på kundetilfredshet, men også ansatte i andre funksjoner og bedriftens toppledelse måles og evalueres på kundetilfredshet. Kundetilfredshet er med andre ord en overordnet KPI i disse bedriftene.

.....

4 Fornell, Claes, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III. og M.S. Krishnan (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, Jan., Vol. 70(1):3-14.

#### KUNDESTRATEGI FØRENDE FOR CRM-TEKNOLOGI

Det er en oppsiktsvekkende forskjell mellom de middelmådige og de suksessfulle bedriftene når det gjelder føringer for CRM-teknologi (score 5,93 mot 7,39). Dette betyr at man i de vellykkede bedriftene har sett på hvilke oppgaver CRM-systemet må eller bør løse for at bedriften skal skape verdi for kundene. De middelmådige bedriftene vil i større grad ha et mer internt fokus og motivasjon for sine investeringer i form av for eksempel intern effektivitet og reduksjon av bedriftens kostnader.

#### KUNDESTRATEGI FØRENDE FOR DIFFERENSIERING I SEGMENTER

De som lykkes best med CRM, har i større grad differensiert kundeservice i ulike segmenter. Ulike segmenter har ulike behov for kundeservice, og bedriften kan derfor differensiere innholdet i kundeservice overfor de ulike segmentene. I bankmarkedet finner man for eksempel at noen kunder føler seg mindre kompetente i økonomiske spørsmål og derfor ønsker hjelp fra bankens rådgivere, mens andre kunder føler seg mer kompetente i økonomiske spørsmål og først og fremst ønsker at banken skal være enkel å bruke. Kundene varierer ikke bare med hensyn til behov, men også sitt økonomiske bidrag til virksomheten. Differensiering av kundeservice vil derfor også kunne være ønskelig ut fra hensynet til ressursallokering og lønnsomhet. De vellykkede bedriftene ser ut til å ha en kundestrategi bygget opp rundt en mer overordnet og grundig segmenteringsmodell enn de øvrige bedriftene.

#### MARKEDSORIENTERT FORRETNINGSKULTUR BASERT PÅ FAKTA

Alle bedriftsledere vil nok hevde at markedsorientering er deres ledestjerne, og at deres beslutningsprosesser er basert på både økonomiske fakta og fakta fra markedet. Det som kjennetegner de vellykkede CRM-bedriftene, er at de i enda større grad vektlegger markedsorientering. Det betyr blant annet en større vilje til å investere i innhenting av markedsdata. I CRM-sammenheng betyr det også at de vellykkede bedriftene ser et større behov for å analysere data innhentet i CRM-systemet for å utvikle en dypere kundeinnsikt. I det akademiske miljøet i faget markedsføring har det de siste årene kommet en rekke publiseringer som viser hvordan man gjennom analytisk modellering av kundedata kan utvikle

en dypere kundeinnsikt og markedsforståelse.<sup>5</sup> Og de mest innovative bedriftene på markedsføringssiden, for eksempel Tesco, Harrah's og IBM, har utviklet sin markedsinnsikt nettopp gjennom denne type tilnærminger som gir en dypere forståelse av hvordan kunder, konkurranse og lønnsomhet henger sammen.

#### BRED MOTIVASJON FOR CRM

Som det fremgår av tabell 2, har de suksessfulle en betydelig mer omfattende implementering av CRM-systemet enn de øvrige bedriftene (score 6,30 mot 7,66). Dette innebærer at bedriftene er grundige i å forklare hvorfor CRM-systemet er viktig for å nå bedriftens overordnede mål, at de informerer grundig om selve CRM-systemet, og at de som til daglig skal bruke systemet, får tilstrekkelig tid og ressurser til opplæring. En slik bred og omfattende motivering bidrar også til bedriftens markedsorientering og søkelys på verdiskapning gjennom gode kunderelasjoner.

#### HVORFOR KUNDESTRATEGI OG KUNDESENTRISK ORGANISERING BLIR VIKTIGERE

Betydningen av en overordnet kundestrategi er det viktigste funnet i analysen av suksess med CRM-investeringer. En slik overordnet kundestrategi er som regel en konsekvens av at bedriften har valgt en kundesentrisk organisasjonsform hvor viktige aktiviteter i verdiskapningen er organisert rundt kunder og kundesegmenter. Dette til forskjell fra en mer produktsentrisk forretningsmodell hvor organisering av verdikjeden er bygget opp rundt produktområder og/eller distribusjonskanaler. Verdiskapning gjennom kundens relasjon til bedriften står sentralt i en kundesentrisk forretningsmodell. I en kundesentrisk bank vil man for eksempel fokusere på hvordan bedriftens produkter samlet kan skape en bedre løsning for kunden, og de ulike produktmiljøene vil samarbeide om løsningen. I en produktsentrisk bank vil man litt spissformulerte kunne si at de vektlegger hvordan de enkelte produkter skaper verdi for kunden, og at de ulike produktmiljøene konkurrerer om kundens oppmerksomhet og lojalitet.

Argumentene for en kundesentrisk organisasjons-

form er at bedriften blir dyktigere til å innfri kundenes behov og forventninger, og dermed mer konkurransedyktig.<sup>6</sup> Videre vil man i en kundesentrisk modell effektivisere markedsføringsinvesteringene gjennom en bedre koordinering og timing av bedriftens kontakt med kundene, slik at de totale markedsføringskostnadene blir lavere. Men omstillingen til en kundesentrisk organisasjonsform er forbundet med betydelig risiko og kostnader, og det finnes derfor flere eksempler på bedrifter som har gått tilbake til den mer tradisjonelle organisasjonsformen. Flere av bedriftene som har innført en mer kundesentrisk organisasjonsform, rapporterer også at det er behov for en tettere koordinering av produktmiljøene (på tvers av kunder og kundesegmenter) for å unngå doble aktiviteter og for å effektivisere den teknologiske innovasjonen i bedriften. Med en kundesentrisk modell vil det også være behov for en overordnet koordinering av bedriftens merkevarebygging slik at de ulike enhetene kommuniserer og bygger merkevaren etter felles prinsipper.

Den viktigste driveren for å lykkes med en kundesentrisk organisasjonsform er at selve relasjonen skaper verdi for både kundene og bedriften. I de tilfelle hvor det er lite synergi for kunden gjennom å koordinere innkjøpene av flere produkter, og det i tillegg er lite synergi i å koordinere kontakten gjennom flere kontaktkanaler (multikanal), er forutsetningene for gevinst gjennom en kundesentrisk organisasjonsform relativt svake. Det betyr også at gevinstpotensialet ved CRM-investeringer også er begrenset. Uansett bør bedriftens investeringer i CRM-systemer følge en overordnet strategi og en overordnet plan for hvilke problemer verktøyet CRM skal løse, slik at det ikke blir teknologi for teknologiens skyld, eller at man håper CRM-systemene har en type magisk kraft som gjør at resultatene kommer av seg selv, bare man investerer tilstrekkelig. **M**

5 Et godt eksempel er: Reinartz, Werner, Jacquelyn S. Thomas, V. Kumar (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 69(1):63–79.

6 Day, George S. (2006). Aligning the Organization with the Market. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48(1):40–49; Shah, Denish, Roland T. Rust, T., A. Parasuraman, Richard Staelin og George S. Day (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, Vol. 9(2):113–124.