

Att implementera ett CRM-system med framgång.

En lyckad implementering av ett CRM-system handlar inte om att ha en god IT-vana och teknikförståelse. Det handlar istället om människor och vad som får systemets användare att se värdet i att använda det för att helheten i implementeringen ska kunna bli lyckosam. Det är därför av stor vikt att bygga upp CRM-systemet och CRM-arbetet på ett sådant sätt att det skapar incitament för de enskilda användarna att arbeta i systemet.

Allt fler företag väljer idag att implementera CRM-system för att kunna få en bättre koll på sin kundhantering och sina säljprocesser. Det är dock långt ifrån alla företag som lyckas med sina implementeringar och kan i efterhand konstatera att man inte lyckats implementera och använda CRM-systemet som det var tänkt från början.

I examensarbetet "CRM-mognad, Nyckelfaktorer för en lyckad implementering av CRM-system" presenterar författarna Lars Persson och Lucas Uhlén ett antal faktorer som är avgörande för att kunna implementera ett CRM-system på ett lyckat sätt. Detta examensarbete har varit ett avslutande moment i civilingenjörsutbildningen Industriell Ekonom vid Lunds tekniska högskola.

Utvärdera CRM-mognad

Resultatet från studien kan vara en bra utvärderingsgrund för alla organisationer som överväger att införskaffa ett CRM-system. Genom att använda sig av studiens resultat kan man få en uppfattning om företaget är moget för ett CRM-system. Saknas mognaden

Författare: Lars Persson: Lunds Tekniska Högskola
Lucas Uhlén: Lunds Tekniska Högskola

kan olika områden identifieras som man behöver arbeta med för att uppnå en mognad för att lyckas med en implementering. Insikter om vilka faktorer som är kritiska i olika delar av processen gör att man kan undvika misstag och effektivisera införandet. Ett aktivt arbete med CRM ger dessutom bättre förståelse för organisationen och dess processer som möjliggör effektiviseringar. Ibland faller ett CRM-system in som en naturlig pusselbit i det utvecklingsarbete man gör.

CRM-system?

Ett CRM-system är en teknisk lösning för att optimera och organisera en organisations kundhantering. Det kan användas som säljstöd, ärendehantering, intern informationsdelning och till att dokumentera information för att kunna ta ut rapporter och underlag för olika beslut. Ett väl fungerande CRM-system kan ge stora fördelar mot konkurrenter och effektivisera ett företags kundrelaterade processer. Med hjälp av systemet kan man effektivisera sina kundkontakter och även skapa en personligare upplevelse för kunden. Detta ger i förlängningen ekonomiska och marknadsmässiga positiva effekter.

Framgångsfaktorer

Genom studien har 20 stycken faktorer identifierats som viktiga för att lyckas med en implementering av ett CRM-system. Faktorerna har kategoriserats i fyra olika typgrupper: Strategi, Processer, Människor samt Teknik. Denna kategorisering visualiserar vilken typ av faktorer som anses som viktiga där vi kan se att faktorer som faller under kategorin teknik är underrepresenterade mot vad man vid första åtanke kan tro för implementering av en teknisk lösning. Man ser

istället ett fokus på hur systemet är utformat och för vilken målgrupp.

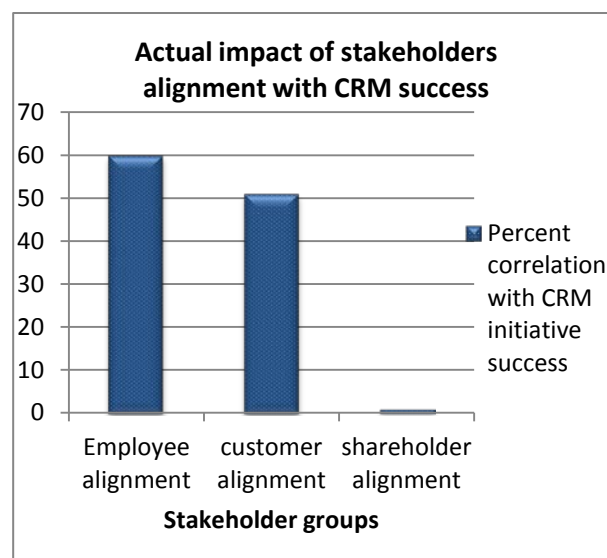
11 av dessa faktorer är kritiska faktorer för en lyckad implementering:

1. CRM-Strategi
2. Behov av knowledge management
3. Utbildning
4. Kommunikation av strategin till anställda
5. Skapa personalengagemang och användarincitament
6. Ledningsstöd
7. Eldsjäl
8. Tid och finansiella resurser
9. Många aktiva kundrelationer
10. Val av CRM-system
11. Definition av de egna processerna

Lyckad Implementering

Enligt statistik från IBM kan man se att sannolikheten för att lyckas varier mycket beroende på vilken huvudmålgrupp man har i åtanke när systemet utformas.

Sammanfattningsvis kan man se den största korrelationen för en lyckad implementering infaller då systemet utvecklas för användarna som ska arbeta med systemet.

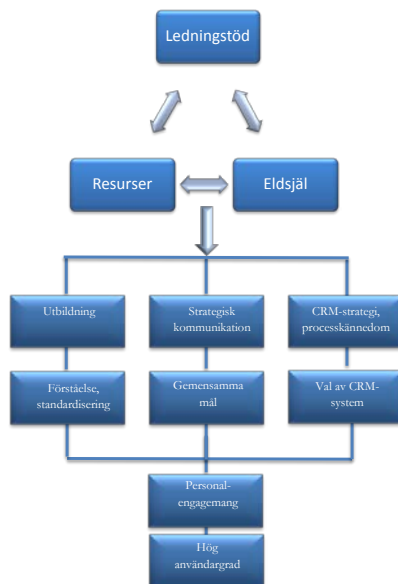


Figuren ovan presenterar hur sannolikheten till en lyckad implementering är korrelerad till vem systemet är utvecklat för enligt en underökning av IBM från 2004. Man kan se att sannolikheten för att lyckas med en implementering är som högst när den utvecklas utifrån användarnas behov. Mottags systemet inte positivt av användaren så minskar sannolikheten att lyckas med implementeringen. Resultatet i studien CRM-mognad styrker ytterligare denna teori och pekar på att användarna är den viktigaste målgruppen i uppbyggnad och implementeringen av ett CRM-system.

I studien identifieras vidare en skillnad mellan faktorer som är nödvändiga för att kunna använda ett CRM-system samt faktorer som är nödvändiga för att kunna implementera system på ett lyckat sätt. Faktorerna som möjliggör själva implementeringen ligger i fokus och resulterade i en modell som visualiserar hierarkin och i vilka stadier olika faktorer är kritiska.

Modell

Utifrån framgångsfaktorer har det byggts upp en modell som beskriver hur arbetet ska ske för att en implementation ska vara möjlig och att den får ett lyckat resultat i form av hög användningsgrad. Modellen beskriver relationen faktorerna emellan. Tre faktorer är identifierade som nyckelfaktorer och har en övergripande möjliggörande roll för ett lyckat CRM-system implementerande. Dessa möjliggör i sin tur de övriga 8 av totalt 11 stycken kritiska faktorerna. Totalt har 20 stycken faktorer identifierats där de övriga nio beskrivs som stödjande men inte kritiska för att lyckas med en implementering.



I modellen ovan kan en hierarki utkristaliseras uppifrån och ner där de tre översta faktorerna måste vara uppfyllda för att möjliggöra de följande faktorerna. Följande funktionsfaktorer med deras direkta följd är strategiskt viktiga för att skapa förutsättningar för ett högt personalengagemang och att systemet mottages väl av de som ska arbeta i det. Detta personalengagemang leder slutligen till en hög användargrad av korrekt användning av systemet. Systemet uppfyller därmed sitt syfte och implementering kan betraktas som lyckad.

Nyckelfaktorerna

De tre nyckelfaktorerna presenterade överst i modellen skapar genom en kombination av samtliga tre tillsammans en möjlighet till en lyckad implementering. Dessa tre skapar förutsättningar för de övriga faktorerna i modellen. Finns det inget stöd från ledningen kommer det inte bli något beslut som sanktioner en implementering och därmed inga resurser i form av tid och ekonomiska medel till projektet. Utan stöd från ledningsnivå förmedlas även en negativ inställning av projektet nedåt i organisationen som smittar av sig. Ledningens viktigaste kontaktpunkt mot organisationen sker genom eldsjälen. Detta är en individ som är engagerad i projektet och kan förmedla engagemang vidare ut genom organisationen. Eldsjälen kan ofta ha rollen som missionär som från början lyfter frågan om behovet av ett CRM-system till ledningen. Samtidigt har personen en god kontakt med ledningen och kan framföra ledningens önskemål och ge feedback på reaktionen inom organisationen.

Utän kombinationen av ledningsstöd, resurser och eldsjäl finns det inte förutsättning för att stimulera följande funktionsfaktorer som i sin tur leder till en lyckad implementering.

Slutligen kan man inse att vara mogen handlar om att se hur en implementering ska genomföras och vilka faktorer som måste vara uppfyllda. Tittar man på vilka faktorgrupper som är intressanta kan man se att implementeringen handlar om människor och processer och inte teknik. IBM ger insikten om att användarna bör ligga i fokus vid utvecklingen och implementeringen av ett CRM-system samtidigt som modellen visar oss att ledningen är en av de viktigaste aktörerna att sälja in projektet till.