

# Den organisatoriske **GUIDE TIL NYT CRM**



En hjælpende hånd til alle involverede roller

**Find din rolle og undersøg  
hvad du skal gøre i opgaven  
med at købe et nyt CRM:**

- Administrerende Direktør / CEO
- Salgsdirektør / CSO / salgschef
- It-direktør / CIO
- Projektleder
- Marketingchef
- Medlem af bestyrelsen



# Indholdsfortegnelse

Hvad den administrerende direktør / CEO bør vide	11
Hvad salgsdirektøren / CSO bør vide	13
Hvad it-direktøren skal vide	15
Hvad projektlederen skal vide	17
Hvad marketingchefen skal vide	20
Hvad du som medlem af bestyrelsen bør vide	22

# Indledning

Det er ikke nemt at købe et nyt CRM – guderne skal vide, at jeg har været involveret i et hav af beslutningsprocesser gennem de sidste 10 år, og denne guide er desværre ikke fyldestgørende for samtlige gode råd og input, der findes. Den er en guideline for, hvad du som minimum bør overveje, når du i din rolle skal indgå i det team, der skal investere i et nyt CRM.

Fælles for jer alle er, at I skal starte med at stille jer selv følgende spørgsmål: Har jeg nogensinde været direkte involveret i at implementere et nyt CRM... succesfuldt?

Hvis svaret er "nej" hele vejen rundt om bordet, så skal I omgående søge hjælp. Det er ikke et ønske om at fritage jer for beslutningen eller tjene penge på jeres uvidenhed, men I er simpelthen ikke klædt på til at stille de rigtige spørgsmål. Alene af én årsag: I ved ikke, hvad I ikke ved.

Det er dermed ikke sagt, at I ikke på et tidspunkt ender med at få et CRM op at stå – det er bestemt sket før, men sandsynligheden for at I ender med et forkert system er ret stor. I værste fald ender I med at købe et "sikkert" system – ingen er blevet fyret for at købe IBM, lyder et ordsprog.

## Hierarkisk ansvar

Nu kan man naturligvis ikke skære alle organisationer over én kam, men min erfaring er, at der meget ofte bliver skelnet mellem CRM-systemer og vigtige systemer. I kampen mellem et nyt ERP og et nyt CRM vinder ERP ALTID!! Det sjove i det resultat er dog, at uden salg er din forretning totalt ligegyldig.

Det er derfor også tit tilfældet, at dette projekt bliver delegeret til en projektleder og en salgsleder og derfor mangler total forankring helt i toppen af organisationen. Jeg tror egentlig ikke det er af ond vilje, men mit gæt er, at salg er en opgave, der er uddelegeret til en salgsdirektør eller salgschef. Toplevelsen vil egentlig bare gerne vide, hvor mange af dit eller dat der bliver solgt, så vi kan nå budgettet. Det er forståeligt, at hvis vi ser den rendyrkede opgave for en CEO, så skal vedkommende primært servicere en gruppe af direktører, en bestyrelse og investorer. Men derudover ligger det helt store strategiske ansvar også i topledelsen:

- Hvilke varer skal vi sælge?
- Hvem er vores kunder?
- Hvor sælger vi vores varer?

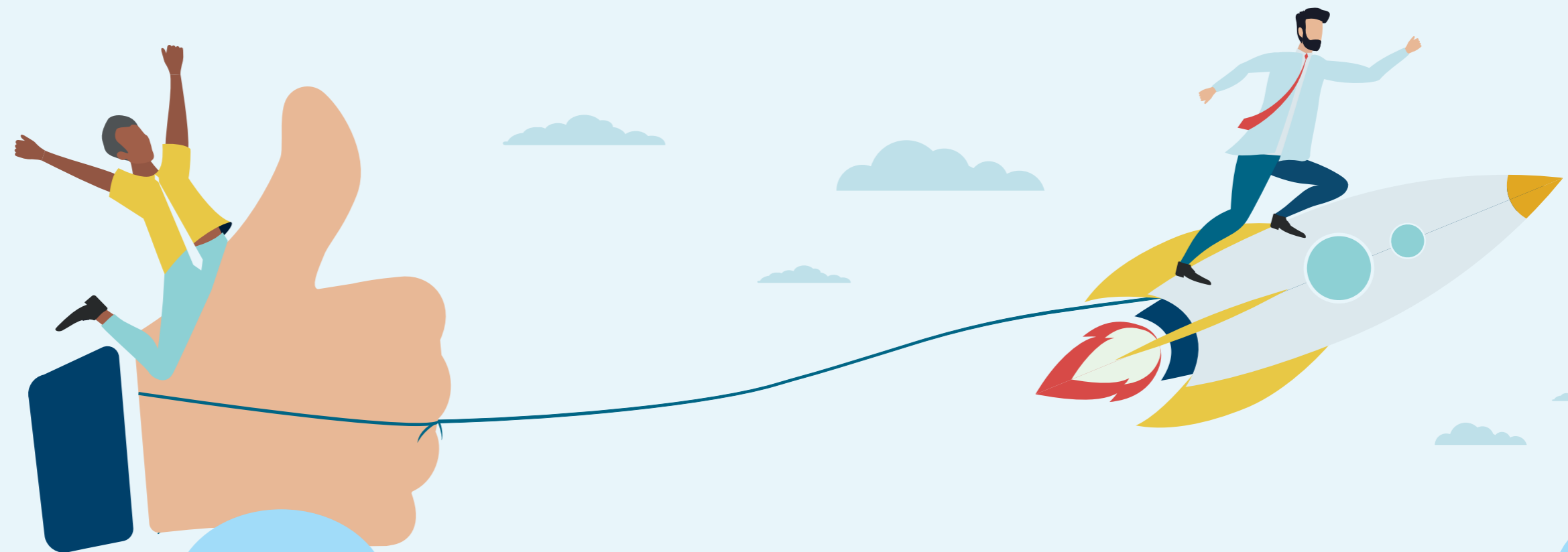
Hvis ovenstående er uddelegeret til jeres salgsafdeling at finde ud af, så har I allerede lavet den første grelle fejl, og så er min anbefaling, at få fat i et dygtigt konsulentfirma, der kan hjælpe med en ny strategi i stedet

## Hvorfor er HR ikke involveret i at købe et nyt CRM?

Et nyt CRM medfører stort set altid:

- Nye arbejdsprocesser
- Nye muligheder
- Ændrede målsætninger
- Nye ledelsesværktøjer

Det er yderst sjældent, at HR er inviteret med ind i projektet, selvom der tit sker store omvæltninger, og der meget tit kan forekomme omfattende modstand mod forandringer. Både i sælgerlaget og i ledelseslaget. Der er jo ikke noget galt i, at man godt kan lide status quo. Det er naturligt og meget tit er modstand mod forandringer et udtryk for at ville beskytte det kendte, ens værdier eller rutiner. Men selvom det er naturligt, så skal der ske en forandring, og det kan være hårdt.



Samtidig ser jeg også tit, at salgsledere bliver nødt til at ændre deres ledelsesstil. I stedet for "en snak om hvordan det går" så bliver salgsmøderne til et sted, hvor der bliver målrettet udviklet ideer, coachet og fulgt op på processer.

## Aftalen med it

Det er ikke it-afdelingen, som skal bestemme, hvilket system salg og eventuelt marketing skal købe. Jeg ved godt, at jeg bevæger mig i hajfyldt farvand, men jeg har i årevis set implementeringen af kommercielle systemer blive behandlet som udvikling af software eller på anden vis forsøgt passet ind i en Microsoft/Salesforce/SAP strategi. Det er helt ok, hvis it-afdelingen kan levere et fyldestgørende værktøj, der kan følge med både omverdenen og kravet om effektivitet. Men det sker bare sjældent, da it's interesser og kompetencer oftest er orienteret mod risikominimering og sikkerhedsoptimering – hvilket er godt! Men det er en fuldtidsstilling at følge med i Martech-området og helt urimeligt at forvente, at den opgave kan løftes i it. Samtidig er it-afdelingens primære samarbejdspartnere it-leverandører, der primært lever af at sælge licenser og konsulenttimer.

Derfor er det ret vigtigt at få lavet en god aftale med it om, hvilke beføjelser de respektive afdelinger og personer har, samt hvilke sikkerhedsmæssige krav CRM-systemet skal leve op til.

## Behov ændrer sig op gennem organisationen

- Bestyrelsen skal have vished for, at virksomheden bevæger sig i den rigtige retning.
- Aktionærervil gerne vide om deres investering bærer frugt, og her spiller fremtidigt forecast en ret vigtig rolle.
- Direktionen skal vide, hvorvidt der bliver eksekveret på strategien.
- Salgsledelsen skal kunne præsentere et retvisende forecast, da det har impact på både ressourceplanlægning, og hvorvidt strategien kan nås.
- Sælgerne vil gerne have effektive værktøjer, der gør hverdagen nemmere og optimerer mulighederne for at nå KPI'er og derved få bonus.
- Kunderne - ja, dem skal vi også nævne – de vil gerne have en personificeret oplevelse og vide, at alle i organisationen kender til dem. Det er nemlig dem, det hele handler om – Customer Relationship Management.

Det er vigtigt at få afdækket, hvordan de forskellige lag i organisationen får dækket deres behov, så alle kan levere det impact, der forventes. Impact kommer jeg til at tale mere om i de kommende afsnit.

## Change Management

Der er mindst fire opgaver, der er vigtige i en transformationsfase:

1. Prioritering af opgaver, der skal sikre forretningsimpact
2. Håndtering af stakeholders
3. Etablering af nye strukturer og processer
4. Ledelse af mennesker igennem forandringen

Ledelse af en forandring sker på forskellig vis. Nogle skal skubbes, andre løber frivilligt, noget skal faciliteres, andet skal trænes og under hele forløbet, så skal der ydes den rette støtte.

Nogle har vildt svært ved at lære nye vaner, andre synes systemet er dumt eller dårligt konfigureret, og andre er vildt begejstrede. Fælles for alle er, at de skal rummes. I en travl hverdag er det nogle gange nemmere bare at skælde ud, men det løser sjældent problemet. Mange gange har jeg selv løbet panden imod en mur, hvor en meget stærk kultur har forhindret hurtige forandringer. Det er ofte sagt – "Culture eats strategy for breakfast." Man skal bare lige huske på at "Competition eats your company and the only thing that beats competition is a strong strategy".



Det er enormt vigtigt at afsætte ledelseskapacitet til at håndtere mennesker i forandring, og det er endnu vigtigere at have den nødvendige organisatoriske opbakning til projektet.



## Scope creep

Kassen er åben, og alle skal have løst netop deres problem... har ingen nogensinde sagt. Budgettet på et CRM-projekt kan hurtigt stikke af, og derfor er det projektlederens opgave at estimere og balancere, hvordan budgettet kan bruges optimalt, samtidig med at forretningen får smæk for skillingerne, og når det impact, der er valgt.

Hvis man ændrer på vitale dele af projektet, så kan det løbe helt amok – f.eks. når der skal bygges integrationer. Det er helt åndssvagt, hvor dyrt det kan se ud, men det er det ikke nødvendigvis, når der medregnes impact. Lad os sige, at hver sælger sparer en time om dagen på at lave quotes, fordi der ikke skal slås op i 5 systemer og findes et Excel-ark. Det er 200 timer/året per mand, der kan bruges til at sælge noget mere. Jeg ved godt, at disse beregninger kan være svære at bevise i virkeligheden, da det kan være, at sælgerne holder mere fri, og så falder det hele til jorden – men i teorien. Hvis en sælger får 60.000 om måneden svarer det ca. til 375/timen ekskl. sociale omkostninger. Hvis du har 5 sælgere, er det en besparelse på 375.000 om året. Det kan man godt få lidt integration for. Så når der laves scope, så skal man bruge noget tid på at lave en solid business case. Noget de færreste får gjort.

# Hvad den administrerende direktør / CEO bør vide

## Dit ansvar

Ja, det er dit ansvar, for det er din virksomhed – altså ikke at du nødvendigvis ejer den, men du sidder tilbage med det overordnede ansvar. Et CRM-system er kernen i din virksomhed, uanset om I sælger vindmøller, hydrogenanlæg eller konsulentytelser, fordi jeres kunder er din ticket to play. Uden kunder har du ingen forretning. Uden produkter har du ingen forretning. Uden cash-flow har du ingen forretning. Kernen i forretningen er jeres relation til jeres kunder, og det bør være enhver CEOs fornemmeste opgave at værne om, at jeres kunder er loyale og elsker at lave forretning med jer.

"Jamen, det har jeg en salgsdirektør, der tager sig af," kan du argumentere.

Nej, mener jeg. Sammen med salgsdirektøren har du og de øvrige i direktionen en masse vigtige opgaver, og du skal naturligvis ikke vide, hvad hver og én kunde har købt, men du skal vide, hvorfor de køber, hvad de tænker om jeres service, hvem konkurrenterne er, og hvordan de agerer på markedet. For jeg kan garantere dig, at dine konkurrenter sover ikke, og de bruger al deres tid på at finde ud af, hvordan de kan stjæle... jeres kunder. Nå ja, og dine dygtige medarbejdere og måske jeres produkthemmeligheder. Men mest af alt dine kunder. Og det eneste sted, du kan få et ordentligt overblik, er i jeres CRM.

## Dine forventninger til impact

Hvis jeg var CEO i en stor organisation, og jeg skulle til møde med potentielle nye investorer, så ville jeg gerne kunne fremvise dem et dashboard med et retvisende forecast for de næste 3, 6, 12 måneder. Jeg ville gerne kunne vise dem en NPS score, da den fortæller en masse om dine kunders grad af loyalitet. Jeg vil ydermere gerne vide, hvor mange af vores deals vi taber, fordi vi er dyrere end konkurrenterne, eller vi taber fordi vi ikke har de rigtige produkter på hylderne, eller fordi vi har miserable anmeldelser. Fordi det er sådan noget potentielle investorer allerede ved en masse om, hvis de har gjort deres forarbejde. De vil nemlig gerne vide, om du har styr på din forretning.

## Derfor skal dine forventninger til et impact være, at du kan:

- Få retvisende tal på overordnet niveau – pipeline størrelse, churn rate, win rate fordelt på segmenter, demografi etc.
- Vide hvordan I performer i forhold til konkurrenterne
- Vide hvad jeres CAC (Customer Acquisition Cost) og LTV (Life Time Value) er på et hvilket som helst tidspunkt.
- Vide hvordan forventningerne til dit leveranceapparat ser ud, hvad enten I laver boreplatforme eller flydele.
- Se hvordan I indfrier de KPI'er, der står i jeres strategi

## Dit engagement i projektet

Du bør være i den komite, der overser projektet og som minimum skal din projektleder kunne rapportere på:

- Hvordan projektet indfrier de impact KPI'er, I har sat – øget effektivitet, øget kundetilfredshed, reduceret churn etc.
- Hvordan de har tænkt sig at inddrage brugere i projektet
- Hvordan budgettet ser ud løbende
- Hvorledes systemet kan udvikles i takt med, at I udvikler jer (og her kan I ikke tage højde for meget mere end 1-2 år frem)
- Hvordan systemet indgår i resten af jeres tool stack
- Hvordan sikkerheden forbliver høj
- Hvordan dine medarbejdere skal trænes

## Hvordan du bidrager til et succesfuldt implementeringsforløb

Din rolle er helt ekstremt vigtig da alle "låner" lidt af din organisatoriske magt. Et CRM-system er et vigtigt og prioriteret system, der er kernen i jeres forretning. Hvis det bliver lidt ligegyldigt eller du undgår at deltage, hvorfor skal andre så prioritere det?

Det impact I bliver enige om til at begynde med skal indfries og helst overgås, og det ansvar ligger på mange skuldre, men i sidste ende på dine. Jeg siger det ikke for at lægge yderligere pres på dit job, men jeg har set utallige eksempler på dårligt implementerede systemer, fordi ledelsen var ligeglad. Vær til stede, prøv at lytte til forventningerne fra jeres kunder, forstå dine medarbejders bøvler med at få ting til at hænge sammen.

Vær med til at holde kick-off, og stil gerne krav til dine kolleger i ledelsen om at være med til at være nysgerrige og interesserede. Alle med kommercielle interesser – altså alle i din organisation, der taler med kunder eller på anden vis interagerer med dem, har en aktie i et CRM. Det er IKKE kun for salg...

# Hvad salgsdirektøren / CSO bør vide

## Dit ansvar

Da salgsorganisationen er dit domæne, bliver et nyt CRM automatisk noget, som lander på dit bord. En salgsdirektør, der ikke interesserer sig for sit CRM, er som en pilot, der er ligeglad med, om tanken er fyldt op. Man falder ned...

Ansvar for at vælge rigtigt er klart en kæmpe opgave, og hvis du ikke tidligere har implementeret et CRM succesfuldt, eller det er lang tid siden, du sidst har gjort det, så er det vigtigt at anerkende, at du ikke ved, hvad du ikke ved. F.eks. har platformene ændret sig drastisk, hvad angår effektivitet og indsigter. I dag kan vi få notifikationer om stort set alt, og det er blevet ufatteligt nemt at være i dialog med kunderne. Omvendt er de fleste kunder drøntrætte af at tale med sælgere. Så nu har du et potentielt problem, men også et potentielt paradigmeskifte.

Med et nyt CRM og de nye værktøjer får du muligheden for at lede din afdeling på anden vis. Det er ikke noget nyt, at sælgere skal ringe til kunder, holde møder, skrive mails og sende tilbud. Men i stedet for at holde salgsmøder om, hvordan det går, så kan salgsmøder bruges til at coache salgsledere og sælgere. På et aggregeret niveau skal du vide, hvad der sker – om jeres vigtigste kunder bliver prioriteret, at der er de rigtige kompetencer i salgsafdelingen, og at I når jeres mål. Det er forhåbentlig heller ikke noget nyt, men dybden i informationerne kommer til at være til stede.

## Dine forventninger til impact

Dit impact er at eksekvere strategien på de kommercielle områder:

- Leverer omsætning og indtjening i overensstemmelse med budget
- Penetrere de nye markeder, der er aftalt, hvad enten det er segment eller geografi

- Kunne levere retvisende nøgletal til produktion/leverance så I kan levere i overensstemmelse med hvad der er lovet eller service level agreement.
- Udbygge jeres relationer til samarbejdspartnere og forhandlere
- Vedligeholde og udbygge relationer ude hos kunderne til vigtige stakeholders
- Minimere risikoen for churn
- Finde nye forretningsmuligheder
- Øge indtjeningen ved at være mere effektiv

F.eks. vil jeg som salgsdirektør gerne på et hvilket som helst tidspunkt vide, hvordan account development planerne for a-kunderne bliver eksekveret. Og som minimum have et retvisende forecast i vægtet værdi, som jeg kan præsentere for mine kolleger i direktionen. Og jeg vil gerne på et hvilket som helst tidspunkt vide, hvem i min organisation der performer.

## Dit engagement i projektet

Ligesom det er vigtigt, at jeres CEO er interesseret og engageret, således er din rolle yderst vigtig. Du skal vide, hvorfor I stiller de krav til systemet, som I gør, og du bliver nødt til at vide, hvordan dit implementeringsteam bliver klædt på til opgaven. Ultimativt er det dine sælgere, der skal have deres hverdag i systemet, og det bliver svært, fordi salg er svært. Jo mere komplekst jeres produkt er, jo mere kompleks er købergruppen, og jo længere er købsprocessen.

## Et par af de fælder, jeg oftest ser, når der skal specificeres er:

- Man har set en fed demo, men glemmer mellemregningerne – hvordan kommer jeres CRM til at se ud på samme måde? Det er lidt som at ville købe en ny Mercedes C-klasse og forhandleren giver dig en tur i den helt store AMG S63 ... Det er über fedt at køre AMG, det har bare ikke noget med C-klasse at gøre, bortset fra 4 hjul og en stjerne. (Beklager, jeg er vild med biler...)
- Man vil have det hele på én gang.
- Man vil gerne fremtidssikre sig laaaaangt ud i fremtiden
- Sælgerne skal helst ikke ændre adfærd
- Det skal heller ikke bliver sværere for sælgerne, og du mener ikke, de kan håndtere mere, end de gør i dag
- Du glemmer change management i dit budget

## Hvordan du bidrager til et succesfuldt implementeringsforløb

Du skal afsætte tid til at dygtiggøre dig i CRM-systemer anno 2024 – hvem styrer markedet, og hvilke systemer bruger flest ressourcer på at udbygge platformen? Der sker ufattelig meget på området, og de systemer, der var dominerende for bare 4-5 år siden, er blevet overhalet. Et pro-tip herfra: Overvej meget kraftigt at undlade at spørge på LinkedIn om, hvilket system du skal købe. Du en masse svar, som du formentlig ikke kan bruge til en dyt. Gå derimod ind i forskellige grupper med ligesindede og undersøg for og imod.

Du skal endvidere tænke over, hvilken virksomhed I er, og hvordan din salgsafdeling er skruet sammen. Er der mulighed for at ryste posen? Eksempelvis kan der være opdelinger, som ikke længere giver mening. Det bliver meget tydeligt, hvem der performer, og hvem der ikke gør.

Du skal vælge en dygtig projektleder til at køre projektet, og du skal vælge at være med i styregruppen. Du er den sponsor i organisationen, som projektet skal læne sig op ad. Du skal desuden være den, som tager kampene på ledelsesniveau. Din projektleder har ikke mandat til eksempelvis at kæmpe med økonomi, procurement, it og hvem der ellers vil have en finger med i beslutningen.

## Hvad it-direktøren skal vide

Det er lidt forskelligt hvilken rolle it har i indkøbet af kommercielle platforme. Nogle it-afdelinger har deres egne udviklere og har generelt godt styr på udviklingen indenfor Martech, hvor andre primært har en sys-admin rolle, hvor sikkerhed og vedligehold er den primære opgave. Det er vigtigt ikke at forveksle indkøb af kommercielle systemer med it-drift, hvilket jeg ofte oplever. Min pointe er, at de kommercielle systemer og udnyttelsen af disse er en konkurrencefaktor på lige fod med produktudvikling- Hvis konkurrenterne er hurtige ved havelågen, skal jeres virksomhed være lige så dynamisk og fremme i skoen.

Det er vigtigt at afklare med resten af organisationen, hvad jeres mandat og rolle er i projektet. Jeg har tit oplevet, at it-afdelingen bliver mere en modspiller

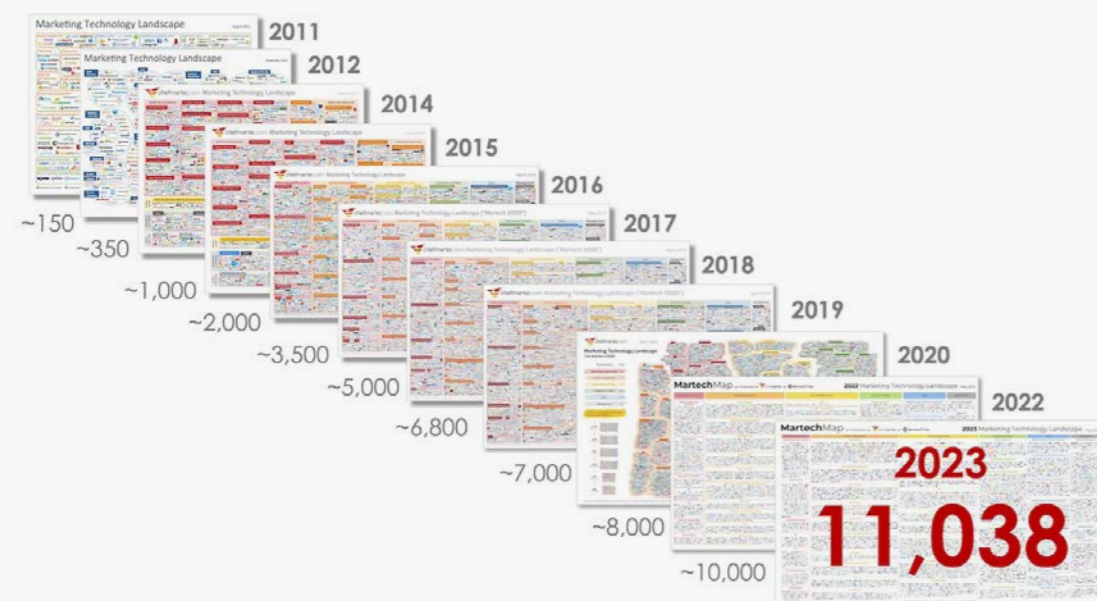


end en medspiller, da indkøb af it og software oftest figurerer under it. Men tit og ofte kan eksisterende systemer, eller de systemer som eksisterende it-udbydere leverer, ikke håndtere ønskerne fra salg og marketing. F.eks. leverer hverken Salesforce eller Microsoft en platform, der kan håndtere opslag på Social Media. (Jeps, jeg ved godt at Salesforce har Social Studio, men det lukker ned november 2024, så det tæller ikke med...)

Når det kommer til CRM-systemer, så bliver billedet en smule broget. Mange it-afdelinger vil gerne køre en platformsstrategi, hvor man kender brugergrænsefladen, og der kan udvikles, hvad man ønsker. Nu er det jo ingen hemmelighed, at jeg er HubSpot partner, og derfor kommer vi tit på tværs af eksisterende infrastruktur. Der er kæmpe forskel på at købe en platform som HubSpot og så udvikle et system baseret på Microsoft eller Salesforce eller andre løsninger. Min opfordring herfra er at være nysgerrig.

## Dit engagement i projektet

Som ansvarlig for it, er det vigtigt at afklare meget tidligt i projektet, hvilken rolle I skal spille. Er I primært ansvarlige for projektet og vælger løsningen, er det et samspil med de øvrige afdelinger eller har I en sekundær rolle i at sikre, at systemet primært overholder sikkerhedsmæssige krav. Desuden er det vigtigt at være helt tydelig omkring, hvilke ressourcer I har til rådighed. Der skal tages beslutninger løbende, og der skal gives adgang til forskellige systemer – mail, kalender, mødeplatforme, domæner osv.



## Hvordan du bidrager til et succesfuldt implementeringsforløb

Først og fremmest forstå hvilken forretningsværdi I skal være med til at bibringe sammen med resten af forretningen. Salg og marketing sidder tit og ofte med nogle behov, som skal løses i går og helst med nyere og smartere løsninger. Med SaaS platforme og cloud løsninger, så flytter mulighederne sig med lynets hast. I 2011 var der ca. 150 anerkendte platforme inden for salg/marketing - I 2023 er der over 11.000!!

Afhængigt af jeres kompetencer, så skal I bidrage til, at jeres kommercielle afdelinger er så agile og velsmurte som overhovedet muligt. Hvis I sidder med dybe kompetencer inden for forretningsudvikling, så skal I smide det i puljen. Hvis I primært administrerer servere og vedligeholder forretningsapplikationer, så hold jer til det. Og undlad at bygge noget selv. I kan ikke blive ved med at levere på den lange bane, og I gør jeres virksomhed sårbar.

## Hvad projektlederen skal vide

Velkommen til et af de vildeste projekter – et CRM-projekt. Du skal vide, at det potentielt kan blive en kæmpe katastrofe, da alt kan gå galt. I kan vælge forkert system, du kan blive kørt over af forskellige chefer på skift, der kan komme nye chefer ind fra højre og ændre agendaen, du kan komme til at arbejde med uduelige konsulenter, der lyder dygtige, men er pivringe – kort sagt et fantastisk projekt med alt hvad det indebærer!

Inden du siger ja til opgaven, så skal du sikre dig, at der er ledelsesmæssig opbakning til projektet. Du skal have en direktør/CEO/CSO, eller hvem som har magt nok, til at støtte dig og projektets legitimitet. Hvis du primært sidder alene med det og ingen synes, det er særlig vigtigt, så er det nok ikke det, og du skal gøre som Snoop Dogg – Drop it like it's hot... Jeg er ked af at sige det, men det bliver et møgprojekt. Har du til gengæld opbakning fra ledelsen, så skal det hele nok gå. Faktisk så er hele denne guide primært lavet for at hjælpe dig med at få roller og ansvar på plads. Så håber du er kommet dertil.

## Hvordan din plan kan se ud:

1. Få sammensat det vi kalder en supervisory committee af alle de stakeholders, der har noget at skulle have sagt og har beslutningskraft i projektet. Du skal have fuldstændig styr på følgende for hver stakeholder:
  - a. Hvem er de?
  - b. Hvad er deres interesse i projektet?
  - c. Hvad er deres mål med projektet?
  - d. Hvilket impact forventer de, når CRM er implementeret?
2. Sammensæt dit projektteam af følgende medlemmer:
  - a. Projekt lead (dig selv) – ansvarlig for at projektet har fremdrift
  - b. Sales enablement lead – ansvarlig for at salgsprocesser og strukturer bliver taget med ind i projektet
  - c. Technology specialist/It lead – ansvarlig for at den tekniske del af implementeringen spiller, og at vejen er banet; DNS, adgange, krav til sikkerhed, mailintegrationer, kalendersystemer, web, login etc
  - d. Support specialist – den der kan finde ud af at få strukturen til at køre og sætte alting op.

3. Hav styr på beslutninger, hvem som har indflydelse, og hvem som skal spørges og informeres. Til et formål kan jeg anbefale det, vi kalder en "responsibility matrix"
4. Sørg for at have styr på GDPR og andre regulativer, der kan have indflydelse på projektet.
5. Sammensæt en pilotgruppe af sælgere, der skal teste systemet løbende. Det er supervigtige input, og de skal komme med vigtige observationer i løbet af projektet.
6. Få lavet et godt scope. Hvad skal laves, og hvad skal ikke laves? Du skal være klar over, at du ikke kan vide alt på forhånd. Så derfor er det rigtig godt at vide, hvad der kan og ikke kan lade sig gøre i det givne CRM-system. Det er specielt vigtigt at vide, hvad der fungerer ud af boksen, og hvad der eventuelt skal integrationer til.
7. Bryd projektet ned i opgaver, der alle har en ansvarlig (responsible) og en deadline.
8. Lav en risikovurdering på, hvad der kan gå galt – både hvad angår deadlines, ressourcer, opbakning og kompetencer.
9. Lav en kommunikationsplan – hvad skal kommunikeres til hvem og hvornår.



10. Lav en overordnet og realistisk tidslinje.
11. Lav en playbook for, hvad som skal trænes og hvordan.
12. Lav et godt rapporteringsframework, så du kan dokumentere det impact, I er blevet enige om med de vigtigste stakeholders.
13. Lav en periode, hvor I evaluerer projektet – hvad går godt, hvad går skidt.
14. Lav en problematrix, når I oplever problemer.  
Problemer kan være af ledelsesmæssig, systemisk, kompetencemæssig og procesorienteret karakter.  
Hvis eksempelvis en sælger ikke registrerer sine møder i systemet, så kan det være fordi vedkommende ikke gider, ikke kan gøre det i systemet, ikke ved hvordan, eller der ikke er lavet en proces for det.

## Hvordan du bidrager til et succesfuldt implementeringsforløb

Sørg for at projektet er godt defineret, og at I er enige om impact. Det er desuden også vigtigt at have projektet forankret godt og grundigt i ledelsen og sidst men ikke mindst: Spørg dygtige folk om råd.

## Hvad marketingchefen skal vide

Hvis du ikke er inviteret ind i projektet, så er der noget fundamentalt galt i jeres organisering. Et nyt CRM hænger sammen med kundens kommercielle rejse gennem jeres forretning. Lead generering kan sagtens ske, uden at marketing er med ombord. Der kan også ske salg uden at marketing er involveret. Men hvis kunden skal have en god oplevelse, så bør det ikke være tilfældigt, hvem som påvirker dem, og det dur ikke, at der ikke er nogen som helst overlevering mellem marketing og salg.

Nu skal det naturligvis nævnes, at I kan have gode grunde til at være organiseret som I er... Det kan jeg naturligvis ikke vide, men jeg kan bare se en stor forskel på virksomheder, hvor salg og marketing arbejder tæt og godt sammen og det modsatte. Så lad os derfor antage, at I arbejder godt sammen i jeres virksomhed.

## Dit engagement i projektet

Det er ret vigtigt at have styr på ICP (Ideal Customer Profile) og Buyer Personas. Nu er der delte meninger om, hvordan disse to begreber skal forstås og værdien af dem – så lad mig lige skære den ind til benet:

- ICP - Hvilke virksomheder er det rigtige match for jer hvad angår forskellige parametre?
- Buyer personas – hvem hos kundens organisation deltager i købergruppen og hvilke købsmønstre har de? Det er totalt ligegyldigt, hvad de hedder, hvor gamle de er, og om de spiller golf. Hvad ligger der af opgaver på deres bord hver dag, som I kan hjælpe med at løse?

Dernæst er det vigtigt at have en klar aftale med salg om, hvordan I styrer life cycle stages på leads. Salg er umiddelbart ansvarlige for at lukke salget, hvor marketing er ansvarlige for at klargøre kunder på en dialog. Men hvordan sikrer I, at der sker en overlevering, og at I kan holde styr på, hvor i købsprocessen kunden er?

I kan overveje at lave en SLA mellem salg og marketing, der beskriver hvordan marketing overleverer leads, og hvordan tager salg imod dem.

Som specialist på marketingtaktikker er det vigtigt, at du kommer med input på, hvilke informationer om leads, I kan levere fra marketing, som sælgerne kan bruge til noget fornuftigt. Eksempel vil jeg som sælger sætte pris på informationer omkring kundens hidtidige købsrejse i det digitale system – interaktion med website, kampagner, webinarer etc.

## Hvordan du bidrager til et succesfuldt implementeringsforløb

Marketing er oftest foran på digitale platforme, og hvorledes de kan udnyttes. Det er ikke altid, at salgsafdelingen er moden på taktikker og værktøjer, og der kan I være bidragsydere til viden. Desuden er det også vigtigt, at I er medspillere på at kunne beskrive, hvordan salg kan påvirke købscenteret positivt ved hjælp af content, kampagner, ensartethed og design.

I de fleste CRM systemer kan man oftest designe mailtemplates og automatisere kommunikation – det har salg sjældent erfaring med, og her kan der være point at hente ved at lave en del af kommunikationspakken for sælgerne...

# Hvad du som medlem af bestyrelsen bør vide

Som dybt involveret i strategisk beslutningstagning indgår et CRM som en af disse beslutninger. Et godt implementeret CRM kan give jer indsigt i tingenes tilstand på daglig basis. Det er naturligvis ikke bestyrelsens normale rolle at have dagligt overblik, men normalt bruger direktionen ret meget tid på at indsamle informationer – som f.eks. et retvisende forecast for de næste 3 måneder – en rapport som burde ligge tilgængeligt på et hvilket som helst tidspunkt og ikke noget, der burde forberedes.

Et forecast skal i sagens natur være et solidt estimat på, hvor meget omsætning/indtjening virksomheden kan forvente inden for et overskueligt tidsperspektiv. Solidt forstået på den måde, at sælgerne kan navngive potentielt købende kunder, hvor i processen de er, samt hvor høj sandsynligheden er for at dealen bliver lukket.

Det har stor indflydelse på de beslutninger, som bestyrelsen skal være med til at tage i forbindelse med produktion, lagerstyring, finansiering, funding mv. Hvis en virksomhed går med planer om at ekspandere ud i verden og vil gøre det ved enten at optage lån eller hente nye investorer, så er det efterhånden en præmis, at virksomheden er digitaliseret i en grad, så det er troværdigt hvad ledelsen fremlægger.

## Lad os lige kigge på områder, hvor investorer oftest søger info:

- Markedsmuligheder – hvor skal omsætningen/indtjeningen komme fra?
- Revenue modellen – hvordan tjener vi penge?
- Eksisterende kundebase – hvor loyale er eksisterende kunder?
- Virksomhedens kompetitive fordel i forhold til konkurrenterne – hvilke deals taber/vinder vi og hvorfor?
- Vækstmetrics – Monthly Recurring Revenue, Customer Acquisition Cost, Lifetime Value – kommer ud af deal værdien.

- Kundefastholdelse – hvilke kunder cherner og hvorfor?
- Skalbarhed – kan vi sælge mere/andet til eksisterende kunder?
- Account development – hvordan udvikler vi samarbejdet med eksisterende kunder?
- Teamsammensætningen – hvordan sikrer vi, at alle performer?

Alle disse punkter burde man kunne udlede af et godt CRM...

## Dit engagement i projektet

Dit og bestyrelsens engagement i projektet er 100% afhængig af jeres kompetencer i gruppen. Jeg har holdt en del foredrag og workshops for bestyrelser gennem årene, og det jeg meget sjældent ser er, at bestyrelsen er klædt på til at rådgive omkring et nyt CRM. Mange bestyrelsesmedlemmer har en fortid i salg eller relateret til salg. Men hvis man har været 2-3 år væk fra kommercielle digitaliseringsprocesser, så er man kørt bagud af dansen. Salg har både ikke ændret sig og har total ændret sig de sidste år. De grundlæggende principper om, at vi handler med mennesker, som vi stoler på, gælder stadig. Men måden hvorpå vi uddanner os som kunder, interagerer med digitale assets som content, webinarer, podcasts og andre værktøjer har ændret spillet totalt.

Der er ikke noget galt med at spørge om råd fra specialister. Når man skal vurdere specialister, er det meget vigtigt at deres bidrag skal støtte op omkring målet for virksomheden.

## Hvad ville jeg gerne vide om potentielle specialister der skal rådgive virksomheden og virksomhedens bestyrelse?

- Erfaring og ekspertise
- Referencer
- Certificeringer
- Track record fra lignende industrier eller organisationer
- Kommunikative færdigheder
- Problemløsningskompetencer
- Change management erfaring
- Overensstemmelse mellem værdier.

## Hvordan du bidrager til et succesfuldt implementeringsforløb

Find ud af hvordan I bedst muligt støtter virksomheden i deres mission og målsætninger. Jeg har tidligere skrevet "ingen er blevet fyret for at købe IBM" hvilket betyder, at bare fordi det er kendt og stort, er det ikke nødvendigvis det rigtige system.

I skal sikre, at virksomheden ikke køber den fine præsentation, men køber et realiserbart projekt, og det allerbedste er, at I er med til at støtte direktionen.

I de bedste projekter jeg har kørt, har der været det, vi kalder Clear Line of Sight mellem virksomhedens strategiske kommercielle indsatser og det forventede impact af CRM-implementeringen. Det skal forstås på den måde, at hvis målet har været større customer retention, så har vi målt på indsatsen relateret til kundeloyalitet. Har målet været større basket size på A-kunder, så har vi målt på salgsindsatserne på A-kunder sammenholdt med deal size. Så der er masser af muligheder for at have konkrete målsætninger for implementeringen, og det er en af jeres opgaver at være både ambitiøse og realistiske.

*Rigtig god fornøjelse med jeres nye CRM!*



Digital Republic ApS er indehavet af mig, Jesper Toft og hvis rygterne taler sandt, var jeg blandt de 3 første i Danmark til at implementere HubSpot for 10 år siden. Jeg har tidligere co-fundet verdens største HubSpot partner Avidly og drive nu en specialist-virksomhed hvor jeg udelukkende implementerer HubSpot i B2B virksomheder.

Kontakt  
toft@digitalrepublic.dk  
40453522