



Implementering av CRM, en förändringsprocess

Företagsekonomi D

Magister uppsats

Handledare Jurek Millak, Dick Ramström

Grupp 5

2005-06-03

Christian Broddner 800404 telefon 0708787123

email: christian.broddner@spray.se

Martin Sundman 820522 telefon 0702706543

email: martin.sundman@comhem.se

Sammanfattning

Företag arbetar i dag aktivt med att stärka sina befintliga kundrelationer då det är dessa kunder som renderar störst lönsamhet. CRM– Customer Relation Management är ett vanligt använt begrepp när det gäller att arbeta kundorienterat.

Företags insikt och kompetens om det förändringsarbete som införandet av ett CRM system innebär är ofta mycket låg vilket medför att upp till 55 procent av alla implementeringar inte når upp till förväntningarna. (Greenberg 2004)

Syftet med uppsatsen är att, ur ett förändringsperspektiv se var i förändringsprocessen som problem uppstår, hos företag som implementerat CRM?

Uppsatsen har genomförts som en fallstudie på Exportrådet och Eductus AB med en kvalitativ metodansats. Empirisk data har samlats in genom intervjuer med de ansvariga för införandet av CRM i bägge företagen. Författarna har utgått från en förändringsmodell vilken även legat till grund för utformandet av intervjumallen.

Resultatet av uppsatsen visar att problemen består av ett antal faktorer som företag måste ta hänsyn till vid införandet av CRM system. De faktorer som författarna funnit vara av central betydelse är ledningens engagemang, rätt form av utbildning, företagskulturen samt kommunikation och information.

Nyckelord

CRM- Customer Relationship Management, förändringsarbete, implementering

Abstract

Companies work actively today to strengthen their existing customer relations, because these are the customers that are most profitable. CRM– Customer Relation Management is a well known conception when it comes to work customer orientated.

Companies insight and competence about the organisational change that the introduction of CRM stand for, is extremely low, which brings up to 55 per cent of all implementations to failure. (Greenberg, 2004)

The purpose of the paper is to see where in the organisational change process, that companies that have implemented CRM have experienced difficulties.

The paper has been carried out as a case study at Swedish trade and Eductus AB with a qualitative method. The empirical data was assembled through interviews with persons responsible for the introduction of CRM in both companies. The authors have assumed from a organization change model, that has based for the interview guide.

The result of the paper shows that companies has to consider a number of elements when they implement a CRM system. The elements that the authors have found to be of most interest are, the commitment of the company management, right type of education, the business culture along with communication and information.

Keywords

CRM- Customer Relationship Management, organisational change, implementation

Innehållsförteckning

Kapitel 1	1
Inledning	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5 VAL AV ÄMNE.....	4
Kapitel 2	5
CRM och företagspresentation	5
2.1 VAD ÄR CRM?.....	5
2.2 DEFINITION AV CRM.....	6
2.3 EFFEKTER AV CRM.....	6
2.4 FÖRETAGSPRESENTATION.....	7
2.4.1 <i>Exportrådet</i>	7
2.4.2 <i>Eductus</i>	8
Kapitel 3	9
Metod	9
3.1 INLEDNING.....	9
3.3 METODSYN.....	9
3.4 DATAINSAMLING.....	9
3.5 UNDERSÖKNINGENS ANSATZ.....	10
3.6 KVALITATIV METOD.....	10
3.7 URVAL.....	11
3.8 INTERVJUMETOD.....	11
3.9 METODKRITIK.....	12
3.9.1 <i>Generaliserbarhet</i>	14
Kapitel 4	15
Teoretisk referensram	15
4.1 INLEDNING.....	15
4.2 EN MODELL FÖR FÖRÄNDRINGSPROCESS.....	15
4.3 SKAPA EN VISION OCH STRATEGI.....	17
4.3.1 <i>Kundstrategier</i>	17
4.4 PLANERINGSFAS.....	20
4.4.1 <i>Infrastrukturstrategi</i>	21
4.5 SÄLJ IN FÖRÄNDRINGEN TILL DE ANSTÄLLDA.....	23
4.5.1 <i>Företagskultur</i>	23
4.5.2 <i>Delaktighet</i>	24
4.5.3 <i>Kommunikation och information</i>	25
4.6 IMPLEMENTERA FÖRÄNDRINGEN.....	26
4.6.2 <i>Företagsledningens engagemang</i>	27
4.6.3 <i>Delmål</i>	27
4.7 SAMMANFATTNING.....	28
Kapitel 5	29
Empiri	29
5.1 INLEDNING.....	29
5.2 EXPORTRÅDET.....	29
5.2.1 <i>Skapa en vision och strategi</i>	29
5.2.2 <i>Planera inför implementeringen</i>	30
5.2.3 <i>Sälj in förändringen till de anställda</i>	30
5.2.4 <i>Implementera förändringen</i>	31
5.3 EDUCTUS.....	33
5.3.1 <i>Skapa en vision och strategi</i>	33
5.3.2 <i>Planera inför implementeringen</i>	33
5.3.3 <i>Sälj in förändringen till de anställda</i>	34
5.3.4 <i>Implementera förändringen</i>	36
5.4 SAMMANFATTNING.....	37
Kapitel 6	39

Analys	39
6.1 INLEDNING.....	39
6.2 SKAPA EN VISION OCH STRATEGI	39
6.3 PLANERA INFÖR IMPLEMENTERINGEN.....	40
6.4 SÄLJ IN FÖRÄNDRINGEN TILL DE ANSTÄLLDA	41
6.5 IMPLEMENTERA FÖRÄNDRINGEN	42
6.6 SAMMANFATTNING.....	44
Kapitel 7	46
Resultat och slutsatser	46
6.1 RESULTAT.....	46
6.2 SLUTSATSER	47
6.3 SLUTDISKUSSION	50
Bilaga 1	52
INTERVJUMALL FÖR EXPORTRÅDET OCH EDUCTUS	52
Käll- och litteraturförteckning	54
BÖCKER	54
TIDSSKRIFTER	55
ELEKTRONISKA KÄLLOR	55
INTERVJUER.....	55
ÖVRIGA	55

Figurförteckning

Figur 4:1 Förändringsprocessmodell, källa Eccles (1994), egen bearbetning.....	16
Figur 4:2 Vägen till strategisk kundvård, Brown (2000)	19
Figur 4:3 Förändringsfaktorer vid implementering av CRM enligt teoretisk synvinkel	28
Figur 5:1 Förändringsfaktorer vid implementering av CRM enligt praktisk synvinkel.....	38
Figur 6:1 Förändringsfaktorer vid implementering av CRM enligt teoretisk och praktisk synvinkel.....	45

Kapitel 1

Inledning

1.1 Bakgrund

Dagens samhälle är starkt präglad av informationsteknologi och människor är ständigt online, genom en dator eller mobiltelefon. IT har även givit företag möjligheten att på ett helt nytt sätt lagra information om sina kunder. Kundinformationen ger företagen, om dem använder den rätt en konkurrensfördel. Företagen kan då genom att erbjuda kunden skraddarsydda erbjudanden, bygga långsiktiga relationer med sina kunder och därmed öka lönsamheten.

För att företag ska kunna konkurrera och överleva på den hårda marknaden med lättillgänglig information räcker det inte med att studera sin omvärld med konkurrenter utan kunden blir allt viktigare. För att bli mer konkurrenskraftig på marknaden är lösningen således att ha en bra relation med sina kunder.

Ett företag kan säga att de har en miljon kunder per vecka. Men de kan inte säga hur många kunder som är nya kunder och inte heller hur många kunder som kommer regelbundet. De vet inte när de handlade sist och inte vad de köpte och nonchalerar således vikten av att skapa riktiga kundrelationer. (Swift 2001)

CRM – Customer Relation Management är ett begrepp som ofta används när det gäller att arbeta kundorienterat. Det grundar sig i att få korrekta kundprofiler eller få en historisk överblick med kundkontakter och transaktioner med de viktigaste kunderna. Utifrån det kan företagen bygga upp en kundbas där kundens specifika behov återges vilket bl.a. gör det lättare att erbjuda kunden rätt varor vid rätt tidpunkt och i ett ytterligare perspektiv skapa långsiktiga kundrelationer.

Inom IT-världen har CRM diskuterats flitigt de senaste åren dock framförallt i tekniska lösningar. Företag idag använder sig av CRM system som de investerat miljontals kronor i men i många fall används det på ett felaktigt sätt. CRM ska fungera mer som ett verktyg för att uppnå strategier och underlätta företagets arbete. (Computer Sweden 2004-06-07)

Skapandet av en ny kundorienterad strategi är början på ett stort förändringsarbete som även innefattar att få medarbetarna att använda CRM och få dem att nyttja kundinformationen rätt, så att implementeringen blir framgångsrik. Förändringsarbetet som införandet av CRM innebär, kan ses ur ett generellt perspektiv och appliceras på många företag och organisationer. Samtidigt är ingen förändring den andre lik och många olika faktorer påverkar företagen i deras strävan att genomdriva en bra förändring.

1.2 Problemdiskussion

Allt för många företag förlitar sig för mycket till teknikens förmåga och underskattar vikten av att implementera CRM systemet utifrån en väl utvecklad kundstrategi. Företagen tycks tro att desto större och mer tekniskt fulländat systemet är, desto mer självgående är det. Men dessa stora investeringar tjänar ingenting till om inte medarbetarna vet hur systemet ska användas och vad företaget vill uppnå med det. (Brown 2000)

I artikeln "Avoid the four perils of CRM" (2002) som är publicerad i Harvard Business Review skriver de amerikanska forskarna Darrell Rigby, Frederick Reichheld och Phil Scheffer om de vanligaste fallgroparna företag kan hamna i när de implementerar CRM. Det genomgående budskapet i artikeln är att systemet CRM endast ska ses som ett stöd vid hantering av kundrelationer. Dessa kundrelationer skapas utifrån redan fastställda kundstrategier. Företag får inte enbart investera i själva systemet och glömma bort att investera i tid och resurser för det arbete som krävs för att få igenom förändringen.

Analysföretaget METAGroup har utfört undersökningar där det visat sig att de CRM projekt som löper störst risk att falla är de företag som inte har en utarbetad kundstrategi innan de börjar projektet. (Brown 2000) Företaget måste få alla att arbeta åt samma håll och förankra strategin bland medarbetarna men det kräver ett omfattande förändringsarbete. Om inte alla medarbetare tar till sig och börjar använda systemet faller strategin och systemet blir inte den framgång företaget tänkt sig. Därför måste företaget arbeta även organisatoriskt med att få med alla medarbetare att tänka i samma banor och känna att CRM är värt att satsa på. Ett system i sig löser inga problem om inte kundstrategier och arbetssätt är på plats.

Investeringarna i CRM system har de senaste åren ökat, men trots att det utåt sett verkar vara en perfekt helhetslösning för att skapa långsiktiga kundrelationer, så lever inte 55 procent av

alla CRM implementeringar upp till förväntan enligt analysföretaget Gartner. (Greenberg 2004) För att företag ska kunna etablera långsiktiga relationer med lönsamma kunder med hjälp av CRM, krävs att de har en noga genomtänkt implementeringsplan för arbetet med CRM och den förändringsprocess som förestår.

För att implementeringen av CRM ska möjliggöras anser författarna att företagen bör förhålla sig till den på samma sätt som de förhåller sig till traditionellt förändringsarbete.

Förändringsprocessen innehåller och kräver stora investeringar i organisation, kultur, ledarskap, information, processtänkande såväl som teknik för att implementeringen ska bli så bra som möjligt.

Med tanke på den höga andelen CRM projekt som inte uppnår företagens förväntan är det viktigt att företag får en bättre förståelse för vilka faktorer som är av central betydelse vid implementeringen av CRM. Problemet är att företagen inte når ut till alla medarbetare att börja jobba på det nya kundorienterade sättet. Detta tyder på att det är någonstans i förändringsprocessen det föreligger problem och hinder. Därför har författarna som avsikt att granska problematiken som finns vid införandet.

- Vilka faktorer bör företag ta hänsyn till vid implementeringen av CRM?
- Hur ska företag få medarbetarna att anamma förändringen?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, ur ett förändringsperspektiv se inom specifikt skede i förändringsprocessen, problem infinner sig i företag som implementerat CRM?

1.4 Avgränsningar

Författarna har valt att genomföra studien på Exporrådet och Eductus då dessa bägge företag relativt nyligen implementerat CRM och därmed stått inför ett omfattande förändringsarbete. Författarna ser CRM som en affärsstrategi som ska genomsyra hela företaget, själva systemet CRM är mer ett verktyg för att underlätta det kundorienterade arbetet. När författarna skriver om CRM kommer det inte att skiljas på system och affärsstrategi då författarna anser att de går hand i hand.

1.5 Val av ämne

Den förförståelse författarna utgått ifrån, har främst införskaffats under studietiden på Södertörns Högskola. Författarna har läst kurser inom organisation och affärsutveckling där intresset för ämnet har väckts. Utifrån detta har sökningar gjorts bland artiklar och annan litteratur för att hitta ett relevant ämne och då föll valet på CRM. När väl inriktningen var vald gick författarna på Salesforce.coms seminarium som behandlade CRM implementeringar och hur CRM fungerar i praktiken. Detta gav en helt annan helhet och gjorde att båda författarna visste att det var just CRM som uppsatsen skulle handla om. Utifrån den förförståelsen gjordes ytterligare sökningar bland vetenskapliga artiklar där författarna fann att problem i implementeringen av systemet förelåg.

Kapitel 2

CRM och företagspresentation

I detta kapitel avser författarna att förklara innebörden av CRM som system samt redovisa den definition av CRM som använts. Därefter förs det en diskussion om vad CRM innebär och dess effekter på företag. Slutligen presenterar författarna de två företag som valts och lite om avsikten bakom deras implementering av CRM.

2.1 Vad är CRM?

CRM är ett kundvårdssystem vars syfte är att hjälpa företag att samla in och analysera kunddata för att effektivare kunna identifiera sina mest lönsamma kunder och deras behov. Det finns mängder av systemlösningar och företag kan välja mellan att köpa in ett färdigt system eller bygga ett helt från grunden. I takt med IT-samhället blir det allt vanligare med webbaserade CRM system där företag för in kunduppgifter och vidarebefodrar dessa till kontor runt om i världen.

CRM skapar en kundinteraktion som leder till att företag får lojala kunder som köper mer och en kundrelation som gäller över tiden. (Swift, 2001) Till sin hjälp har företag olika CRM baserade IT-verktyg som möjliggör att använda all data som finns om kunden och omvandla den till användbar kunskap som kan spridas till medarbetare över hela företaget. De tre vanligaste tekniska lösningarna är Internet, ”work flow management” och ”Data Warehousing” (Brown, 2000).

Internet fungerar som det verktyg som tar emot kundernas information. Företagets hemsida bör ge kunden mer än bara knapphändig information om produkter etc. Istället bör hemsidan fungera som ett bollplank där kunder kan komma med önskemål och även göra beställningar. Om företaget kan koppla hemsidan till ett ”Data Warehouse” så kan informationen tas omhand på ett mycket bättre sätt. Data Warehouse fungerar så att det samlar in, analyserar och lagrar informationen och kundernas önskemål vilket gör informationen mycket mer hanterbar. Den information som företag lagrar i samband med CRM är förutom namn, adress, telefonnummer etc. även mer detaljerad data som vilka kampanjer som riktats mot kunden, vilka reklamationer som gjorts, kundens köphistorik samt information om vilken kunskap

kunden har om företagets produkter. Work flow management automatiserar distributionen av information, dokument och arbetsuppgifter som skickas runt i företaget.

Kan företaget få alla dessa tre tekniska komponenter att samverka med varandra så leder det till att investeringen CRM maximeras samtidigt som tiden innan resultaten påverkas reduceras markant. (Brown, 2000.)

2.2 Definition av CRM

CRM står för Customer Relation Management och är ett begrepp som är väl vedertaget i affärsvärlden idag. Det finns idag hyllmeter inom begreppet CRM vilket innebär att det även finns en uppsjö av definitioner som kan bidra till förvirring kring begreppet. Den stora särskillnaden mellan de olika definitionerna är synen på IT och vilken roll den ska spela i CRM. En del ser det hela enbart som ett IT-system där företaget lagrar kundinformation och kan rikta marknadsföringsåtgärder medan andra ser det som en hel affärsstrategi.

Den definition författarna använt sig av har formulerats av Stanley Brown (2000) som skriver att: *"CRM is neither a concept or a project. Instead, it is a business strategy that aims to understand, anticipate and manage the needs of an organization's current and potential customers"*(Brown 2000, s.49)

Tonvikten läggs på strategierna som har till syfte att stärka kundernas lojalitet gentemot företaget. CRM är därmed ett förhållningssätt som utgår från en relationsorienterad kundstrategi som har till syfte att stärka kundernas lojalitet gentemot företaget. IT ses därmed mer ur en sekundär betydelse och ska mer verka som ett verktyg för att effektivisera processen och stödja analys av data, framtagning av kampanjer, försäljningsprognoser osv.

2.3 Effekter av CRM

Många författare talar om de effekter och fördelar som företag kan få om de arbetar med CRM och en av dessa är Ronald Swift (2001). Han räknar upp ett par centrala punkter som mer eller mindre sammanfattar de flesta författares åsyn på CRM.

Swift (2001) menar att CRM först och främst ger företaget lägre kostnader i och med att de satsar på att bygga långsiktiga och lönsamma relationer med befintliga kunder istället för att

använda sig av kostsam marknadsföring för att ständigt locka nya kunder. Relationen som skapas med redan befintliga kunder leder inte bara till lönsamhet utan också effektiva kundrelationer då dessa kunder lättare tar till sig information om företaget och dess produkter. Med CRM kan företag skaffa högre ROI ("return on investment") inom marknadsföringen, då kontakten med nya och olönsamma kunder reduceras samt minska försäljningskostnaderna då kunderna i månt och mycket själva söker information om produkterna.

En annan betydelsefull fördel är det faktum att CRM möjliggör för företag att lättare kunna utvärdera sina kunder. De kan i och med CRM bl.a. få information om vilka kunder som är lönsammast, vilka som är framtidens potentiella kunder samt vilka kunder som inte alls är lönsamma och därmed ej heller aktuella att fortsätta satsa på. Denna information blir oerhört viktig när kunder ska utvärderas och beslut om framtida satsningar skall tas. De mest betydelsefulla kunderna är självklart även de mest lönsamma. Dessa kunder upplever en hög grad av tillfredsställelse och bra service vilket gör att företaget lättare kan sälja produkter även inom andra segment och till en högre vinstmarginal.

2.4 Företagspresentation

Författarna har valt Exportrådet och Eductus som studieobjekt då bägge företagen har implementerat CRM. Det intressanta med att ha två olika företag att intervjua är att företagen kan ha haft olika problem med sitt införande under förändringsprocessen. Författarna får således en bredare förståelse om CRM implementering.

2.4.1 Exportrådet

Exportrådet tillhandahåller tjänster som avser att etablera och utveckla ett företag och dess produkter, tjänster och idéer på nya marknader. De gör också förutsättningsanalyser, marknadsplaner, konkurrentanalyser och produktanpassningar. Exportrådet tjänstgör också kontinuerligt med att öka exportkompetensen i lokala projekt och program på hemmaplan. Företaget har mer än 380 anställda i 40 länder världen över och omsätter årligen cirka 400 miljoner koner. Exportrådet verkar på uppdrag av näringslivet och staten.

(www.swedishtrade.se/omexportradet)

Exportrådet har tillverkat ett eget CRM system som började implementeras 2001. Huvudsyftet bakom Exportrådets implementering av CRM var att skapa en gemensam databas med företag och information om kunder, som kontoren kunde arbeta med. CRM underlättar Exportrådets

arbete då de kan lägga in de olika aktiviteterna som har skett direkt mot företagen, vilket innebär att flera kontor slipper ringa till samma företag som kanske redan har sagt att de inte är intresserade av vad Exportrådet har att erbjuda. (Intervju med representant för Exportrådet 2005-04-14)

2.4.2 Eductus

Eductus verksamhet tillhandahåller följande affärsområden: arbetssökande, rehabilitering, vuxenutbildning, invandrarintegration, personalutbildning och omställning. Deras affärsidé består i att ”Eductus möter samhällets och näringslivets behov av arbetskraft genom att utveckla individers kompetens och motivation”.

(<http://www.eductus.se/sida.php?relation=7>)

Tanken är att deras verksamhet ska utveckla och stärka anställda, arbetssökande, sjukskrivna eller personer med funktionshinder. Eductus tillhandahåller förberedande utbildning, rehabilitering och andra insatser för att dessa människor ska hitta en ny väg in i arbetslivet. Eductus mål är att vara en stark partner för näringsliv och samhälle när det gäller att främja sysselsättningen och fokusera på att stödja, motivera och utbilda människor som tillfälligt kommit utanför arbetsmarknaden.

Eductus främsta uppdragsgivare är Länsarbetsnämnder, Kommuner, Försäkringskassor och Svenska ESF-rådet. De har också uppdrag för organisationer, anställda och även för de som befinner sig i en omställningsprocess.

Eductus påbörjade implementeringen av CRM under sommaren 2004 och huvudsyftet bakom implementeringen var att kunna samordna kundaktiviteter och arbeta mer kundorienterat. Säljarna ska använda systemet som ett verktyg där de kan säkerställa att kommunikationen med befintliga kunder och nya kunder sker på rätt sätt. (Intervju med representant för Eductus, 2005-04-20)

Kapitel 3

Metod

3.1 Inledning

I detta kapitel redogörs hur uppsatsen har genomförts och de motiverade vägval författarna har gjort bland de vetenskapliga angreppssätten och datainsamlingsmetoder.

3.3 Metodsyn

Hur författarna drar sina slutsatser genom att relatera teori och insamlad empiri finns det främst två synsätt som behandlar; induktion och deduktion. (Denscombe, 2000)

Att kunna dra slutsatser utifrån redan existerande och etablerade teorier kännetecknar det deduktiva synsättet som författarna anammat. De modeller och teorier som valts har legat till grund för utformandet av frågemallen till intervjuerna, på så sätt styr teorierna vilken information som samlas in.

3.4 Datainsamling

Uppsatsen började med att söka artiklar i databaser för att främst få tag på aktuell information om CRM. Författarna till uppsatsen gick även på ett seminarium på Sheraton Hotell i Stockholm som Salesforce.com anordnade. Seminariet handlade om hur företag kan använda sig av CRM och hur det kan gå till att implementera CRM i företag.

Vidare har författarna utgått från litteraturstudier för att kunna identifiera vad andra forskare och experter anser vara viktigt att tänka på i ett förändringsarbete som CRM innebär.

Författarna har använt sig av teorier för generella förändringsarbeten samt fakta om CRM implementeringar. De författare som använts anses relevanta och väsentliga då samtliga forskat inom förändringsarbeten och är enligt författarnas synsätt att betrakta som väl vedertagna och kända. Dessa är Angelöw (1991), Goldkuhl & Röstlinger (1988), Eccles (1994), Abrahamsson & Andersen (1997), Jacobsen & Thorsvik (1998) och Kotter (1998).

Det har även i vissa delar av uppsatsen använts författare som enbart skrivit om CRM eller organisationslära och inte generellt om förändringsarbeten. Dessa besitter mångårig kunskap om CRM och har bidragit till avsnitt i uppsatsen där litteratur enbart relaterad till

förändringsarbeten inte ansetts tillämpbar som exempelvis avsnittet om kundstrategier. Dessa författare består av Brown (2000), Dyché (2002), Greenberg (2004) och Swift (2001).

Insamlade teorier har givit författarna grundmaterial för formuleringar till intervjufrågorna. Därmed så inleds uppsatsen med sekundärdata, det vill säga data som redan finns insamlad och sammanställda i något annat sammanhang, till exempel befintlig statistik eller tidigare undersökningar.

Därefter samlade författarna in primärdata genom att själva samla in grunddata från den ursprungliga källan. (Lekvall och Wahlbin, 2001) Detta gjordes med hjälp av intervjuer med strategiskt utvalda personer inom Exportrådet och Eductus som har erfarenheter av implementering av CRM i deras organisation. Utifrån dessa intervjuer kunde författarna få en bild hur implementeringen gått till i praktiken och sedan analysera vad för problem de kan ha haft med implementeringen och vilka faktorer som skapat de eventuella problemen.

3.5 Undersökningens ansats

För att få en så heltäckande bild som möjligt över hur Exportrådet och Eductus jobbat med implementeringen av CRM gjorde författarna en fallstudie.

Genom att författarna valde en fallstudie så gavs möjligheten att göra en djupdykning i de två studieobjektens förändringsprocesser. Då författarna bestämde sig för två studieobjekt får författarna en bättre beskrivning och analyser av enskilda fall. Fallstudien passar bra då den ofta används när forskare vill studera processer och förändringar. (Patel och Davidson, 1994) Målet med fallstudien var att utifrån en djupgående studie av de valda företagen titta på förändringsarbetet och se inom vilket skede i förändringsprocessen som problem föreligger.

3.6 Kvalitativ metod

En kvalitativ metod är användbar då uppsatsen kommer att bygga på människors antaganden, uppfattningar och erfarenheter runt implementering av CRM. Svaren har sökts genom att författarna gjort intervjuer på Exportrådet och Eductus. Om författarna valt en kvantitativ metod uppstår svårigheter i att mäta människors uppfattningar och attityder i procent och i siffror som en kvantitativ metod innebär. (Lekvall och Wahlbin 2001) Detta har gjort valet av den kvalitativa metoden relativt enkelt.

3.7 Urval

Valet av respondenter skedde bl.a. genom kontakt med ett företag som tillhandahåller färdiga CRM lösningar till företag. Genom den kontakten fick författarna reda på olika företag som genomfört implementering av CRM och sen möjlighet att kontakta dessa. Det företag som författarna ansåg som intressantast var Eductus som då kontaktades. Författarna bemöttes med en positiv inställning vilket ytterligare stärkte känslan att rätt val gjorts. Valet av Exportrådet skedde genom att författarna genom kontakter fått reda på att en implementering av CRM genomförts och även där fick författarna ett positivt bemötande.

De kriterier som författarna satte upp för att urvalet skulle bli så bra som möjligt bestod i att företaget skulle ha genomfört en förändringsprocess då CRM implementerades samt att respondenten haft en övergripande och ansvarstagande roll i förändringsarbetet. Det som eftersträvades var följaktligen intervjupersoner med liknande befattning då svaren kan variera beroende på erfarenhet, arbetsuppgifter och ansvarsroll i förändringsarbetet etc. Författarna har således gjort ett bedömningsurval när vissa på förhand uppsatta kriterier fått ligga till grund för valet av de undersökningsenheter som kunde tänkas vara av intresse för undersökningen. (Lekvall & Wahlbin 2001)

3.8 Intervjumetod

Efter att urvalet fastställts kontaktades de personer som funnits relevanta att intervjua genom telefon och E-mail, där författarna berättade om upplägget, studien samt hur intervjun skulle genomföras. Den intervjuguide som författarna utformat låg till grund för bägge intervjuerna och denna fick respondenterna ta del av innan intervjun för att bilda sig en uppfattning samt kunna reflektera över frågorna. Intervjuerna skedde helt ostört på respondenternas egna respektive kontor.

Vid valet av intervjumetod finns det ett flertal olika sätt att genomföra intervjuer på. Den vanligaste särskillnaden görs mellan standardiserade respektive ostandardiserade samt strukturerad respektive ostrukturerad. Då författarna har ett kvalitativt tillvägagångssätt har det visats mest lämpligt med intervjuer av ostandardiserad karaktär där författarna lämnas ett större utrymme i formuleringen av frågorna under intervjun samt i viken ordningsföljd de kommer. (Patel och Davidsson, 1994)

Graden av strukturering på frågorna beror på hur stor kontroll författarna vill ha över frågorna och vilket svars- och tolkningsutrymme intervjuobjektet ges. Helt strukturerade frågor är frågor med redan fastsatta svarsalternativ medan öppna ostrukturerade frågor ger intervjuobjektet en möjlighet att utveckla sina tankar på ett annat sätt. (Denscombe, 2000) Författarna vill dock inte helt lämna över kontrollen över frågorna utan vara flexibla i den meningen att ämnena samt vissa frågor som avses behandlas under intervjun i förväg finns nedskrivna för att säkerställa att de inte faller bort under intervjun. Denna intervjuform kan kallas för semistrukturerad men samtidigt är skillnaden mellan ostrukturerade och semistrukturerade ganska svävande men huvudtanken är dock att som intervjuare ingripa så lite som möjligt och ge intervjuobjektet stort utrymme till egna tankar och åsikter. (Ibid.)

Syftet med intervjuerna var att få en bild över hur implementeringen skett i praktiken för att sedan kunna analysera vad för problem de kan ha haft med implementeringen vilket gjorde den data som samlades in varken lämplig eller önskvärd att kvantifiera. De intervjuer som gjordes varade i ca 45 minuter och spelades in på band för att säkerställa att författarna fått med allt väsentligt då det mänskliga minnet enligt Denscombe (2000) är begränsat och ofullständigt. Därför är det mer effektivt att använda sig av mer bestående upptagningar som exempelvis band. Dock fångar bandet endast upp det talade ordet och eventuellt kroppsspråk och gester kan gå om intet, vilket föranledde författarna till att även göra anteckningar för att komplettera det som bandspelaren inte fångar upp. (Ibid.) Efter att intervjuerna genomförts, renskrevs dem och skickades tillbaka till respektive respondent för godkännande av empirin så att inga fel i återgivningen begåtts.

3.9 Metodkritik

Tillförlitligheten och trovärdheten i uppsatsen beror på de val och faktorer som författarna medvetet och omedvetet gjort. Alla metoder innebär både fördelar och nackdelar men för att öka denna trovärdhet kring dessa val för författarna här en diskussion om de olika faktorer som skulle kunna medföra att det valda tillvägagångssättet inte skulle vara det optimala. Validitet och reliabilitet står i ett visst förhållande till varandra som gör att forskaren inte kan bara enbart koncentrera sig på det ena och låta bli den andra. (Patel och Davidson, 2003)

För att få tillförlitlighet i forskningen kan det säkerställas med validitet. Validiteten står för giltighet och att forskaren studerar det han verkligen avser att studera. (Ibid.) För att

Uppsatsen ska vara giltig är det viktigt att författarna samlar in relevant information inom området som ska studeras. De frågor som författarna har ställt till Exporrådet och Eductus har följt teorin och frågorna har ställts på samma sätt till varje respondent. Respondenterna som valdes till intervjuerna har valts på grund av deras erfarenheter av CRM implementeringar. Författarna anser att detta stärker uppsatsens validitet då de mäter det de verkligen vill undersöka.

Pålitligheten och tillförlitligheten i forskningsresultatet kan säkerställas med reliabilitet. Att ha hög reliabilitet innebär att forskaren kommer fram till ungefär samma resultat när forskaren mäter samma fenomen på olika sätt. Eftersom författarnas uppsats utgår från en kvalitativ metod så är risken lite större att reliabiliteten blir lidande än om studien skulle vara av kvantitativ metod. För att öka reliabiliteten har författarna funderat och försökt minimera de intervju effekter som finns. Med intervju effekt menas att parterna i en intervjusituation kan påverka varandra. Under intervjun kan intervjuaren uppträda på ett sådant sätt att han medvetet eller omedvetet påverkar den intervjuade i en viss riktning. Detta minskar tillförlitligheten i de svar respondenten ger. (Patel och Davidson, 2003)

För att undvika intervju effekter har författarna medvetet försökt att inte ställa ledande frågor under intervjuerna och tänkt på att inte betona vissa ord i frågorna som ställdes vilket annars kan uppfattas som ledande. Respondenterna kan också vilja ge en förskönande bild av sitt företag och därmed inte ge författarna helt ärliga svar, något som är mycket svårt att undvika men bör tas i beaktande.

För att stärka reliabiliteten skickade författarna den insamlade och bearbetade empiridelen till respondenterna så att de kunde läsa igenom författarnas tolkning på deras svar på intervjufrågorna. På så sätt kunde författarna få en bekräftelse på att de tolkat svaren rätt från respondenterna.

Metoddelen kan underlätta för läsaren att själv ta ställning och verifiera de resultat författarna har kommit fram till.

3.9.1 Generaliserbarhet

All forskning på den här nivån kräver att resultaten till viss del kan generaliseras för att även andra än de undersökta företagen har användning av de resultat och slutsatser som författarna kommer fram till.

Den implementeringsproblematik som undersökts och som är vanligt förekommande bland företag idag anser författarna vara av intresse och till gagn för fler företag än de undersökta. De företag som har för avsikt att implementera CRM eller genomföra andra förändringar kommer säkerligen att finna uppsatsens resultat och slutsatser önskvärda. Det är följaktligen upp till läsaren att avgöra uppsatsens relevans och generaliserbarhet till sitt eget företag. När författarna fått olika svar av de två valda fallföretagen kan inte författarna säga att ett av svaren är rätt och det andra fel utan bägge svaren måste tas i beaktande. Generaliserbarheten skulle stärkas om fler företag medverkat i studien.

Kapitel 4

Teoretisk referensram

4.1 Inledning

I den teoretiska referensramen presenterar författarna en förändringsprocessmodell som passar företag som står inför förändringar. Modellen visar vikten av att företag utgår från en väldefinierad strategi som sedan ska driva på den organisatoriska förändringen. Modellen kommer att ligga till grund för författarnas fortsatta arbete när den empiri som samlats in skall tolkas och analyseras.

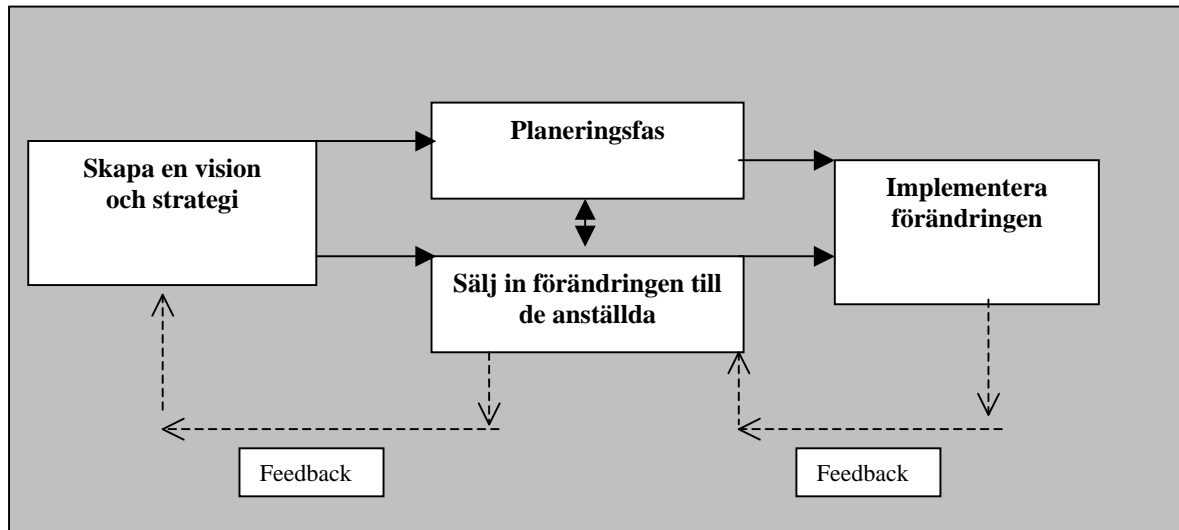
Författarnas resonemang runt implementeringsprocessen av CRM kommer delvis att vara frikopplat från CRM. Detta då teorierna i en förändringsprocess som företag står inför kan användas och förstås generellt oavsett vad förändringen avser. Oberoende av att teorierna kan användas generellt i förändringsprocesser anser författarna att varje förändringsprocess är speciell och att den affärsstrategi som ska implementeras påverkar förändringsarbetet.

4.2 En modell för förändringsprocess

Eftersom syftet med uppsatsen är att se inom vilket specifikt skede i förändringsprocessen problem infinner sig i företag som implementerat CRM, har författarna som utgångspunkt valt Eccles (1994) förändringsprocessmodell. Modellen beskriver hur ett företag på ett överskådligt sätt kan gå till väga för att implementera en förändring. Utifrån modellen har faktorer som anses viktiga i de olika delarna av förändringsprocessen samlats in. Dessa faktorer har genom litteratursökning av författarna valts utifrån annan förändringslitteratur som exempelvis Angelöw (1991), Goldkuhl & Röstlinger (1988) och Kotter (1998). Också andra författare har använts, som inte fokuserat på traditionellt förändringsarbete men som författarna ändå funnit tillräckligt relevanta att använda, då en implementering av CRM även kräver att företaget har de tekniska förutsättningarna samt klarlagda kundstrategier.

Anledningen till att modellen kompletterats av ytterligare författare är att modellen inte fördjupar sig i de olika delarna utan mer utgör ett skal som behöver fyllas på med fler teorier. Författarna har således tolkat modellen utifrån Eccles (1994) beskrivning och sen lokaliserat

ett antal faktorer som utifrån de teorier och modeller som studerats funnits relevanta att använda i ett förändringsarbete som CRM innebär. De olika faktorerna som valts har noggrant och genomtänkt placerats in under de delar i modellen där de passar bäst och är av störst betydelse då vissa faktorer kunnat uppmärksammas i flera delar av modellen.



Figur 4:1 Förändringsprocessmodell, källa Eccles (1994), egen bearbetning

Modellens första steg består i att formulera och skapa en klar och väldefinierad *vision och strategi* som är genomförbar och realistisk. Eccles (1994) menar att skapandet av en vision och strategi uppkommit efter långa diskussioner med mängder av alternativ som slutligen mynnat ut i en konkretisering av en strategi. I de två följande stegen; *planeringsfasen* och *sälj in förändringen till de anställda* består den första i att planera och designa tillvägagångssättet samt att avsätta de resurser som kommer att krävas för att lyckas. Det gäller såväl kapitalresurser som humana resurser. I den parallella ”sälj in” fasen menar Eccles (1994) att medarbetarna ska övertygas om att förändringen är bra. Får företaget med sig medarbetarna är mycket vunnet genom att de ger feedback på olika förslag vilket ofta leder till att strategin ytterligare spetsas till.

Den fjärde och sista fasen innefattar själva *genomförandet av förändringen*.

Implementeringen är en lång process som ständigt utvecklas och modifieras genom feedback från de olika delarna. Denna del är således inte friställd från de övriga delarna i modellen utan de påverkar varandra i hög grad genom feedback. Feedback spelar följaktligen en viktig roll i modellen genom att den hjälper till att modifiera och tillspetsa strategin, vilket krävs för att lyckas driva genom förändringen. (Ibid.)

4.3 Skapa en vision och strategi

I den första fasen i Eccles (1994) modell tas framtagandet av en ny vision och en strategi fram. Företaget måste ha klart för sig vad de vill uppnå med förändringsarbetet samt hur de ska gå tillväga och detta gäller både övergripande visioner och strategier till mer konkretiserade kundstrategier. Författarna har valt att lägga tonvikten på kundstrategier då det är formulerandet av dessa som blir avgörande för hur väl företaget hanterar sina kundrelationer.

En förutsättning för att nå framgång med ett förändringsarbete är att ha en välgrundad vision. Visionen hjälper till att styra, samordna och inspirera medarbetarna att arbeta efter den nya strategin som företaget har tagit fram. (Kotter, 1998) Om företaget inte har en lämplig vision som går att uppnå, kan projektet falla sönder, bli förvirrande och leda i fel riktning. (Ibid.) En vision som också saknar trovärdighet och är svåruppnåelig gör det svårt för medarbetarna att arbeta efter den uppsatta visionen. Oklara och luddiga mål komplicerar förändringsarbetet och gör det hela osäkert då det saknas klara direktiv för hur det ska bedrivas. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

För att visionen ska kunna förverkligas krävs att företagsledningen har en välutvecklad strategi. Swift (2001) menar att strategin ska vara företagsövergripande och innehålla företagets syfte, mål och ansvarsförbindelser. Strategin ska lyfta fram de skäl till varför förändringen i företaget är nödvändig för att lyckas med förändringsarbetet.

4.3.1 Kundstrategier

Ett företag måste inte bara ha företagsövergripande strategier utan även klarlagda strategier för hur företaget vill hantera och bemöta sina kunder. Det gäller att veta vilka kunder som företaget vill satsa på för att få ut så mycket som möjligt av verksamheten. Det hela kan ses som ett ägg där äggulan representerar företagets utvalda kunder och äggvitan är företagets kundstrategier som bildar ett skyddande lager runt kunderna för att förhindra konkurrenter etc. att ta sig in. (Brown 2000)

Genom att identifiera sina kunder kan företaget sedan lägga upp strategier för hur de ska bli bestående. Den kundinformation som företaget fått in kan användas vid segmentering av

kunderna där kunderna exempelvis rangordnas från de mest lönsamma till de minst lukrativa, där de mest lönsamma är de som de bör få en djupare relation med och satsa på.

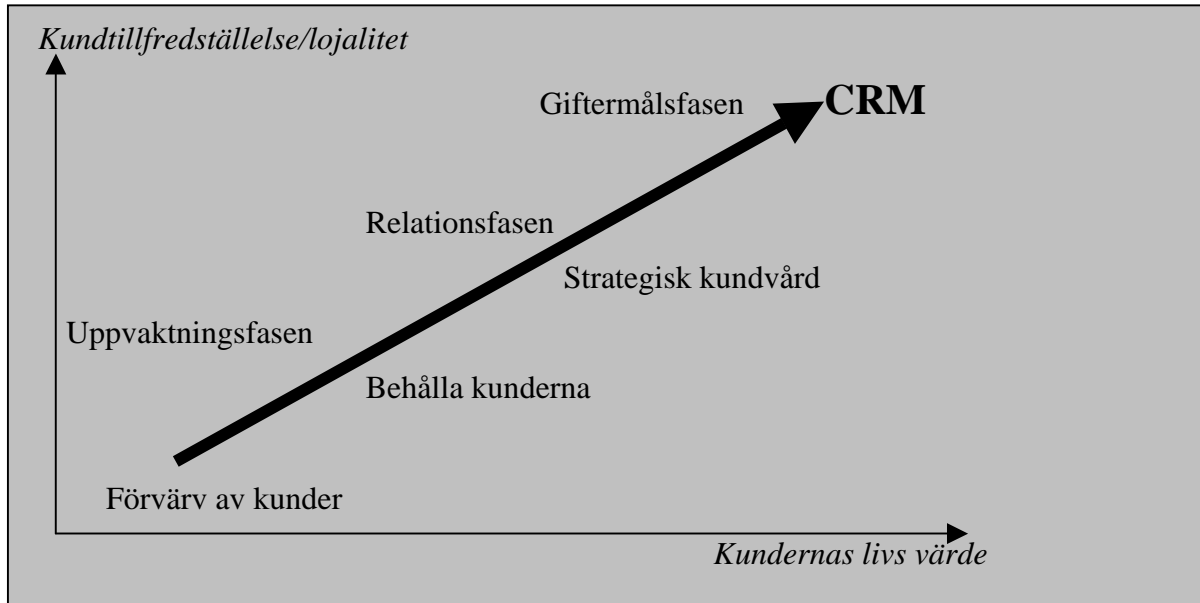
Denna segmenteringsanalys hjälper företaget att få en klarare bild vad för investering de ska anslå för att vinna tillbaka kunder samt få dem lönsamma. (Harvard Business Review 2002) Företaget måste lyssna på de kunder som har identifierats och anpassa strategin kring deras önskemål och preferenser. (Greenberg 2004)

De företag som satsar hårt på kundstrategier har vetskapen om att det är de lojala kunderna som ger mest avkastning till företaget. Lojala kunder köper mer, tar inte lika mycket tid för företaget, är inte priskänsliga och rekommenderar ofta andra kunder genom word of mouth. (Brown 2000) Kravet på att inte ödsla tid och kraft på kunder som inte skapar tillräckligt värde för företaget blir därmed allt viktigare. (Ibid.)

En förutsättning för att skapa kundlojalitet är att företaget vet hur de ska mäta och definiera innebörden av lojalitet. Företaget kan inte vända sig mot alla kunder utan det gäller att hitta de kunder som de vill premiera extra och därmed kunna erbjuda dem unika produkter och tjänster. Genom att se kunden som en strategisk tillgång som det finns ont om på marknaden förstår företaget att relationen måste hanteras varsamt. (Ibid.)

Nedan redogörs för Stanley Browns figur ”vägen till strategisk kundvård” som visar olika steg och faser som företaget och kunden går igenom och vilken roll CRM spelar i den. Ju högre upp företaget/kunderna kommer i faserna ju mer påverkan och inverkan har CRM.

Företaget skall starta med uppvaktningsfasen där företaget också förvärvar kunder och börjar bygga upp ett förtroende och relationer med sina kunder. De företag som klarar av dessa olika steg och faser vinner också kampen om de viktigaste kunderna.



Figur 4:2 Vägen till strategisk kundvård, Brown (2000)

Vägen till lojala kunder går enligt Stanley Brown (2000) genom tre faser.

- *Uppvaktningsfasen* – Här lär företaget känna kunden i en första fas och det finns ännu ingen djupare relation mellan parterna utan kunden kan lika gärna gå till konkurrenten om deras produkter eller priser visar sig vara bättre.
- *Relationsfasen* – I denna fas stärks relationen och företaget ser till att interagera med kunden såväl innan som efter köpet. Företaget lyssnar på kundens önskemål som mer och mer bekantar sig med företaget vilket gör att priset och de produkter/tjänster som erbjuds inte är de enda faktorerna som får kunden att stanna.
- *Giftermålsfasen* – Här är relationen som starkast och kunden är personligt involverad i företaget. Kunden blir allt mer beroende av företaget och banden stärks alltmer efterhand genom att kundens tillfredsställelse gradvis ökar. Det är dock inte alla kunder som kommer till den här fasen och det kan både vara att kunden inte klarar av det eller att företaget helt enkelt inte vill ha den kunden i en sån omfattning.

Lojalitet mäts således olika beroende på i vilken fas kunden befinner sig i. Inte bara kunderna utvecklas utan det gör också företaget och beroende på hur långt ett företag kommit i sin livscykel så behandlas även där kunderna olika. Precis som figuren på föregående sida visar så beskrivs här de steg som leder mot strategisk kundvård.

- *Förvärv av kunder* – I den här fasen så är det viktigt för ett företag att bygga upp en stor kundbas och detta gör man bl.a. genom en välutbildad och effektiv säljkår.
- *Behålla kunderna* – Här gäller det för företaget att maximera sina kundrelationer genom att dela in kunderna i olika segment för att därefter kunna serva varje kund mer effektivt.
- *Strategisk kundvård* – I den här fasen har företaget förstått att de inte kan ge alla kunder lika bra service även om de är lönsamma. Det gäller att hitta de kunder som inte bara är lönsamma på kort sikt utan även i ett längre perspektiv. Både företaget och kunden upplever här en win-win situation där kunden är beroende av företaget och vice versa.

CRM spelar en roll i alla dessa steg men framförallt i det sista då CRM hjälper företaget att hitta dessa kunder som är lönsamma i ett långsiktigt perspektiv och ge dem exakt den service som de eftersträvar. (Brown, 2000)

När företaget skapat färdiga kundstrategier och fått klart för sig hur de definierar kundlojalitet har de skapat förutsättningar för att kunna tillfredsställa de behov som kunden har. Det handlar om att kunna kommunicera med rätt kund, vid rätt tidpunkt, genom rätt kanal och med rätt erbjudande för att därigenom maximera kundvärdet. (Swift, 2000)

4.4 Planeringsfas

I denna fas av modellen utformas implementeringsprocessen utifrån den valda strategin. Processen kan här leda till att strategin modifieras av den anledningen att svårigheter kan ha upptäckts utifrån den ursprungliga strategiplaneringen. (Eccles, 1994)

Att få ut ett nytt system som CRM, kräver stora resurser av företaget. Implementeringen måste ske snabbt men ändå inte utan att företaget har strategierna klarlagda samt avsett tillräckliga resurser såväl humant som tekniskt. (Brown, 2000)

Ett av de viktigaste momenten i planeringen är att klargöra att informationshanteringen sker korrekt så att företagen kan mäta ROI på de enskilda kunderna. Därför tar författarna i den här fasen med infrastrukturstrategin. Företaget samlar ihop de resurser som krävs vilket kan vara allt från teknologiska hjälpmedel till medarbetare med specialkunskap för att säkerställa att

implementeringen efterföljs och sköts rätt. När författarna berör teknologin och dess roll är det inte det själva teknologiska systemet i sig som menas, då nästan alla företag som har CRM har olika teknologiska system. Vissa företag bygger egna system medan andra köper in färdiga lösningar. Författarna kommer av den orsaken endast beröra hur väl företaget tagit till sig och genomdrivit sin teknologi.

4.4.1 Infrastrukturstrategi

Mycket av förmågan att hantera och hitta rätt kundinformation samt kunna mäta värdet av kunderna beror på företagets infrastrukturstrategi. Den består av tre moment vilka är; CRM som process, teknologin och en organisatorisk grund. (Brown, 2000)

Personalen i företaget måste bli bättre på att både hantera och hitta rätt kundinformation för att kunna bedöma det potentiella värdet hos kunder såväl i framtiden som just nu. Rätt information kan sen på ett enkelt sätt spridas genom företaget och därmed få rätt personer att jobba mot samma kund. Om denna infrastrukturstrategi stöds av CRM underlättas informationshanteringen väsentligt hanteringen effektiviseras.

CRM som process

Att se CRM som en process istället för ett projekt underlättar företagets arbete. Om företaget ser implementeringen av CRM som ett projekt är det vanligtvis ett tecken på misslyckande. Ett projekt ses som ett uppdrag som har en specifik början och ett specifikt slut med en definierad fördel i slutet. När projektet är klart så är det klart.

En CRM strategi ska ses som en process som ständigt modifieras och förbättras för att kvalitén ska kunna upprätthållas. Vanligtvis ser företag CRM som ett projekt under själva implementeringen medan själva systemet efter implementeringen upplevs som en process. (Greenberg, 2004)

Teknologi

Greenberg (2004) skriver om tekniken och dess roll. Han menar att det går att dela in ett företag i fyra olika nivåer utifrån hur väl de har tagit åt sig och genomdrivit sina tekniska lösningar. Noteras bör att när Greenberg talar om hela företaget så menar han endast de avdelningar som har regelbunden kundkontakt ex sälj- och marknadsavdelningarna. De fyra nivåerna är:

- *Funktionell.* De företag som verkar på denna nivå är uppdelade i olika avdelningar som alla är oberoende av varandra. Det saknas samverkan mellan avdelningarna och de enda formerna av tekniska lösningar som genomstrålar hela företaget kan vara ex automatiska mailsvar. Inte heller inom avdelningarna är det vanligt att man arbetar inom team.
- *Avdelningsbaserad.* I denna nivå sker det samarbete inom de enskilda avdelningarna i form av gemensamma tekniska lösningar och processer. Dock är samarbete mellan de enskilda avdelningarna fortfarande, för företag på denna nivå mycket knapphändigt. Det som dock kan förekomma är call centers och säljstödssystem.
- *Delvis CRM.* Här sker samarbetet fläckfritt inom avdelningarna och här har också ett samarbete mellan avdelningarna allt mer börjat växa fram. Företag inom denna nivå kan exempelvis ha avdelningar som har gemensamma strategier eller dela på en kunddatabas.
- *CRM.* Här verkar de företag som förstått vikten av en stor gemensam kunddatabas inom företaget som används för att koordinera processer och strategier. Tekniken strävar efter att hjälpa hela organisationen och inte bara enskilda avdelningar där hela företaget har en gemensam kundinsats. Företag använder här ofta Internet i samverkan med vanliga processer för att få ut det maximala av tekniken.

Organisatorisk grund

Vid implementeringen av en ny strategi räcker det som sagt inte enbart med tekniska hjälpmedel utan det måste ske en anpassning av organisationsstrukturen för att underlätta arbetet i företaget. Tron att CRM enbart påverkar de delar av organisationen som jobbar direkt mot kunden är fel utan ledningen måste se till att ändra alla interna strukturer och system för att anpassa hela organisationen till det nya. (Harvard Business Review, 2002)

Företaget måste utvärdera och ser över sina avdelningar för att skapa en organisation med en slagkraftig struktur där ansvars – och rollfördelningen är klar vilket möjliggör samarbete mellan medarbetare. (Eccles, 1994)

4.5 Sälj in förändringen till de anställda

Parallellt med planeringsfasen löper sälj in fasen till de anställda för förändringsarbetet. Här ska företagsledningen övertyga medarbetarna att arbeta efter strategin. Genom att företagsledningen har en bra kommunikation med de anställda får de feedback för att kunna förbättra och modifiera planen. När ledningen har vetskap att de har fått stöd för förändringen vet de att de anställda är redo för handling. Den här fasen går hand i hand med planeringsfasen vilka tillsammans formar och utvecklar strategin. (Eccles, 1994)

Utifrån den litteratursökning som gjorts har författarna funnit att företagskulturen påverkar hur väl de anställda tar till sig förändringen. I en väldigt stark kultur där personalen anser sig jobba efter en framgångsrik modell är det svårt att få igenom en förändring. Kommunikation och information genom rätt kanaler är en annan viktig aspekt för att lyckas sälja in förändringen. Företaget måste även tillsätta rätt personer som ansvarar för att vägleda och informera personalen om förändringen.

4.5.1 Företagskultur

Företagskulturen handlar om i hög utsträckning om att individers handlings- och tankemönster påverkas av de normer och regler som förekommer i de grupper som individen tillhör. (Angelöw, 1991)

En företagskultur kan inte väljas eller bestämmas utav en företagsledning utan den uppstår och utvecklas i gemenskap mellan medarbetarna, där en stark organisationskultur ofta uppfattas som en begränsning av ledarens handlingsutrymme. (Abrahamsson & Andersen, 1997) Vid implementering av en ny affärsstrategi blir det således angeläget att det utvecklas en företagskultur som stödjer de faktorer som ingår i förändringsarbetet. (Angelöw, 1991)

Företagskulturen är enligt många förändringsteorier det främsta hindret för att förändring ska kunna frambringas in i en grupp. Kotter (1996) uttrycker sig att det är mycket svårt att förändra en kultur genom att ändra normer och värderingar. Ofta grundar sig svårigheten i att de anställda under flera år arbetat in vanemässiga handlingsmönster för hur de bedriver sitt arbete på bästa sätt. Detta skapar inarbetade rutiner som i sin tur leder till att de anställda tar det för givet att verksamheten ska bedrivas på samma sätt även i framtiden. Företaget måste jobba med att överbrygga dessa ”mentala skygglappar” hos de anställda genom att ifrågasätta

och våga kritisera deras inarbetade förhållningssätt. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988) Lyckas företaget förändra kulturen blir resten av förändringsprocessen både enklare att genomföra och lättare att sätta i verket. När de anställda ser en koppling mellan de nya åtgärderna som förändringen medför samt den prestationsförbättring som sker, först då menar Kotter (1998) att en kulturförändring skett.

Kotter (1998) har listat upp ett par punkter hur företag kan förankra förändringar i en kultur.

- *Beroende av resultatet:* de nya arbetssätten brukar oftast inte sjunka in i kulturen förrän att det är helt uppenbart att det går att arbeta på det sättet och att det är bättre än det gamla sättet.
- *Kräver mycket prat:* Viktigt att ha muntliga instruktioner och stöd till de anställda. Utan det blir de anställda ovilliga att erkänna värdet i det nya tillvägagångssättet.
- *Kan kräva personalomflyttning:* Ibland finns det inget annat sätt att förändra en kultur än att byta ut nyckelpersoner.

4.5.2 Delaktighet

Ett vanligt misstag företagsledningen oftast faller på är att de inte klarar av de anställdas förväntningar på den nya förändringen. De har mer fokus på systemet och planeringen och underskattar vikten av att få de anställda att använda systemet rätt. Därför är det viktigt att de anställda är med under utvecklingens gång för att de inte blir främmande för vad som ska implementeras.

Kotter (1998) uttrycker sig att om medarbetarna är delaktiga i förändringen redan från början så motiveras de mer att genomföra förändringen. Ofta kommer dock de anställda allt för sent in i förändringsprocessen för att de ska kunna påverka utformningen ordentligt, vilket medför att det ofta tenderar vara just specialister som använder svårt fackspråk och inte vanliga anställda som är mest delaktiga i förändringen. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988) Inför en förändring bör företaget även rådfråga de anställda för att kunna dra nytta av deras erfarenhet och kunskaper och undvika såväl motstånd som ineffektivitet. (Angelöw, 1991) Att som anställd känna delaktighet av utformandet och genomförandet av förändringen bidrar till en positiv förändringsattityd. Angelöw (1991) tar upp tre olika förändringsstrategier som alla på olika sätt förhåller sig till de anställdas delaktighet.

- Den *toppstyrda förändringsstrategin* innefattar enbart ett fåtal aktörer och då företrädevis företagsledningen som själva så snabbt som möjligt försöker lösa problemen och sen informera medarbetarna när de kommit fram till en lösning.
- Den *representativa förändringsstrategin* innehåller ett representativt urval av deltagare från hela företaget som tillsammans bildar en grupp som medverkar i förändringens alla faser. Dessa informerar i sin tur resterande medarbetare.
- I den *delaktiga förändringsstrategin* medverkar samtliga berörda av förändringen, något som är oerhört tidskrävande då antalet inblandade är så pass många, men samtidigt ökar den viljan till förändringen hos de anställda.

Motstånd mot förändringen grundar sig många gånger på att de anställda inte känner någon trygghet och en allmän oro över vad förändringen kommer att innebära exempelvis för deras arbetsuppgifter. Om förändringen innebär trygghet i arbetet välkomnas den lättare och många känner att de har stor möjlighet att utveckla sina befintliga arbetsuppgifter. (Ibid.)

När de anställda efter ett tag märker att det nya arbetssättet och systemet fungerar bra kommer förändringen att marknadsföra sig självt. Men det behövs småskaliga åtgärder i början för att det ska fungera. (Dyché, 2002)

4.5.3 Kommunikation och information

En ökning av de anställdas delaktighet i förändringsarbetet skapar också ett krav på att tillgången till information ökar, då de anställda får svårt att bedriva sitt arbete effektivt utan tillräcklig information. (Angelöw, 1991)

Företag använder sig av mängder med olika kanaler för att nå ut med sitt budskap till de anställda. Kotter (1998) tar upp gruppmöten, PM, tidningar, affischer och informella möten som mest effektiva. När budskapet kommer från alla dessa olika håll har det en större chans att bli hört och ihågkommet, såväl på en intellektuell som på en känslomässig nivå. Den kanal företagsledningen använder sig av kan antingen uppmuntra eller leda till att mottagaren får problem att ge feedback. Att bara använda sig av skriven information kan skrämna de

anställda att ge feedback. Företagsledningen vet då inte om de anställda har tagit emot budskapet. (Jacobsen och Thorsvik, 1998)

När företaget kommunicerar med de anställda vid förändringsarbeten är det en fördel att ofta repetera informationen som sprids. Detta för att ett budskap oftast inte tränger in i djupet i mottagarens medvetande första gången när personalen befinner sig i påfrestande och stressrelaterade situationer som ett förändringsarbete innebär. (Angelöw, 1991)

Att genomföra en förändring är svårt och därför är en förutsättning att det finns en vägledande koalition, som innefattar de personer som ska marknadsföra och föra ut förändringen till medarbetarna. I denna grupp måste sammansättningen vara väl genomtänkt och förtroendenivån hög samtidigt som det finns ett gemensamt mål. Om den vägledande koalitionen inte är den rätta kommer svårigheter uppstå i att formulera ett budskap såväl som att sända det. (Kotter, 1998)

4.6 Implementera förändringen

Den sista fasen i modellen innefattar själva implementeringen av förändringen. De tidigare faserna i Eccles (1994) modell ger feedback till varandra vilket leder till att implementeringen är en process som ständigt modifieras och förbättras. Författarna redogör här för de delar som anses vara viktigast i denna fas.

Att företaget tillhandahåller en tillräcklig utbildning för de anställda blir i månt och mycket avgörande för deras inställning gentemot förändringen. Får de inte tillräcklig tid att anpassa sig och lära sig hantera förändringen kommer inte heller viljan att vilja fortsätta använda systemet att finnas kvar. Inte bara utbildningen utan egentligen alla delar i modellen kräver företagsledningens engagemang. Känner inte medarbetarna att det finns ett engagemang och ett stort stöd för förändringen uppifrån i företaget så kommer medarbetarna tillslut varken vilja eller kunna genomföra förändringen då inte tillräckliga resurser avsatts.

4.6.1 Utbildning

Utbildning är en förutsättning när en förändring sker inom ett företag. Kotter (1998) menar att utbildning ofta ges till medarbetarna men är oftast inte tillräcklig eller av fel sort.

Medarbetarna får oftast lära sig de tekniska färdigheterna som krävs men inte de attityder och sociala färdigheter som är viktiga för att få det att fungera. Efter att medarbetarna genomgått en kurs för att lära sig det nya arbetssättet sker oftast ingen uppföljning. Medarbetarna förväntas bara efter några dagar att ändra vannon som de har byggt upp under årat. Därför är en uppföljning av utbildningen väsentlig för att hjälpa medarbetarna med de problem som de möter medan de utför arbetet.

4.6.2 Företagsledningens engagemang

En förutsättning i implementerings process är att företagsledningen har ett starkt engagemang för förändringen. För att upprätthålla ett starkt engagemang måste en majoritet av medarbetarna och praktiskt hela företagsledningen mena att förändringen är nödvändig. (Kotter, 1998) I likhet med Kotter uttrycker Angelöw (1991) att omgivningen, dvs. ledningen och medarbetarna måste känna tilltro och ha en positiv förväntan på förändringen. Detta medför att medarbetarna gör sitt absolut bästa utifrån sina förutsättningar, i samband med förändringsarbetet.

För att en förändring ska bli bra är det en fördel att arbetsklimatet präglas av respekt och tilltro. (Ibid.) En större förändring kan ta lång tid och då är det viktigt att inte förändringsarbetet avmattas innan förändringen fått en permanent plats i organisationen. Förändringsarbete handlar om att såväl påbörja en förändring som att genomdriva den. Med andra ord så måste viljan till förändring vara hög hela tiden. (Angelöw, 1991)

4.6.3 Delmål

Att utforma mål är en enkel metod för företagsledningen att motivera sina medarbetare. Motivationen ger en positiv effekt på medarbetarnas målförvekligande beteende. Målen ska vara klara och konkreta. (Jacobsen och Thorsvik, 1998)

Kotter (1998) säger att det är viktigt med att ha delmål för att få medarbetarna motiverade. Större förändringar tar tid och då är det bra att sätta upp delmål så att medarbetarna känner att förändringen genererar något och att målen uppnås.

Att jobba kortsiktigt med delmål gör att företagsledningen kan se olika vägar de kan gå för att uppnå förbättringar. En förutsättning är att delmålen följs upp och att ledningen gör kontroller av förändringsarbetet. Med detta kan ledningen göra korrigeringar i den valda strategin eller i stödinsatser om det behövs. (Kotter, 1998) Ett konstruktivt förändringsarbete är en process där motivationen hela tiden måste fortlöpa och understödjas och hållas levande. En förutsättning för detta är att fastställa konkreta och verklighetsnära målsättningar som möjliggör framgångar, vilket i sin tur höjer förändringsviljan. (Angelöw, 1991)

4.7 Sammanfattning

CRM är en affärsstrategi som vid införandet kräver en förändring i företaget. Att ha i åtanke är att IT-systemet ska vara ett verktyg för att underlätta det kundorienterade arbetet där medarbetarna använder sig av kundinformationen och för in information i systemet. Detta ger företaget en bättre överblick över kunderna och gör implementeringen bättre. I kapitlet har författarna presenterat en förändringsprocessmodell från Eccles (1994) som även kan användas generellt till andra förändringsarbeten. I modellen har författarna lagt in faktorer som anses viktiga i de olika delarna av förändringsprocessen, utifrån andra experter som skrivit generellt om förändringsarbete samt implementering av CRM. För att få en bättre bild av vad de anser vara viktigt att ha i åtanke vid en förändring som CRM innebär har författarna sammanfattat deras åsikter i en figur. I figuren nedan framgår att de viktigaste faktorerna för företaget är bl.a. att ha klarlagda kundstrategier, förändring av företagskulturen, medarbetarnas delaktighet, utbildning, delmål samt ledningens engagemang.

Byggstenar	Faktorer att ha i åtanke vid CRM implementering enligt teoretisk synvinkel
Vision & Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Klar vision vad de vill uppnå med förändringen • Fastställda kundstrategier
Planeringsfas & Sälj in förändringen	<ul style="list-style-type: none"> • Processororienterat synsätt • Företagsövergripande lagring av kunddata • Anpassa hela organisationen och inte bara de kundorienterade avdelningarna • Förändra normer och värderingar • Medarbetarnas delaktighet • Utse en koalitionsgrupp som förmedlar information om förändringen
Implementera förändringen	<ul style="list-style-type: none"> • Utbildning • Engagemang från ledningen • Delmål

Figur 4:3 Förändringsfaktorer vid implementering av CRM enligt teoretisk synvinkel

Kapitel 5

Empiri

5.1 Inledning

I detta kapitel kommer författarna att redogöra för det intervjumaterial som författarna erhållit vid de empiriska studierna. Empirin ligger till grund för analys kapitlet. Författarnas undersökning har genomförts genom två intervjuer. Den första intervjun genomfördes på Exportrådet i Stockholm med en respondent som jobbar som global koordinator och projektledare där. Nästa intervju genomfördes med affärsutvecklingschefen på Eductus, med ansvar för marknadsföring och utvecklingsprojekt som exempelvis nya arbetssätt och förändringar i företaget. Avsikten med dessa intervjuer var att identifiera de fallgrorpar och de faktorer som är viktiga att tänka på för en implementering av CRM i organisationen

5.2 Exportrådet

5.2.1 Skapa en vision och strategi

När författarna frågade respondenten på Exportrådet om det fastställdes någon vision inför implementeringen blev svaret att ledningen inte hade någon vilja att driva igenom projektet i början. Hos systemägarna fanns det heller ingen ambition att driva igenom projektet. Dessa faktorer gjorde att implementeringen tog lång tid vilket i sin tur ledde till en halvbra implementering.

På grund av att kontoren inte fått något positivt budskap från ledningen att driva igenom en implementering kan det hända att förvirring uppstår på kontoren. Exportrådet har ändå lyckas genomföra implementeringen men respondenten medgav att det kunde ha skett på ett bättre sätt. Idag finns det ett bättre stöd till CRM och en vilja att arbeta med det.

Vidare har Exportrådet gjort en segmenteringsanalys över sina 100 största kunder. Författarnas respondent uttryckte sig att han inte visste hur exportrådet har nyttjat informationen, men trodde sig veta att Exportrådet inte har gjort så mycket på den fronten.

5.2.2 Planera inför implementeringen

IT-avdelningen på Exportrådet ser implementeringen av CRM som ett projekt. IT-avdelningen får en uppgift att lösa och när de har löst uppgiften är projektet klart.

Respondenten ansåg att CRM är en utvecklings process där organisationen lär sig hela tiden och kan nyttja systemet bättre och bättre.

Hur Exportrådet använder sina kunddata är enligt responderten olika från kontor från kontor. Kontorscheferna kan bl.a. bestämma hur de vill jobba med systemet. CRM systemet är väldigt flexibelt och därmed kan organisationen använda det på olika sätt.

På Exportrådet finns det två personer i Stockholm som kontrollerar den information som kommer in. Det är viktigt att det ligger rätt information i databasen. Exportrådet lägger ner mycket tid åt att ha rätt information i systemet.

Exportrådets ambition är att alla kontor ska använda CRM systemet, och på hösten 2004 fungerade det enligt respondenten väldigt bra. De kontor som inte använde CRM systemet på ett bra sätt, var Asien och orsaken kan ha varit skillnaden i hur kontoren vill arbeta.

De organisatoriska anpassningar som skett inom Exportrådet bestod enligt respondenten av att de anpassat CRM efter organisationen, eftersom det var organisationen som ursprungligen, via en referensgrupp tog fram vad CRM skulle göra för företaget.

5.2.3 Sälj in förändringen till de anställda

Respondenten på Exportrådet hade erfarenhet av att det alltid är problematiskt att komma ut med information om förändringar. Medarbetarna på Exportrådet har blivit vana vid att det är IT-avdelningen som ger den informationen. Då IT-avdelningen informerar tycker medarbetarna att det låter jobbigt och fortsätter att arbeta på det gamla sättet. Detta måste företaget brygga över för att få alla medarbetare att arbeta på det nya sättet. Det är då bättre om informationen istället kommer från VD:n. Medarbetarna uppfattar det som mer trovärdigt och de får uppfattningen om att företaget verkligen ska göra en förändring.

Den delaktighet som medarbetarna visade under implementeringen av CRM bestod i att Exportrådet bildade en referensgrupp. Referensgruppen bestod av tio personer och dessa personer var kontorschefer och personer från ledningen. Referensgruppen fungerade så att den

fick in en massa inputs som gruppen skulle sätta ihop till något bra och sen applicera det på organisationen. Hela organisationen kunde dock inte nå referensgruppen.

På frågan om hur kommunikationen mellan personalen och företagsledningen skedde svarade respondenten att det alltid är svårt att implementera tekniska projekt.

”Projektet inbringar inga pengar generellt utan det tar tid innan pengar börjar komma in. Då är inte motivationen på topp och det finns ingen direkt drivkraft. Det har varit lite så på Exportrådet tidigare. Om ledningen inte satt sig in i problematiken och inte vet direkt vad systemet ska användas till, vad ska då ledningen kommunicera för något.”

Det bästa sättet att få de anställda att börja arbeta med systemet var enligt respondenten att tillhandahålla utbildning. När systemet började fungera riktigt bra så spridde det sig från kontor från kontor. Kontorschefer pratade med andra kontorschefer på Exportrådet om hur bra systemet var och fler och fler börja använda det mer effektivt.

5.2.4 Implementera förändringen

Det som framgick av intervjun var att ett starkt engagemang från företagsledningen är helt avgörande när organisationen ska föra in ett så stort system som CRM är. Finns det inget mandat från ledningen så leder det till att medarbetarna inte börjar använda systemet. Detta eftersom att de inte orkar ändra sitt arbetssätt då ledningen inte är med.

Respondenten berättar att det bästa sättet för att få systemet att fungera så bra som möjligt är att varje system har en ansvarig t.ex. en person från ledningsgruppen. Detta fick Exportrådet bara för en månad sedan. Förut var det IT-gruppen som var kravställare till att medarbetarna skulle använda systemet och de var också de som var utförare av systemet. Det blir lätt fel då och det är mycket bättre om ledningen är med och tar sitt ansvar. Eftersom implementeringen av CRM är en stor process är organisationen tvungen att sätta upp delmål. Det är svårt att säga att organisationen ska ha implementerat CRM på ett par månader.

Även utbildning medgav respondenten som en helt avgörande faktor när organisationen implementerar CRM. Exportrådet har erfarenhet från andra kundkontaktssystem som de har implementerat. Dock har de inte haft någon utbildning på det nya systemet vilket

respondenten ansåg var ett misstag. Det tog således mycket lång tid för medarbetarna att börja använda systemet och det förekom även medarbetare som aldrig började använda det. Om ingen utbildning ges medgav respondenten att det också kan hända att medarbetarna använder systemet fel vilket i slutändan måste rättas till. Om företaget sätter in utbildningen tidigt i processen slipper de dessa problem och viktig tid sparas.

Den erfarenheten tog Exportrådet med sig när de skulle implementera CRM och började med utbildningen direkt i upptakten av införandet. Detta gjorde att Exportrådet snabbare fick nytta av systemet. Så fort medarbetarna lärt sig systemet rullade det på och det fungerade som det skulle. Enligt respondenten kommer det dock alltid en nedgång i användandet vilket får till följd att Exportrådet går ut med en ny utbildning.

På Exportrådet skedde utbildningen genom Web utbildningar och på cd-rom skiva. Vidare hade de två timmars utbildning med varje kontorschef. Dock gavs det enligt respondenten för kort utbildning då de anställda inte hann smälta allt de har lärt sig på två timmar. Detta kan enligt respondenten leda till att medarbetarna inte vet hur de ska hantera systemet vilket medför att de matar in och använder sig av kunddatan på ett felaktigt sätt. Respondenten uttryckte sig att ledningen var medvetna om att utbildningen inte givit önskad effekt, men att det var det enda alternativ de hade, då resurserna var begränsade. I efterhand skulle vara bättre om de ansvariga hade fått åka ut till kontoren och arbeta one to one med att få medarbetarna att arbeta med det bättre.

5.3 Eductus

5.3.1 Skapa en vision och strategi

På frågan om Eductus har en fastställd vision inför förändringsarbetet ville inte respondenten kalla det för en vision. Han refererade till det som en affärsplan vilken innehåller ett strategiskt mål som hette att ”införa en mer aktiv kundbearbetning och som stöd för det ett IT-system”. Det var målbilden, men respondenten menade att det varje år sätts nya strategiska mål över vad de vill åstadkomma i organisationen.

Eductus är ett företag som ”säljer människor” genom att hitta praktikplatser, rekrytera människor till jobb, arbetsprövning för de som varit sjukskrivna etc. Detta innebär att de också jobbar med kundrelationer. Målsättningen är att precis som företag i en konventionell säljprocess hitta långsiktiga kunder främst inom större organisationer som anställer mycket folk. Respondenten menade att om Eductus kan lösa dessa organisationers problem genom att ordna fram kompetenta arbetare så kommer dessa organisationerna säkerligen tillbaka och frågar om de kan ordna fram mer folk. Detta leder till en kundrelation som ska fungera över tid, vilket gör att dokumentation över kundrelationen är en stor fördel.

I dagsläget jobbar inte Eductus med att göra någon segmenteringsanalys av sina kunder där företaget delar in dem exempelvis omsättningsmässigt efter kund A, kund B osv. Enligt respondenten är dock detta ett naturligt nästa steg i processen.

5.3.2 Planera inför implementeringen

På frågan om respondentens syn på CRM som en process eller ett projekt så blev svaret både och. Under själva implementeringen ses det som ett projekt som sen ska leva in i en slags process men samtidigt uppgraderar och förändras det på vägen med nya mindre projekt.

Den kunddata som Eductus använder sig av är förutom det vanliga kundregistret, en kundhistorik för att se hur mycket kunden omsätter, vad han är intresserad av, och därigenom kunna se vilka möjligheter som finns. Utifrån det kan också tvillinganalyser göras för att titta på om det finns fler inom samma segment som kan vara intresserade av samma sak.

Respondenten underströk betydelsen av kunddatahantering som en stor möjlighet om den bara hanteras på rätt sätt.

Inom Eductus använder alla medarbetarna CRM men det är inte alla som har access till affärssystemet. Respondenten berättade att det finns två grupper inom företaget; säljare respektive rekryterare. Det är dessa grupper som jobbar ut mot kund som har störst nytta av systemet. Företaget jobbar endast med den köpande och mottagande kunden i sitt CRM system, då företaget inte har något behov av att lägga in individer dvs. den deltagande kunden i systemet.

Den organisationsförändring som har skett inom Eductus efter implementeringen av CRM kunde inte respondenten sätta något konkret finger på då det har skett så mycket organisatorisk som inte direkt kunde hänföras till just detta säljstödssystem. Dock så berättade respondenten att Eductus har satt i sjön ett projekt som ska se till att upprätta en struktur och säkerställa att säljorganisation stabiliseras. Detta kommer enligt respondenten leda till att man snart kommer att kunna urskilja tydliga effekter som går att peka på och som direkt kan knytas till förändringsprocessen kring CRM.

5.3.3 Sälj in förändringen till de anställda

Att ge personalen tillräckligt med information vid förändringsprojekt medgav respondenten som något mycket svårt. Eftersom om ledningen frågar personalen kan alltid mycket mer information ha getts. Generellt sätt har Eductus till personalen i affärsplanen informerat om en målsättning att ha en aktiv kundbearbetning, samt att under 2004 föra in ett IT-system, som stödjer den kundbearbetningen. Enligt respondenten har det inte varit något mål att nå ut 100 procent till alla medarbetare utan det är främst de som ska jobba aktivt med systemet dvs. säljarorganisationerna och ledningsgruppen som har genomgått en regelrätt utbildning.

Dialogen som Eductus genomförde med personalen innan förändringen drog igång bestod i att en förstudie gjordes där en behovsanalys togs fram för att ta reda på vad som behövdes. Det innebar dock inte att alla anställda och inte ens alla säljare medverkade. Eductus tog fram en representativ grupp för detta som ledningsgruppen förde en dialog med och därefter fattade ledningsgruppen beslutet att genomföra förändringen. Enligt respondenten är Eductus noga med att lägga ut tydliga planer för beslutsunderlag kring varför förändringen skall göras, vad det är som ska göras samt när det ska vara klart. Detta görs för att säkerställa att förändringen kommer i mål då allt för många företag påbörjar projekt som inte slutförs.

Utvärdering och reflektioner av förändringsprojekt är något som respondenten ansåg vara viktigt. Företaget följer upp genom utvärderingar, frågor till projektgruppen och till personal som varit involverad. Kommunikationen inom Eductus sker enligt respondenten främst från företagsledningen. Inom företagsledningen sitter det fem regionchefer som kontinuerligt håller regionsmöten eller arbetsplatsträffar för att informera och kommunicera med personalen. Det finns även ett aktivt intranät som personalen kan nå för att ta del av information.

För att få de anställda att börja använda systemet använde sig Eductus av en utbildning på en plus en halv dag. Något som respondenten trodde mycket på var att systemet måste ha en applikationsägare som ska verka som ett bollplank inte bara under kort sikt utan även finnas med långsiktigt i processen dit de som ännu inte förstått systemet kan vända sig. De anställda upplever trygghet då de har någonstans att gå när de har frågor. En applikationsägare har även en viktig roll i att slussa in nyanställda i systemet.

Respondenten medgav att det självklart funnits problem med att få de anställda att börja använda systemet. Dessa problem har främst varit svårigheten i att ändra sitt beteende. Många anställda ställde sig frågan varför de ska byta sina vanemönster och sätt som de bedrivit sitt arbete på i flera år när dessa fungerat så bra. Respondenten menade att det också fanns en oro bland personalen att deras kunder kunde tas över av andra när alla deras kontakter och befästa kundrelationer kom in i systemet. Dock betonade respondenten att all tillgänglig kunddata och information skulle föras in i systemet för att ge alla medarbetare förutsättningar att använda CRM. En annan oro bland personalen fanns över att företagsledningen nu skulle få koll på över hur mycket de säljer per vecka etc. Detta ledde enligt respondenten till att många anställda upplevde sig som mindre värda när deras hjärna mer eller mindre tömdes på information, något som upplevdes som ett högst personligt intrång.

Respondenten medgav att det alltid finns olika ursäkter till varför anställda inte vill använda systemet men att det någonstans måste dras en gräns om det inte hjälper med vanlig vägledning. ”*Det här är det system vi kör och det är det som gäller, om du ska vara anställd här är det detta system som gäller och passar det inte ska du nog fundera på att söka ett annat jobb.*” Dock betonade respondenten att det lyckligtvis inte behövt gå så långt ännu.

Eductus har överlag upplevt ett positivt förändringsarbete där personalen generellt haft en positiv inställning men samtidigt har det enligt respondenten varit jobbigt själsligt för många då de fått ändra sitt beteende. Utmaningen för Eductus har varit att försöka visa personalen deras personliga Return on Investment (ROI). Den första månaden innefattar en massa hårt jobb och inget personligt ROI men när personalen väl kommer över den tröskeln så syns det enligt respondenten otroligt tydligt. Genom att titta på hur ofta olika personer loggar in kan företaget på ett enkelt sätt se vilka som ännu inte nått över tröskeln. ”*Om en person loggar in en gång i veckan så beror det helt enkelt på att de inte förstått poängen. Personen förstår säkerligen vad systemet är men de har inte insett poängen själva och då är det jobbigt. Det gäller att få in systemet som en naturlig del av verksamheten, systemet ska inte leva ett eget liv utan det ska vara ett verktyg som stödjer en säljprocess*”.

5.3.4 Implementera förändringen

En helt avgörande kritisk framgångsfaktor är enligt respondenten företagsledningens engagemang. Om inte de använder och tror på systemet finns det ingen anledning för någon annan att använda det heller. Det ska enligt respondenten inte förekomma några undantag för att inte använda systemet. Även företagsledningen har haft problem med att komma över den tröskel som respondenten menar renderar ett personligt ROI. Det är alltså inte bara jobbigt för medarbetarna utan också svårt för ledningen att ändra sättet de jobbar på.

Ledningen måste ha klart för sig att de vill ha systemet, att de är medvetna om fördelarna samtidigt som de även måste vara beredda på att ta konsekvenserna som förändringen kan medföra. I många fall falleras många projekt enligt respondenten just för att ledningen inte är med fullt ut. Ledningen måste bestämma sig över om det är värt att satsa och då gäller det att orka och våga satsa fullt ut samt vara beredd att ta konsekvenserna. ”*Det går inte att vara halvgravid, antingen är man gravid eller inte. Det finns två vägar, halvgravid funkar inte. Att halvt använda ett CRM system, funkar inte, det är antingen av eller på*”. Med detta menar respondenten att inget får göras passabelt utan ledningen måste vara totalt fokuserade på införandet. Detta innebär att ledningen kan tvingas sparka de människor som inte klarar av förändringen, något som är lätt att prata om men svårare att genomföra i praktiken när det väl kommer till kritan.

De delmål som satts upp består enligt respondenten bl.a. av olika versioner av systemet. När version 1.0 genomförts kan en ny version definieras och det tas fram en beskrivning till vad

den ska innefatta. Fördelen med att jobba med delmål är enligt respondenten att företaget kan reflektera över hur det gått samtidigt som det medför en möjlighet att ändra om det hänt något på vägen. Ett så pass stort förändringsarbete som CRM kräver enligt respondenten att delmål sätts upp för att det överhuvudtaget ska orkas genomföras.

Den utbildning som Eductus utförde varade som tidigare redogjorts i en plus en halv dag. Den bestod av en dags introduktion, efter vilken personalen fick köra systemet i tre veckor och sen slutligen gjordes en uppföljning på en halv dag där eventuella frågor och problem togs upp och diskuterades. I introduktionsfasen pratades det lika mycket om säljprocessen som själva systemet för att betona att systemet endast är ett verktyg för att underlätta systematiseringen och stödja säljprocessen. Enligt respondenten riktades utbildningen till olika grupper beroende på att säljprocessen ser olika ut beroende på vilket kundsegment personalen jobbar emot. Utbildningen stannade dock inte där utan i efterhand fanns det möjlighet för personal att få ”one to one coaching” i den mån det behövdes. Det sköttes främst genom telefon och E-mail.

Utbildningen och uppföljningen som sker genom coaching blir ett viktigt stöd i de anställdas personliga förändring. Problemet ligger främst på den själsliga nivån. Respondenten jämför duktiga säljare med artister, de har ett eget manér över hur de gör saker och tycker inte om att ändra sig efter nya strukturer och den ordning som ett CRM system innebär. De flesta inom Eductus är väldigt nöjda och införstådda med vikten av detta system, men sen finns det enligt respondenten alltid en massa ursäkter över varför de inte använder det fullt ut. Dessa ursäkter måste företaget se till att skära bort. Inser personalen fördelarna med det hela och känner att det ger dem något dvs. den personliga vinningen, stärks motivationen och viljan att jobba vidare.

Respondenten ansåg att det i slutändan tillhandahållits fullt tillräcklig utbildning. Problemet som respondenten såg det var att det inte spelade någon roll om antalet utbildningsdagar fördubblats då svårigheten inte ligger i förståelsen av själva systemet utan den ligger i att anpassa människor till förändring och bryta mönster. Det kräver inte mer utbildning utan istället en tid av personlig strävan att ändra sitt arbetssätt.

5.4 Sammanfattning

I detta kapitel har Exportrådet och Eductus erfarenheter av CRM implementering redogjorts. Bägge företagen lyfte fram ledningens engagemang som den enskilt viktigaste faktorn men

betonade också utbildning, kortsiktiga mål, och förändring av medarbetarnas normer och värderingar som viktiga punkter. För att få en överskådlig bild över deras erfarenheter av CRM implementeringen i deras respektive organisation har författarna gjort en sammanfattning i en figur som presenteras nedan.

Byggstenar	Faktorer att ha i åtanke och problem vid CRM implementering ur praktisk synvinkel
Vision och strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Fanns ingen vision hos Exportrådet. Eductus utgick från en affärsplan. • Eductus kundstrategi bestod i att de definierat tre olika typer av kunder. Den köpande, säljande och deltagande kunden. Exportrådet har gjort en segmenteringsanalys över de 100 mest lönsamma kunderna.
Planeringsfas & Sälj in förändringen	<ul style="list-style-type: none"> • Båda fallföretagen såg införandet av CRM både som en process och ett projekt • Författarna uppfattade att båda fallföretagen hade en central kunddatabas • Exportrådets ambition är att alla kontor ska använda CRM. I Eductus använder alla medarbetarna CRM men det är inte alla som har access till affärssystemet. • För båda fallföretagen har det varit svårt att ändra normer och värderingar hos medarbetarna. • Delaktigheten hos Exportrådet; toppstyrd. <u>Eductus</u>; representativ • Koalitionsgruppen på Exportrådet bestod av IT-gruppen vilket inte gav så bra respons på medarbetarna då de inte tog informationen på fullt allvar. Inom Eductus var det ledningen som var koalitionsgruppen.
Implementera Förändringen	<ul style="list-style-type: none"> • Båda fallföretagen medgav att utbildning är viktig i förändringsprocessen • Båda fallföretagen medgav att ledningen engagemang spelar en mycket avgörande roll i förändringen. • Enligt båda fallföretagen måste det sättas upp delmål för att i överhuvudtaget ska kunna genomdriva ett förändringsarbete av CRMs karaktär.

Figur 5:1 Förändringsfaktorer vid implementering av CRM enligt praktisk synvinkel

Kapitel 6

Analys

6.1 Inledning

I detta kapitel har författarna för avsikt att analysera den insamlade empiri med hjälp av de teorier och modeller som presenterats i den teoretiska referensramen. Som utgångspunkt för analysen har författarna Eccles (1994) modell för förändringsprocess.

6.2 Skapa en vision och strategi

Inget av företagen hade en konkret vision för förändringsarbetet, men Eductus sade sig ändå ha en konkret målbild formulerad i en affärsplan över vad de skulle införa, vilket enligt Goldkuhl & Röstlinger (1988) minskar osäkerheten kring förändringsarbetet. Denna målbild som Eductus hade, sågs som ett strategiskt mål och var liknande det som Swift (2001) menade. Han ansåg att strategin ska vara företagsövergripande och även lyfta fram anledningen till att förändringen var nödvändig att genomföra. Exportrådet hade ingen vision och heller inget större intresse i ledningen av att genomdriva förändringen, vilket stämmer väl överens med Kotters (1998) syn på en konkret vision som en förutsättning för att implementeringen inte ska bli svåruppnåelig där medarbetarna strävar åt olika håll och det blir svårt att få en konkret riktning över förändringen. Implementeringen tar således längre tid vilket också representanten för Exportrådet påpekade hade skett.

I strategiarbetet är det en fördel om företaget inte bara skapar företagsövergripande strategier utan även definierar konkreta kundstrategier. Att göra en segmenteringsanalys är enligt teorin en central del i detta arbete, men varken Eductus eller Exportrådet har förstått vikten av detta. Visserligen har Exportrådet gjort en lättare segmentering av sina 100 största kunder men respondenten medgav att han var tveksam till att informationen använts i något väsentligt syfte. Eductus medgav att en segmenteringsanalys är ett naturligt nästa steg i deras förändringsarbete men enligt Greenberg (2004) bör en segmenteringsanalys göras i ett tidigare skede så att företaget ska kunna anpassa sina kundstrategier efter kundernas önskemål och preferenser.

Trots att Eductus inte gjort någon konkret segmenteringsanalys har de förstått vikten av att skapa lojala kunder och den win-win situation mellan företaget och kunden som enligt Brown (2000) då tillslut uppstår. Enligt respondenten jobbar Eductus hårt med att finna de långsiktiga kunder som skapar lönsamhet. Detta görs genom att Eductus löser dessa kunders problem vilket gör att de kommer tillbaka och då skapas det en kundrelation över tid där bägge parter drar nytta av varandra. Genom CRM har de fått möjlighet att kunna dokumentera dessa kundrelationer men enligt Browns modell (2000) om kundlojalitet har Eductus ändå en bit kvar för att nå fram till fasen om strategisk kundvård där denna win-win situation ständigt uppstår.

6.3 Planera inför implementeringen

Båda representanterna för Eductus och Exportrådet ser mer eller mindre på CRM som en process som ändå kräver ett visst mått av projekt tänkande för att det ska kunna implementeras. Enligt Greenberg (2004) ska företagen se på hela CRM som en process som ständigt genererar mer kunskap, en åsikt som delas av Exportrådet som betonade den ständiga utvecklingsprocess som pågår.

Ambitionen hos både Eductus och Exportrådet är att alla medarbetare ska använda systemet och det är en målsättning som anses fullgjord. Det som skiljer sig mellan avdelningarna och de olika kontoren är hur stort behov medarbetarna har av att använda det. De som arbetar direkt mot kunden har självklart störst behov av CRM men viktigast är dock att alla medarbetare lägger in så mycket kunddata som möjligt i systemet så att de blir tillgängligt och hanterbart. Bägge företagen har således adopterat systemet och låtit det genomsyra hela företaget med en gemensam kunddatabas precis som Greenberg (2004) menar att företag som ligger i hans fjärde fas (om hur väl företagen tagit till sig de tekniska lösningarna) gör.

Rent organisatoriskt var det främst Exportrådet som kunde urskilja några effekter. De har sett över sin befintliga organisationsstruktur men sen har företaget istället för att i stil med Eccles (1994) förändra den rådande organisationsstrukturen efter förändringen, låtit CRM förändras och anpassas efter strukturen.

6.4 Sälj in förändringen till de anställda

Att ändra människors beteende och vanemönster är inte lätt, något som framförallt Eductus fått erfara. Både Kotter (1998) och Goldkuhl & Röstlinger (1988) talar om svårigheten att ändra ett företags rådande kultur. Enligt Kotter gäller det för företaget att först försöka att förändra de normer och värderingar som finns inom företaget. Inom Eductus motsatte sig många anställda förändringen då de inte ville bryta sitt arbetssätt som enligt dem fungerat bra under flera år. Detta tyder precis som Goldkuhl & Röstlinger (1988) anser på en stark företagskultur inom Eductus då medarbetarna tillsammans arbetat upp mentala skygglappar som exempelvis ”så här har vi alltid gjort” vilket försvårar en förändring av deras beteende. Enligt Kotter (1998) måste företaget försöka att överbrygga dessa normer och värderingar för att kunna genomföra förändringen.

Eductus menade att de anställda hade mängder med olika ursäkter att komma med, varför de inte ville använda systemet. Eductus valde då att dra en gräns och inte ge de anställda något val då det inte hjälpte med vanlig vägledning för att få dem att adoptera det nya systemet. Utmaningen låg för Eductus mycket i att få personalen att överbrygga de problem som ofta förekommer den första månaden men när de väl förstått fördelarna med systemet och att de känner att de får något tillbaka förändras även normer och värderingar. Dessa två metoder står helt i samklang med Kotters (1998) åsyn på hur företag förankrar en förändring i en kultur.

Medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen hanterades på olika sätt inom Exportrådet och Eductus. Exportrådet bildade en referensgrupp bestående av företagsledningen och kontorschefer som fick in information och förslag från de anställda. Dock kunde inte alla anställda nå denna referensgrupp vilket gjorde att delaktigheten försämrades och att referensgruppen inte fick in tillräcklig feedback. De underskattade vikten av det Kotter (1998) och Goldkuhl & Röstlinger (1988) säger om att de anställda bör rådfrågas för att dra nytta av deras lärdomar samt även motivera dem då delaktighet redan från början skapar motivation. Detta visar på en toppstyrd strategiförändring enligt Angelöw (1991) då enbart ledningen satt med. Även Eductus tillät inte alla anställda få ventilera sina åsikter utan där tillsattes en representativ grupp som förde en dialog med ledningen innan arbetet drog igång, precis som Angelöw (1991) menar att en representativ strategiförändring går till.

Däremot var de inom Eductus noggranna med att ge beslutsunderlag till varför förändringen skulle ske, vad som skulle göras och när det skulle ske. Sådana åtgärder menar Kotter (1998) gör att de anställda inte blir främmande för förändringen då det hela tiden hålls informerade.

Just det faktum att de anställda informeras kontinuerligt och vid upprepande tillfällen gör enligt Angelöw (1991) att budskapet inte misstolkas och lättare tas upp av de anställda är något som framförallt Eductus försökt anamma. Genom att regioncheferna kontinuerligt håller möten med personalen har de tillsammans med ett intranät stora möjligheter att upprepa men även komma med ny information som lätt når ut till de anställda. Informella möten är enligt Kotter (1998) en av de mest effektiva kanalerna för att nå ut med ett budskap. Denna kanal använder sig Eductus av genom arbetsplatsträffar.

Inom Exportrådet är problemet enligt respondenten att det finns en vana inom företaget att det är IT-avdelningen som har till uppgift att informera personalen vid förändringsarbeten av teknisk natur vilket medför att personalen upplever informationen som krånglig och jobbig. Enligt Kotter (1998) bör företaget bilda en grupp som inger trovärdighet och är väl sammansatta för att personalen ska ta emot informationen på rätt sätt. Det resonemanget håller respondenten från Exportrådet med om och anser precis som Kotter att informationen helst ska komma från källor som utstrålar trovärdighet som exempelvis VD:n etc.

Dyché (2002) skriver att det behövs viss mån av åtgärder i början men att systemet sedan fungerar av sig självt. Detta kan kopplas till det respondenten på Exportrådet säger att det behövs utbildning i början, men sen när systemet fungerar bra kommer det att marknadsföra sig självt då kontorschefer och anställda pratar med varandra om hur bra systemet är.

6.5 Implementera förändringen

Ett starkt engagemang och stöd från ledningen är enligt respondenterna den enskilt största framgångsfaktorn när ett så pass stort system ska föras in i organisationen. I likhet med Kotter (1998) och Angelöw (1991) anser respondenterna att medarbetarna måste känna att ledningen tror och använder systemet för att de också ska vilja ta det till sig. Att ledningen föregår med gott exempel genom att lära sig systemet förstår också medarbetarna att förändringen är nödvändig. Precis som Angelöw (1991) menar respondenten från Eductus att ledningen måste vara med fullt ut och avsätta tillräckliga resurser för att klara av att genomdriva förändringen.

Bägge respondenterna menar att ett stort förändringsarbete förutsätter att företaget sätter upp delmål för att det skall orkas genomföras. Respondenten från Eductus anser precis som Kotter (1998) att de fördelar som delmål skapar är att det ger företagsledningen en möjlighet att följa upp och även korrigera efter hand som förändringen fortlöper. Att delmål har en motivationshöjande effekt talar både Kotter (1998) och Angelöw (1991) om. Eductus jobbar med motivation genom att sätta upp olika versioner av systemet som medför att det efter att version 1.0 uppfyllts sätts upp nya mål över vad som ska klaras av till version 2.0, vilket självklart medarbetarna uppfattar som motiverande.

Den utbildning som Eductus och Exportrådet bedrev vid implementeringen ansåg bägge respondenterna varit tillräcklig. Enligt Kotter (1998) innefattar utbildningen nästan alltid enbart de tekniska kunskaperna som krävs och bortses helt från vilka sociala färdigheter och attityder som fordras. Detta har Eductus full vetskap om och har förutom den vanliga utbildningen avsatt resurser för att anpassa medarbetarna till förändringen och den personliga utveckling som krävs. Genom uppföljning menar Kotter (1998) att man kan överbrygga dessa problem och det har också Eductus använt sig av genom att man gått igenom de problem och frågor som dykt upp under förändringsarbetets gång, samtidigt som personalen under en längre tid hade tillgång till one to one coaching där enskilda problem kunde gås igenom ännu utförligare.

Inom Exportrådet var uppföljningen inte lika utstakad och konkret som vid Eductus utan där fick medarbetarna lära sig systemet och sen körde man på tills det framgick att alla inte längre använde det vilket föranledde att nya utbildningsåtgärder sattes in. Något som bägge företagen har haft stor nytta av och verkligen förstått vikten av är att ha en systemägare till vilken medarbetarna kan vända sig med problem men som också verkar som kravställare att och ser till att förändringen efterlevs. Denna form av uppföljning leder enligt Eductus respondent till att de anställda upplever trygghet vilket också Kotter (1998) betonar.

6.6 Sammanfattning

Syftet med uppsatsen har varit att studera vart problem kan förekomma i en förändringsprocess som en CRM implementering innebär, och hur organisationerna kan gå runt dem. Författarna har då studerat förändringsprocesser och andra faktorer att ha i åtanke med CRM implementering ur en teoretisk synvinkel och även i en praktisk synvinkel. I den teoretiska synvinkeln kan läsaren se vad forskare och experter anser vara viktiga att ha i åtanke när företag genomdriver en förändringsprocess som CRM innebär. I den praktiska synvinkeln kan läsaren se hur Exportrådet och Eductus har gjort när de har genomdrivit CRM implementeringen. I figuren på följande sidan kan läsaren se hur författarna har sammanställt resultatet i deras undersökning. Läsaren kan se i den teoretiska synvinkeln att många faktorer i den praktiska synvinkeln är samma, men dock finns det skillnader i hur företagen har gjort. Där det förekommer skillnader mellan den teoretiska och praktiska synvinkeln har författarna funnit att många av problemen föreligger.

Byggstenar	Faktorer att ha i åtanke vid CRM implementering enligt teoretisk synvinkel	Faktorer att ha i åtanke och problem vid CRM implementering ur praktisk synvinkel
Vision och strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Klar vision vad de vill uppnå med förändringen • Fastställda kundstrategier 	<ul style="list-style-type: none"> • Fanns ingen vision hos Exportrådet men Eductus utgick från affärsplan • Eductus har definierat tre olika typer av kunder. Exportrådet gjorde en segmenteringsanalys över sina 100 mest lönsamma kunder.
Planeringsfas & Sälj in förändringen	<ul style="list-style-type: none"> • Processororienterat synsätt • Företagsövergripande lagring av kunddata • Anpassa hela organisationen och inte bara de kundorienterade avdelningarna • Förändra normer och värderingar • Medarbetarnas delaktighet • Utse en koalitionsgrupp som förmedlar information om förändringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Båda fallföretagen såg det som en process och ett projekt • Författarna uppfattade att båda fallföretagen hade en central kund databas • Exportrådet - ambition är att alla kontor ska använda CRM systemet. Eductus - använder alla medarbetarna CRM men det är inte alla som har access till affärssystemet. • För båda fallföretagen har det varit svårt att ändra normer och värderingar hos medarbetarna. • Delaktigheten på Exportrådet – toppstyrd. Inom Eductus var den representativ • Koalitionsgruppen på Exportrådet bestod av IT-gruppen vilket inte gav så bra respons hos medarbetarna. Inom Eductus bestod koalitionsgruppen av ledningen
Implementera förändringen	<ul style="list-style-type: none"> • Utbildning • Engagemang från ledningen • Delmål 	<ul style="list-style-type: none"> • Båda fallföretagen medgav att utbildning är viktig i förändringsprocessen • Båda fallföretagen medgav att ledningen engagemang spela en mycket avgörande roll i förändringen. • Enligt båda fallföretagen måste det sättas upp delmål för att i överhuvudtaget ska kunna genomdriva ett förändringsarbete som CRM innebär.

Figur 6:1 Förändringsfaktorer vid implementering av CRM enligt teoretisk och praktisk synvinkel

Kapitel 7

Resultat och slutsatser

I detta kapitel kommer uppsatsens syfte och problemområde att besvaras utifrån analysen av det empiriska materialet. Som tidigare skrivits är uppsatsens syfte att se inom vilket specifikt skede, problem infinner sig i förändringsprocessen hos företag som implementerat CRM.

6.1 Resultat

Författarnas studie har visat på ett flertal olika faktorer som företag måste ha i åtanke när de implementerar CRM och var dessa faktorer finns utifrån Eccles (1994) och hans förändringsprocessmodell.

Med utgångspunkt i Eccles (1994) förändringsprocessmodell och med stöd av empirin har författarna funnit att det främst är inom faserna sälj in förändringen till de anställda samt vid själva implementeringen som de företag författarna studerat haft problem. Dessa problem innefattar först och främst ledningens brist på engagemang som smittar av sig på hela företaget då även medarbetarnas engagemang och vilja att förändra försvinner om inte ledningen stödjer förändringen till 100 procent. Visar ledningen att de stödjer förändringen fullt ut ser de också till att avsätta tillräckliga resurser som bland annat inbegriper utbildning till medarbetarna. Utbildningsprogrammen blir således av central betydelse vid implementeringen av CRM då det krävs ny kunskap och även nya arbetsmetoder för att behärska systemet.

Det räcker dock inte med att utbildningen är omfattande utan studien har också visat att den även måste utföras på rätt sätt för att få genomslag. När det gäller förändringar av CRMs karaktär har författarnas intervjuer visat att utbildningen förutom att lära medarbetarna hur systemet fungerar i korthet, även måste fokuseras på att ta hand om den sociala delen av förändringen där medarbetarna får tid och stöd i att anpassa sig till allt nytt.

Förutom utbildningen har författarna utifrån intervjuerna sett att den rådande företagskulturen i hög grad påverkar och i vissa fall försvårar förändringsarbetet. Medarbetare som arbetat tillsammans länge på samma sätt i en stark kultur visar större motstånd mot CRM då de själva

ofta känner en ovilja till att ändra ett arbetssätt som de vant sig vid och känt sig trygga med. I detta läge blir informationen och kommunikationen mycket viktig för att minska den oro som de anställda upplever i samband med förändringen. Intervjuerna har visat att oron främst kommer från tanken på förändrade och förlorade arbetsuppgifter samt företagets möjlighet till insyn i arbetet. Författarna har också funnit utifrån intervjuerna att informationen och kommunikationen av förändringen till de anställda måste utföras av rätt grupp av medarbetare och chefer inom företaget. Denna grupp ska vara väl sammansatt och bestå av inflytelserika personer vars förtroende är högt inom företaget. Kommer informationen från fel källa som exempelvis IT-gruppen kan de anställda uppleva en motvilja och inte ta informationen på allvar

6.2 Slutsatser

CRM som är en kundfokuserad strategi har blivit populärt bland företag idag. Detta då företagen vill få bättre kundrelationer och framförallt lojala kunder. Företag har många kunder som de kommer i kontakt med varje dag. För att hålla reda på alla dessa kunder, implementerar företagen ett CRM system som medarbetarna ska använda. CRM systemet ska hjälpa företaget att öka antalet lojala kunderna. Men för att det ska gå igenom krävs det ett förändringsarbete i organisationen.

I inledningen på uppsatsen ställde författarna några frågor som löd:

- Vilka faktorer bör företag ta hänsyn till vid implementeringen av CRM?
- Hur ska företag få medarbetarna att anamma förändringen?

För att kunna besvara dessa frågor har författarna använt sig av förändringslitteratur samt mer CRM relaterad litteratur som har skapat den teoretiska referensramen. Det har också gjorts empiriska undersökningar på två företag där ansvariga för företagets respektive implementering intervjuats. Efter en jämförelse mellan den teoretiska referensramen och den empiriska studien har författarna kommit fram till att det finns ett antal betydande faktorer att ta hänsyn till vid implementeringen av CRM. Detta för att CRM ska komma att genomföras på ett bra sätt och inte sluta som ca: 55 procent av alla implementeringar, dvs med utebliven framgång. (Greenberg, 2004)

I starten av ett förändringsarbete måste företag först och främst ställa sig frågan varför de vill införa förändringen samt se till att de har resurser och en vilja inom hela företaget för att lyckas genomdriva förändringen. Här blir sammansättningen av ledningen som studien visat den enskilt viktigaste faktorn som företaget måste ta hänsyn till innan förändringsarbetet genomförs. Ledningen måste vara aktiv i arbetet både innan, under och efter implementeringen för att säkerställa genomförandet. Denna förändring i arbetssättet är en tidskrävande process som kommer kräva stora resurser av företaget, såväl finansiella som humana.

En engagerad ledning ger inte bara företaget de ekonomiska förutsättningarna utan skapar också en tro hos medarbetarna att förändringen är positiv och leder till något bättre. Genom att ledningen i ett tidigt skede formulerar en klar vision över vad företaget vill uppnå med förändringen stärks medarbetarnas vilja att ta till sig förändringen. Saknas visionen har studien åskådliggjort att medarbetarna upplever förändringen som förvirrande vilket medför att hela implementeringen tar längre tid. Ett oklart och förvirrande budskap gör att medarbetarna blir osäkra på vad som ska åstadkommas och på vilket sätt de ska medverka i förändringen.

Den positiva inställningen hos medarbetarna som skapats genom ledningens engagemang har efter teoretisk och empirisk genomgång även visat sig påverkas av medarbetarnas känsla av delaktighet i förändringen. Delaktigheten är i hög grad en motivationsfaktor som medför att de anställda får vara med och tycka till om förändringen. Författarna har utifrån analysen funnit att den representativa förändringsstrategin som karaktäriseras av att ett mindre antal representativt utvalda medarbetare medverkar i förändringen och representerar medarbetarnas åsikter, är mest lämpad att använda. Är förändringen enbart toppstyrd visar studien att de anställda tappar delaktigheten. Även viljan till förändringen försämras samtidigt som den kan leda till förvirring, då för många åsikter ska beaktas. Den representativa förändringsstrategin som ett av fallföretagen använde sig av var då även vanliga medarbetare kan dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Detta gav företaget ytterligare ett perspektiv på förändringsarbetet.

Genom att ledningen sätter in rätt form av utbildning skapas förutsättningar för att medarbetarna i ett första steg ska kunna anamma förändringen på bästa sätt. Varför företag inte bara kan införa systemet och sedan förväntade sig att medarbetarna tar eget ansvar och lär

sig det ligger självklart i förändringens tekniska egenskaper. För att tekniken ska kunna förstås av medarbetarna krävs det en viss form av professionell inläring. Många medarbetare var som intervjuerna visat redan nöjda med sitt sätt att arbeta på och således tveksamma till införandet av CRM. Detta beror delvis på deras tekniska okunskap som medför tveksamheter kring adopteringen av systemet. Men också på grund av oviljan att förändra något som för den själva anses som ett bra sätt att arbeta på.

Om inte alla medarbetare använder sig av CRM, utnyttjar företaget inte systemets fulla kapacitet och potential. Utbildningen ska således inte bara bestå av ren kompetensutbildning utan även ges på så sätt att den ändrar medarbetarnas arbetssätt och vanor som de byggt upp under ett flertal år. Studien har visat att one to one coaching och uppföljning skapar de bästa förutsättningarna för att ändra medarbetarnas inarbetade arbetssätt och är således den mest effektiva formen av utbildning.

De anställda måste förstå fördelarna med CRM och vikten av att lägga in all tillgänglig kunddata så att systemet kan användas fullt ut. Om all kunddata förs in och görs tillgänglig för hela företaget skapas goda förutsättningar till samarbete mellan medarbetarna. Dessa kunddata ger hela företaget betydande information om hur de ska hantera och bemöta kunderna vilket är en förutsättning för att kunna bygga långsiktiga kundrelationer. Om inte alla medarbetare kontinuerligt för in all befintlig kunddata fallerar hela syftet med CRM och felaktiga åtgärder mot kunder kan komma att sättas in.

Den teoretiska referensramen tar upp vikten av att företag skapar kundstrategier innehållande en segmenteringsanalys som ger företag möjligheten att utkristallisera de viktigaste kunderna sett till lönsamhet, lojalitet etc. Den empiriska studien visade dock att riktig hänsyn till detta inte tagits, vilket fått till följd att företagen inte till fullo vet hur de ska hantera informationen om sina kunder. Innan implementeringen startar på allvar bör företag se över sina kunder och hur man tänkt strukturera dem genom segmentering. Detta gör att företaget exakt vet vilka åtgärder som ska sättas in och till vilka kunder de ska vända sig till, vilket medför stora besparingar i marknadsföring och försäljningskostnader. Precis som tidigare undersökningar visat (se sid 2 i problemdiskussionen), är det just företag utan formulerade kundstrategier som inte utnyttjar CRM till fullo.

En annan viktig faktor i förändringsprocessen är att det är rätt personer som förmedlar förändringen till de anställda. Den empiriska studien har visat att om informationen kommer från fel personer som inte inger förtroende hos medarbetarna kan det skapas motstånd till förändringen. Informationen, om den meddelas av trovärdiga personer, ökar tryggheten samt minskar den ovilja och det motstånd som många medarbetare uppfattar. Författarna har således kunnat konstatera att den osäkerhet och ovilja till förändring som många medarbetare upplever, grundar sig i att de inte fått rätt typ information av rätt personer. Tar sig ledningen tid till att kontinuerligt informera medarbetarna om förändringen och dess påverkan på företaget i form av ändrade arbetsätt etc, förstärks medarbetarnas tilltro till förändringen. Informationen tas då även emot och uppfattas på ett helt annat sätt än om en grupp av icke helt anförtrödda personer informerar.

Stora förändringar av CRMs karaktär behöver även kortsiktiga delmål för att nå framgång. Dessa delmål ger de anställda något konkret att arbeta efter vilket stärker motivationen och främjar förändringsarbetet. Delmålen skapar en bättre förståelse för företaget övergripande mål, samt möjliggör för varje medarbetare att uppleva att förändringen faktiskt leder fram till något. Studien har även visat att delmålen ger företagsledningen en möjlighet att under förändringens gång följa upp förändringen och även göra korrigeringar om det behövs för att skapa en bättre förutsättningar för att lyckas uppnå det slutgiltiga, långsiktiga målet.

6.3 Slutdiskussion

Vi har genom vår undersökning lokaliserat ett antal faktorer som är av betydelse för att implementeringen av CRM ska bli framgångsrik och leva upp till förväntningarna. Genom att företagets ledning innan förändringen startar, ser till att förstå innebörden och vidden av implementeringen kommer de också inse att det krävs ett genomgående starkt engagemang från deras sida för att implementeringen ska kunna genomföras hela vägen. Engagemanget smittar av sig på hela företaget och motiverar medarbetarna till att jobba hårt för att ta till sig förändringen. Förutom ledningens genomgående starka engagemang motiveras medarbetarna att ta till sig förändringen då rätt utbildningsåtgärder, delmål, delaktighet i processen och rätt typ av information från betrodda personer ges. Informationen hjälper till att förändra den företagskultur som ofta består av en ovilja till att förändra ett arbetsätt som fungerat bra i flera år. Om företag tar hänsyn till dessa faktorer kommer implementeringen av CRM kunna genomföras på ett framgångsrik sätt.

De slutsatser författarna har kommit fram till hoppas vi kan underlätta implementeringen av CRM för företag och organisationer som har planer på att implementera CRM. Författarna hoppas också på att andra företag och organisationer som befinner sig i liknande situationer kan ha användning av studien då det även går att urskilja viktiga faktorer som inte enbart gäller för förändringsarbeten kopplade till CRM. De problem och svårigheter som studien pekat på kan ge andra företag möjligheter att dra lärdom av dessa misstag och då själva skapa en bättre implementering. I förändringsprocessen anser vi att medarbetarna spelar en stor roll då det är de som är huvudpersonerna som gör att företagen kan lyckas med att få lojala kunder.

Förslag till vidare forskning kan då vara att göra en mer djupgående studie av medarbetarnas åsikter och uppfattningar om CRM implementeringar. Vidare kan man studera organisationer som har haft CRM en mycket längre tid och se hur de driver processen vidare för att utnyttja CRM:s fördelar till fullo.

Bilaga 1

Intervjumall för Exportrådet och Eductus

Inledande frågor

- Din position i företaget? Arbetsuppgifter, ansvarsområden?
- Vad har du för erfarenheter av implementeringsprojekt
- Hur definierar du CRM?
- Varför implementerades CRM?
- När skedde implementeringen CRM?

Skapa en vision och strategi

- Fastställde företagsledningen någon vision inför implementeringen? I sådana fall hur förmedlades den till medarbetarna och hur definierades den?
- Hur mäter ni kundlojalitet och vad anser ni vara lojala kunder?
- Har ni gjort någon segmenteringsanalys av era kunder?
- Hur ser er kundstrategi ut?

Planera inför implementeringen

- Hur ser ni på CRM? Som ett projekt eller en process?
- Hur använder ni er av kunddata?
- Hur lagrar ni er kunddata och hur nås den av medarbetarna?
- Använder hela företaget CRM eller är det avdelningsbaserat?
- På vilket sätt anpassades organisationsstrukturen vid implementeringen av CRM?

Sälj in förändringen till de anställda

- Hur brukar personalen informeras om planerade förändringsprojekt? Anser du att tillräckligt med information givits?
- Hur ser de anställdas delaktighet ut vid förändringsarbeten? Tas det hänsyn till deras åsikter och synpunkter? På vilket sätt sker detta?
- Hur sker kommunikationen mellan personalen och företagsledningen? Brukar förändringsprojekt följas upp och i så fall hur?
- Hur jobbade ni med att få de anställda att börja använda systemet?
- Vilka problem har uppstått?

Implementera förändringen

- Hur ser du på företagsledningens engagemang i förändringsarbeten?
- Brukar delmål sättas upp vid större förändringsarbeten?
- Anser du att företaget tillhandahållit tillräckligt med utbildning vid de förändringsprojekt där utbildning krävs?

Avslutande frågor

- Vilka faktorer anser du vara kritiska för en lyckad implementering?
- Vad tror du att den allmänna uppfattningen inom ditt företag är beträffande implementeringen av CRM?
- Vilka problem tror du kan uppstå i samband med implementeringen av ett CRM system?

Käll- och litteraturförteckning

Böcker

- Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum. (1997), *Organisation, att beskriva och förstå organisationer*, Liber AB Malmö
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet*,
Lund: Studentlitteratur
- Brown, S. A. (2000) *Customer Relationship Management – A strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Ltd, Ontario
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken*,
Lund: Studentlitteratur
- Dyché, Jill. (2002) *The CRM handbook – A business guide to Customer relationship management*, Addison-Wesley
- Eccles, Tony. (1994) *Succeeding with Change*, McGraw-Hill Book Company,
London
- Goldkuhl, Göran & Röstlinger, Annie. (1988) *Förändringsanalys, arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*, Studentlitteratur, Lund
- Greeneberg, Paul. (2004) *CRM at the speed of light*,
Mcgraw Hill, Osborne
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Kotter, J. P. (1998) *Leda förändring – Hur blir du framgångsrik på 2000-talet*, Richters, Malmö
- Lekvall, P och Wahlbin, C. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM förlag,
Göteborg
- Patel, R., Davidson B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera,. genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Swift, R. S. (2001) *Accelerating Customer relationships using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River

Tidsskrifter

Computer Sweden 2004-01-20, *Strategikarta visar vägen*

Computer Sweden 2004-06-07, *Enbart system bygger inga kundrelationer*

Rigby, D.K, Reichheld, F.F Scheffer, P. (februari 2002) *Avoid the four Perils of CRM*,
Harward Business Review

Elektroniska källor

åtkomst 2005-04-20 från

<http://www.eductus.se/sida.php?relation=7>

åtkomst 2005-04-20 från

<http://www.swedishtrade.se/omexportradet/>

Intervjuer

Intervju med global koordinator och projektledare på Exportrådet, 2005-04-14

Intervju med affärsutvecklingschef på Eductus AB, 2005-04-20

Övriga

Salesforce.com seminarium, Sheraton Hotel, Stockholm, 2005-02-10