Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
Vt. 2005

Personalrelaterade problem vid en CRM-implementering

Författare
Kristian Klingstedt
Markus Nilsson
Carl-Douglas Thulin

Handledare
Ingmar Tufvesson

Förord

Vi skulle vilja börja med att rikta ett stort tack till de respondenter som tagit sig tid att ställa upp på en intervju, dessa gjorde det möjligt för oss att genomföra vår uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare Ingmar Tufvesson, som under arbetets gång alltid varit tillgänglig för att ge hos värdefulla råd och kommentarer.

Lund 2005-06-08

Kristian Klingstedt Markus Nilsson Carl-Douglas Thulin

Sammanfattning

Titel:	Personalrelaterade problem vid en CRM-implementering
Seminariedatum:	2005-06-08
Ämne/Kurs:	Magisteruppsats i Marknadsföring, 10 Poäng, (FEK 532).
Författare:	Kristian Klingstedt Markus Nilsson Carl-Douglas Thulin
Handledare:	Ingmar Tufvesson
Nyckelord:	Customer Relationship Management, relationsmarknadsföring, personalrelaterade problem, marknadsorientering och implementering
Syfte:	Uppsatsen ämnar undersöka de personalrelaterade problem som uppstår vid en implementering av CRM. Huvudsyftet kan delas upp i fyra delsyften som behandlar vilka implementerings-problemen är, när de uppstår, hur de undviks och hur de bearbetas.
Metod:	Uppsatsen är av induktiv karaktär.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsens teoretiska grund behandlar ämnen som transaktionsmarknadsföring, relationsmarknadsföring, marknadsorientering och Customer Relationship Management
Empiri:	Primärdata har samlats in genom fem djupintervjuer med personer som har erfarenhet av en eller flera CRM implementeringar.
Slutsatser:	Vi har genom våra djupintervjuer kommit fram till att om en CRM-implementering i en organisation ska lyckas bör man börja med att förbereda arbetet i tid. Vi kan även konstatera att personalen bör informeras och utbildas kontinuerligt och god tid så de hinner anpassa sig till förändringarna och få en förståelse för systemet. Man bör även ha en klar tidsram för att undvika eventuella missförstånd bland personalen.

Abstract

Title: Personalrelaterade problem vid en CRM-implementering

Seminar date: 2005-06-08

Subject/Course: Master thesis in business administration, marketing major, 10 Swedish credits, (15 ECTS).

Authors: Kristian Klingstedt
Markus Nilsson
Carl-Douglas Thulin

Supervising professor: Ingmar Tufvesson

Key words: Customer Relationship Management, relationship marketing, problems related to personnel, market orientation and implementation

Purpose: The purpose of this dissertation is to examine problems related to personnel, that occur from a CRM-implementation. The main purpose can be divided into four sub purposes, these discuss which the problems are, when they occur, how to avoid them and how to treat them.

Methodology: This dissertation uses an inductive approach.

Theoretical perspectives: The dissertations theoretical background treat subjects like transaction marketing, relationship marketing, market orientation and Customer Relationship Management.

Empirical Foundation: The primary data has been collected through five interviews with experienced persons from CRM-implementation.

Conclusions: We have through our interviews established that a CRM-implementation in an organisation should be planned early. We have established that the staff should be informed and educated regularly so that they have time to adjust to the changes and to get an understanding of the system. It is also important to have a clear time frame to avoid any mistakes among the staff.

Innehållsförteckning

1. Inledning 7
1.1 Bakgrund 7
1.2 Problemdiskussion 8
1.3 Problemformulering 9
1.4 Syfte 10
1.5 Avgränsningar 10
1.6 Disposition 12

2. Metod 13
2.1 Ämnesval 13
2.2 Teorival 13
2.3 Referensram och perspektiv 14
2.4 Metodval 15
2.5 Datainsamlingsmetod 15
2.5.1 Primärdata 15
2.5.2 Litteratur och artikelsökning 15
2.6 Tillvägagångssätt 16
2.7 Intervjuform 17
2.8 Val av respondenter 17
2.9 Intervjuguide 19
2.10 Intervjuanalys 20
2.11 Validitet/Reliabilitet 21
2.12 Trovärdighet 21
2.13 Alternativt tillvägagångssätt 22

3. Teori 23
3.1 Introduktion 23
3.2 Från ett transaktionsbaserat till ett relationsbaserat synsätt 23
3.3Definitioner av Relationsmarknadsföring 24
3.4 Definitioner Marknadsorientering 26
3.5 Från Transaktionsbaserat synsätt till CRM 30
3.6 Definitioner av CRM / Vad är CRM 31
3.7 Synsätt på CRM 33
3.8 De fem affärsfunktionerna 34
3.9 Personalrelaterade CRM ansatser 36
3.10 Implementering av CRM system 37
3.11 Övergripande modell vid en CRM-implementering 39
3.12 Sammanfattning 41

4. Empiri....42
4.1 Inledning 42
4.2 Intervju med Monica Malmgren på Lunds Energi....42
4.2.1 Bakgrund....42
4.2.2 Användning....43
4.2.3 Personalrelaterade problem....43
4.3 Intervju med Jan Pettersson på WM-data 45
4.3.1 Bakgrund....45
4.3.2 Användning....45
4.3.3 Personalrelaterade problem....46
4.4 Intervju med Thomas Kalling på Ekonomihögskolan i Lund 47
4.4.1 Bakgrund....47
4.4.2 Användning....47
4.4.3 Personalrelaterade problem....48
4.5 Intervju med Mikael Gurenius på Invendium 49
4.5.1 Bakgrund....49
4.5.2 Användning....49
4.5.3 Personalrelaterade problem....50
4.6 Intervju med Alf Jensen Compass Group Nordic Zone....51
4.6.1 Bakgrund....51
4.6.2 Användning....52
4.6.3 Personalrelaterade problem....52

5. Analys....54
5.1 Inledning 54
5.2 Bakgrund....54
5.3 Användning....58
5.4 Personalrelaterade problem....61

6. Slutsatser....66
6.1 Slutsatser....66
6.2 Kunskapsbidrag 68
6.5 Eventuell vidare forskning 69

7. Källförteckning....70

1. Inledning

I det första kapitlet diskuteras bakgrunden till uppsatsen. Problemdiskussion, problemformulering, syfte och avgränsningar kommer att tas upp. Sist i kapitlet kommer uppsatsens disposition att beskrivas.

1.1 Bakgrund

Idag så har marknaderna mognat och tillgångarna överstiger efterfrågan. Detta leder till att det blir svårare att skaffa nya kunder. Företagen måste därför försöka behålla sina befintliga kunder, vilket har blivit svårare eftersom kunden har större krav än tidigare. Idag räcker det inte att erbjuda ett lågt pris för att behålla kunderna. Det optimala är att vårda hela kundrelationen, under en tid har vi sett ett skift från transaktionstänkandet till att företagen blir mer relationsbenägna gentemot sina kunder. Att företagen nu är mer relationsbenägna kan härledas till relationsmarknadsföring. Även marknadsorientering kommer från dessa teorier. Relationsmarknadsföring är ett relativt nytt begrepp men tankesättet om att vårda relationer har alltid funnits.

Kohli och Jaworski nämner att marknadsorientering är den organisationskultur som på det mest effektiva och smidigaste sätt skapar nödvändiga beteende för att skapa ett överlägset värde för köpare och därmed kunna fortsätta vara överlägsna. (Kohli och Jaworski, 1990)

Marknadsorientering handlar i korta drag om att sätta kunden i fokus. En utveckling av kundfokuseringen med hjälp av olika IT-system har utvecklats till vad som kallas för Customer Relationship Management, CRM. Storbacka och Lehtinen beskriver CRM såsom: *”I Relationship Management styrs leverantören av relationer. Syftet med Customer Relationship Management (CRM) är att skapa relationsstrategier som förädlar relationer och på så sätt ökar deras värde”*. (Storbacka och Lehtinen, 2000, s.10)

1.2 Problemdiskussion

Att införa ett CRM-system i organisationen innebär att samla så mycket relevant information man kan om sina kunder, för att sedan dra nytta av denna information på olika sätt. Information är ett nyckelbegrepp, rätt man ska få rätt information vid rätt tid för att kunna få ut maximalt av relationen. (Kohli och Jaworski, 1990) Enligt Grönroos (2002) och Storbacka & Lehtinen (2000) är kundvärde ett annat begrepp som är mycket viktigt. Skapa ett långvarigt kundvärde för att få ut så mycket som möjligt av relationen med kunden över så lång tid som möjligt är väldigt viktigt.

Problemen man stöter på vid en implementering är olika från företag till företag men tanken och meningen med införandet av CRM-system är lika för alla organisationer. Uppsatsen ämnar beskriva de personalrelaterade problem man stöter på vid en implementering och hur man kan undvika många problem. Meningen med implementeringen är att hela organisationen ska bli tätare, mer sammansvetsad så att informationen ska vara lättare att använda för att på så sätt kunna behandla sina kunder på ett smidigare sätt. Tanken är att detta sedan kommer att leda till att kunden blir nöjd och förhoppningsvis mer lojal. En implementering kommer att medföra mer arbete och ansträngning för de anställda i början för att i slutändan underlätta för alla och göra organisationen mer dynamisk och lönsam.

En säljare på ett företag idag har ofta en god kundkontakt och vet exakt vad hans kunder vill ha. Det kan vara svårt att motivera säljaren till att lägga in all information som han har om den enskilda kunden i ett CRM-system för att den informationen sedan ska kunna användas av andra säljare. Säljaren ser informationen som hans egen spetskompetens och ”livförsäkring” inom företaget. Genom att dela med sig av denna information kan han känna att han blottar sig. Tanken med CRM är att det även ska underlätta för säljaren så att han så småningom kan hoppa över vissa steg i hans dagliga rutiner för att de istället sköts automatiskt.

Förmodligen kommer man att stöta på en del problem vid implementeringen av CRM, alla förändringar kräver tid och arbete. Att skapa en tätare organisation och ett bättre samarbete med kunderna kräver att hela organisationen är med och hjälps åt. Samtliga i företaget; Vd, ledning, marknads- och försäljnings-avdelningen, maskinoperatören och de på produktionsavdelningen bör vara införstådda i varför CRM ska implementeras och vilka fördelar det kan medföra. (Crosby och Johnson, 2002) Skapandet av en tätare organisation kommer antagligen att leda till en del problem. De problem som uppstår och är personalrelaterade är de problem som uppsatsen ämnar undersöka.

Det viktigaste är att CRM-systemet fungerar på ett tillfredställande sätt, men själva implementeringen är minst lika viktig. (Brown, 2000) Det finns många faktorer man måste ta hänsyn till vid en sådan komplicerad implementering; Vilka är problemen? När uppstår de? Hur kan vi bearbeta dem? Hur undviker vi dem? Dessa frågor har vi valt att fokusera på då detta är några av de problem som kan uppkomma vid en implementering av CRM.

1.3 Problemformulering

Då uppsatsen ämnar undersöka personalrelaterade problem som kan uppstå vid en implementering av CRM, utgår våra problemformuleringar från det.

Den första frågan belyser vilka personalrelaterade problem som kan uppstå. Genom att sedan bygga på den frågan med ytterligare tre följdfrågor nås en djupare förståelse för problemet.

Problem 1: Vilka personalrelaterade problem kan uppstå vid en implementering av CRM?

Problem två ämnar undersöka i vilket skede problemen uppstår, är det alltid i samma skede ett problem uppstår?

Problem 2: När uppstår problemen?

Problem tre ämnar undersöka på vilka olika sätt man kan undvika dessa problem, kan man se likheter?

Problem 3: Hur kan man undvika att problem uppstår?

Problem fyra ämnar undersöka hur en organisation bearbetar dessa problem, kan man se ett liknande mönster?

Problem 4: Hur kan man bearbeta dessa problem?

Dessa problem kommer att besvaras utifrån det empiriska materialet, som erhållits genom de djupintervjuer som vi har genomfört.

1.4 Syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att studera de personalrelaterade problem som uppstår vid en implementering av CRM. Genom denna undersökning hoppas vi kunna skapa ett bidrag som förbättrar medvetenheten om de faktorer som påverkar själva implementeringen. Vårt huvudsyfte kan delas upp i fyra delsyften. Dessa delsyften behandlar vilka implementeringsproblemen är, när de uppstår, hur de undviks och hur de bearbetas. Med dessa fyra delsyften ämnar uppsatsen belysa helheten av de personalrelaterade implementeringsproblem.

1.5 Avgränsningar

Vid skrivandet av en uppsats måste man avgränsa sig så att uppsatsen inte blir för stor och komplex, annars finns det risk för att komma bort från själva grundsyftet. Då vi för vår uppsats inte har någon nytta av att behandla den tekniska ansatsen av CRM har vi valt att avgränsa oss från den. Även kund- och driftrelaterade problem har vi valt att avgränsa oss från av samma anledning.

Tekniska ansatsen

Att implementera CRM i en organisation är en väldigt komplex process. Från det att ledningen beslutar att företaget måste vara mer kundorienterat till att man i själva verket börjar investera pengar i diverse datasystem som ska hantera all information. Vårt problem handlar inte om dessa olika system och dess funktioner, hur dessa system är uppbyggda och fungerar är inte det som vi avser undersöka. Den tekniska ansatsen lämnar vi därhän för att istället se hur personalen hanterar det nya tankesättet.

Kundrelaterade problem

CRM implementeras för att öka kundens tillfredställelse och för att göra denne mer lojal mot företaget så att man på lång sikt kan öka lönsamheten. Kunden i centrum är grunden till CRM. Vi avser däremot inte att behandla detta problem utan kommer att fokusera på de interna följder som en implementering kommer att innebära. Problem som uppstår inom företaget är den del som uppsatsen avser behandla, inte de problem som uppstår utanför företaget.

Driftsrelaterade problem

Det finns lika många infallsvinklar på CRM som det finns implementeringar. Vi ämnar behandla implementeringar som har pågått i upp till två år, efter två år anser vi att det snarare är driftsproblem än implementeringsproblem.

1.6 Disposition

Uppsatsen har följande upplägg:

Kapitel 1: Det första kapitlet diskuterar bakgrunden till uppsatsen. Vidare tas problemdiskussion, problemformulering, syfte och avgränsningar upp.

Kapitel 2: Det andra kapitlet presenterar valet av metod. Inledningsvis beskrivs uppsatsens ämnesval och teorival för att sedan övergå i en redovisning av vårt tillvägagångssätt.

Kapitel 3: Det tredje kapitlet presenterar den teoretiska strukturen. Teorikapitlet behandlar ämnen som transaktionsmarknadsföring relationsmarknadsföring, marknadsorientering och Customer Relationship Management.

Kapitel 4: Det fjärde kapitlet behandlar redovisningen av de empiriska data i form av en sammanställning från de fem djupintervjuer som genomförts.

Kapitel 5: Det femte kapitlet behandlar analysen av de empiriska data som erhållits från djupintervjuerna. Vidare sammanknyts denna information med den teoretiska referensramen i uppsatsen.

Kapitel 6: Det sjätte kapitlet presenterar uppsatsens slutsats. Kapitlet avslutas med en diskussion om eventuell fortsatt forskning inom området.

2. Metod

I detta kapitel kommer valet av metod att presenteras. Inledningsvis kommer en beskrivning av vårt ämnesval och teorival, sedan övergår kapitlet i en redovisning av vårt tillvägagångssätt.

2.1 Ämnesval

Vi har läst mycket om kundrelationer i våra tidigare studier. Då vi gärna ville fortsätta på detta spår föll det sig naturligt att CRM skulle bli kärnan i uppsatsens innehåll. Tidigare i vår deltog vi i en magisterkurs vid Lunds Universitet där vi i slutskedet fick chans att påbörja uppsatsen i form av en inlämningsuppgift. Denna uppgift gjorde att vi fick förståelse för begreppet relationsmarknadsföring och därmed har det hjälpt oss att utveckla vår teoriram. Vår handledare, Ingmar Tufvesson ordnade så att vi fick deltaga i ett seminarium om CRM som EFL, Executive Foundation Lund, anordnade våren 2005, detta blev startskottet för vår magisteruppsats.

2.2 Teorival

Uppsatsens teorikapitel utgår från ett transaktionsbaserat synsätt för att sedan följa utvecklingen fram till CRM. Ett transaktionsbaserat synsätt innebär att man fokuserar på själva transaktionen, det vill säga bytet av värden. Ett exempel på detta är bytet av en vara mot pengar. Anledningen till att vi börjar med det transaktionsbaserade synsättet är för att vi anser att det kommer att ge oss och läsaren en bredare översikt kring ämnet och en djupare förståelse av vår uppsats. Anledningen till övergången från ett transaktionsbaserat synsätt till ett relationsbaserat synsätt är på grund av att det anses att marknadsföringsmixen, det vill säga de fyra p:na: pris, plats, produkt och promotion inte räcker till för att skapa tillräckliga konkurrensfördelar. (Gummeson, 1995)

Från andra världskrigets slut fram till mitten av 1970-talet då efterfrågan översteg utbudet fungerade transaktionstänkandet väl men när utbudet ökade och efterfrågan minskade började många företag att fokusera mer på relationen till

kunden och dennes problem, därmed startade ett relationsbaserat tänkande. (Kotler, 1991) Nu gäller inte detta generellt i alla branscher, för en del företag fungerar fortfarande marknadsmixen bäst.

Vi anser att det är av vikt att ta med relationsmarknadsföringens teori, eftersom CRM är en slags förlängning av relationsmarknadsföring. Detta innebär att om man ska skapa och upprätthålla en god relation till sina kunder krävs det att organisationen kan spara och behandla väsentlig information. Även begreppet marknadsorientering kommer att tas upp, detta på grund av att vi anser att CRM är bestående av en blandning av relationsmarknadsföring med inslag av marknadsorientering. Grunden till både relationsmarknadsföring och marknadsorientering är att förstå och lära sig av kunden. Det vill säga skapa en relation där både företaget och kunden står i centrum. Efter förståelse och insikt i utvecklingen från ett transaktionsbaserat synsätt fram till CRM kommer vi slutligen till personal- och implementeringsteorier för CRM.

2.3 Referensram och perspektiv

Alla människor är olika vilket innebär att alla besitter en unik referensram. Utifrån den personliga referensramen uppfattar vi alla världen på ett unikt sätt. Det är viktigt att vara medveten om detta fenomen vid ett arbetes gång eftersom dessa ramar påverkar arbetets resultat. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001)

Alla har sitt eget sätt att se på tillvaron det vill säga ett eget perspektiv. Detta perspektiv kan innebära skillnader för resultatet beroende på vilken nivå man utgår från. Det vill säga företagsledningen har en syn medan de anställda har en annan syn. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001)

Den referensram vi innehar består av erfarenheter vi fått före och under vår studietid. Vår referensram blev även bredare när vi fick en djupare insyn om CRM vid seminariet som EFL, Executive Foundation Lund arrangerade. Då man kan se på CRM från olika perspektiv har vi valt att skriva från ett företagsekonomiskt perspektiv. Detta på grund av att vi alla tre har studerat företagsekonomi som vårt

huvudämne under vår studietid. Detta kan i sin tur ge en sned bild, men vi har strävat efter att vara så objektiva som möjligt under uppsatsens gång.

2.4 Metodval

Det finns två vägar att välja i en uppsats, deduktiv och induktiv. Enligt Saunders m.fl. (2003) bör man använda den deduktiva infallsvinkeln när man utvecklar en hypotes och därmed gör en undersökningsstrategi för att testa dessa hypoteser. Den induktiva infallsvinkeln innebär att man samlar ihop data och därefter utvecklar en teori av de resultat som man får av informationen. Vi kommer att välja den induktiva infallsvinkeln eftersom vi kommer att samla ihop data genom djupintervjuer för att sedan dra slutsatser utifrån dessa.

Andersen (1998) beskriver att det finns två huvudformer av metoder som man kan välja mellan, kvantitativa och kvalitativa metoder. Den kvantitativa metoden innebär att man använder sig av statistik, matematik och aritmetiska formler för att genomföra en undersökning. Använder man sig istället utav den kvalitativa metoden skapar man sig en djupare förståelse genom insamling av olika typer av data. Det centrala momentet i denna del är att förstå det komplexa problemets samband med helheten. Det är den kvalitativa metoden som vi har använt oss utav i denna uppsats, eftersom vi ska skaffa oss en djupare förståelse av de personalrelaterade problem som kan uppstå vid en CRM-implementering.

2.5 Datainsamlingsmetod

2.5.1 Primärdata

Uppsatsens primärdata kommer från de intervjuer som genomförts. De personer som intervjuades valdes ut med tanke på deras expertis inom området. Som hjälpmedel för att inhämta primärdata använde vi oss av ett frågeformulär.

2.5.2 Litteratur och artikelsökning

Den information som använts i uppsatsen är hämtad från databaser som exempelvis LOVISA, ELIN eller EMERALD. En del information har hämtats genom artikelsökningar på internet, främst genom sökmotorn Google där vi använt oss av sökord som ”Customer Relationship Management” och

”relationsmarknadsföring”. Vi har även studerat uppsatser som behandlar ämnet CRM. Uppsatsernas referenslistor har varit till stor hjälp vid teorisökningen i vår uppsats.

2.6 Tillvägagångssätt

Uppsatsen ämnar undersöka vilka personalrelaterade problem som kan uppstå vid en implementering av ett CRM-system. Som nämnts tidigare i avsnittet ämnesval startade vår uppsats redan i samband med att vi fick möjligheten att integrera vår sista inlämningsuppgift i kursen ”Marknadsföringsteoretiska perspektiv” med vår uppsats. Detta gav oss en inblick i ämnet CRM. Därefter började vi fundera över syfte och problemformulering för att sedan bestämma oss för en lämplig teoriram. I samband med den avslutande delen i teoriramen började vi arbeta med utformningen av empirin. På CRM-seminariet erhöll vi en lista över seminariets deltagare. Då vi ansåg att deltagarna utgjorde en lämplig målgrupp kontaktade vi dessa. Vi vill påpeka att seminariedeltagarna var där av olika anledningar. Vissa var väldigt insatta i ämnet medan vissa var där för att lära sig något om CRM.

De deltagare som vi fick kontakt med förklarade vi vårt syfte för och frågade om de ville ställa upp på en intervju. De som accepterade att ställa upp på en intervju mottog vårt intervjuunderlag via e-mail, detta för att de skulle få en chans att i lugn och ro gå igenom frågorna. En del av de kontaktade tackade nej efter att ha sett intervjuunderlaget, på grund av att de ansåg att de inte hade tillräckligt med erfarenhet. Detta medförde att vi fick ett stort bortfall av respondenter. En del av personerna från deltagarlistan fick vi inte kontakt med.

Då vi ansåg att vi behövde ytterligare respondenter för att säkerställa kvaliteten på empiriunderlaget fick vi kontakta andra personer med erfarenhet av CRM. De personer vi kontaktade uppfyllde samma kriterier som de utvalda från CRM-seminariet. Vårt slutliga val av respondenter utanför CRM-seminariet slutade med två personer.

2.7 Intervjuform

Vårt tillvägagångssätt innefattade personliga intervjuer. Vi har valt detta sätt eftersom vi anser att denna intervjuform ger oss en djupare dialog med respondenterna. Vi har även valt respondenter från olika branscher, för att på så sätt kunna se eventuella skillnader och likheter. Antalet anser vi även ha betydelse vid en analys av svaren, dock anser vi att de fem respondenter som intervjuades ger ett tillräckligt underlag för en analys.

I de fall det har givits en möjlighet har vi bedrivit våra intervjuer på plats med respondenterna. Men då problematik uppstod med att få respondenter att ställa upp på intervju fick vi anpassa oss efter deras önskemål. Det resulterade i att två av våra respondenter valde att göra en telefonintervju, övriga tre träffade vi personligen. Vi är medvetna om att det inte går att få samma djup genom en telefonintervju som vid en personlig intervju men vi anser ändå att resultatet blev tillfredställande. För att vara säkra på att inte missa någon information som nämnts under intervjuerna använde vi oss av en diktafon.

Intervjun bedrevs som en öppen diskussion med utgång från intervjuunderlaget. Respondenterna fick mycket utrymme att själv berätta det som han eller hon ansåg vara väsentligt. Detta på grund av att vi ville få en så bred bild som möjligt och inte styra respondenterna till något svar. Vi medverkade alla tre vid intervjuerna för att vi alla skulle få sin egna uppfattning på saker som nämndes. En av oss höll i intervjun, en av oss antecknade eftersom vi inte litade på tekniken medan den tredje koncentrerade sig på respondentens svar för att eventuellt kunna ställa kompletterande frågor. Intervjuerna varade i snitt en till två timmar.

2.8 Val av respondenter

Undersökningens urvalsunderlag består av individer med praktiska erfarenheter av CRM-implementeringar på konsultbasis, samt aktörer med praktisk erfarenhet från företag. Anledningen till att vi väljer att hålla oss på en individnivå är att vi vill etablera en bättre relation med respondenterna och på så sätt få deras personliga åsikter och reflektioner angående ämnet. Detta med en förhoppning att

få en djupare insikt i de personalrelaterade problem som kan uppstå i anknytning till en implementering av CRM.

För att kunna göra denna undersökning valde vi respondenter som vi tidigare träffat på ett CRM-möte som EFL, ordnat tidigare i vår. Det visade sig dock att flertalet ansåg att de inte hade den erfarenhet som krävdes för att svara på frågorna. Vilket resulterade i att endast tre deltagare var villiga att ställa upp på en intervju. Då vi inte fick tag på tillräckligt många respondenter från CRM-mötet fick vi utöka vårt sökfält efter ytterligare respondenter. Slutligen fann vi två personer inom vårt personliga nätverk som ställde upp på en intervju. Vi anser att kvalitativa djupintervjuer med dessa fem respondenter är tillräckligt för att säkerställa kvalitetsnivån. Materialet från intervjuerna kommer att utgöra grunden för uppsatsens empiri.

De kriterier vi haft vid valet av våra respondenter är att de skall ha erfarenhet av en CRM-implementering men även att de skall ha haft en ledande eller drivande roll vid implementeringen. Vi har valt dessa kriterier eftersom vi anser att respondenterna skall kunna bidra med värdefull information vid intervjun. Som nämns tidigare anser vi även att det är av vikt att respondenterna innehar den efterfrågade erfarenheten vi söker, för att bedriva undersökning på ett kvalificerat sätt.

De respondenter som intervjuats är:

Monica Malmgren – Projektledare, CRM-ansvarig, Lunds Energi AB
2005-05-16

Thomas Kalling – IT- och strategiforskare vid Ekonomihögskolan, Lund
2005-05-20

Jan A Petterson – CRM-samordnare, WM-data Consulting AB
2005-05-20

Mikael Gurenius – Konsult, Invendium
2005-05-22

Alf Jensen – IT-chef, Compass Group Nordic Zone
2005-05-23

Vi har eftersträvat att få en så bred variation av respondenter som möjligt, detta eftersom vi vill reflektera över de olika problemen som kan uppstå i en organisation för att se om det finns generella problem oavsett bransch. På grund av detta anser vi att en bred variation av respondenter ger oss en möjlighet att göra en djupare analys. En aspekt är att respondenterna har erfarenhet från olika sorters CRM-system, detta anser vi inte har någon betydelse eftersom samtliga CRM-program har i stort sätt samma syfte.

Då vi ämnar undersöka de personalrelaterade problemen som uppstår vid en CRM-implementering, anser vi inte att det är av vikt att intervjua personer ur personalen som inte har en ledande position eftersom det inte är den enskilde anställdas situation som ska granskas. Vi anser att den anställda inte har en övergripande syn på problemen utan bara sin egen erfarenhet.

2.9 Intervjuguide

Frågorna till intervjun är standardiserade frågor med öppna svar. Eftersom det är djupintervjuer som genomfördes, ombads respondenten att svara med egna ord, tankar och insikter. Svagheten som kan uppstå här är att respondenten begränsar sig själv genom att svara kort på frågorna. Därför klargjorde vi för respondenten att han/hon ska känna frihet att gå ifrån ämnet. Intervjuguiden kommer att vara uppbyggd på så vis att den startar med allmänna frågor och avslutar med specifika och djupgående frågor. Mallen till intervjuunderlaget återfinns i appendix 1. Intervjuunderlagets frågor diskuterades fram genom att studera uppsatsens teoretiska referensram. Underlaget tar upp det som vi anser behövs för att besvara uppsatsens frågeställningar och syfte. För att ge en överskådlig bild över frågorna är intervjuunderlaget uppdelat i tre olika block.

Första blocket börjar med en generell bakgrund av respondenterna. Anledningen till detta är för att skapa en bild av respondenternas förutsättningar och erfarenheter av CRM och implementeringar av dessa system. Respondenterna ombads definiera CRM då definitionerna varierar från person till person. Deras definitioner kommer sedan att jämföras och knytas samman med de definitioner som beskrivs i teorikapitlet. Vi ville också se för vilka organisationer

respondenterna tycker att CRM lämpar sig bäst, men även var i implementeringen de anser att flaskhalsar uppstår.

Det andra blocket har vi valt att kalla för användning och det ska ge en övergripande förståelse för hur respondenterna ser på CRM samt göra övergången till de personalrelaterade problemen vid en CRM-implementering naturligare. De avslutande frågorna härleds till den del av teorikapitlet som tar upp skiftet från transaktionsmarknadsföring till CRM, till exempel om organisationen blev mer effektiv efter ett CRM införande.

Det tredje blocket tar upp personalrelaterade problem och det ska ge en bild av hur respondenterna uppfattar de personalrelaterade problem som uppstår vid en CRM-implementering. Tanken är sedan att se om det går att dra paralleller med vad som tas upp i teorikapitlet i förhållande till vad respondenterna svarar.

Anledningen till valet av det tredje blocket är att få en inblick i problemen på personalnivå och på så sätt kunna besvara problemformuleringarna som ställts. Ett annat syfte med detta block är att se eventuella likheter med implementeringsavsnittet i teorikapitlet.

2.10 Intervjuanalys

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) menar att man vid en analys av ett insamlat material söker mönster och samband. En angripsmetod kan vara för- och nackdelar, men även konflikter. Lösningen till detta enligt författarna är att dra samman informationen i tabeller och scheman, därefter kan man göra de beräkningar man efterfrågar.

Då våra intervjuer var utspridda över sju dagar, började vi direkt med att analysera svaren vi fick efter varje intervju tillfälle. Detta för att slutligen söka samband och jämföra respondenternas svar. För att särskilja respondenterna åt på ett mer tydligt sätt använde vi oss av citat för att på så sätt förtydliga deras åsikter.

2.11 Validitet/Reliabilitet

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) definierar validitet som: *”ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta”*. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001, s. 38) För att få en så hög validitet som möjligt på uppsatsen har vi samlat in de data som vi anser relevant för att på så sätt lösa uppsatsens frågeställning. Vi anser att uppsatsen når en god validitet genom att vi med hjälp av teori- och empirikapitlet kopplar detta till vår problemställning och vårt syfte.

Vidare definierar Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) reliabilitet som: *”ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag”*. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001, s. 40) Vi är medvetna om problemet med det empiriska kapitlets reliabilitet. Då vi alla uppfattar saker olika är det lätt att missförstå varandra. Därför är det viktigt att vara lyhörd och neutral i sina värderingar när man genomför intervjuer med respondenter. På så sätt kan man i största möjliga mån undvika eventuella missförstånd.

2.12 Trovärdighet

Då två av våra respondenter kom från vårt personliga nätverk blev det ännu viktigare att vara så objektiva som möjligt. Vi anser att vi lyckades med denna uppgift på ett bra och konsekvent sätt. Dels på grund av att vi informerade respondenterna om detta men även på grund av att vi förblev neutrala i vår analys. Vi anser det även är av vikt att belysa att dessa två personer är personer som finns i våra nätverk men inte tillhör vår vänskapskrets. Därför anser vi att varken respondenten eller vi blev påverkade på något sätt.

Vi är även medvetna om trovärdigheten angående intervjuerna med de respondenter som är IT involverade. Som nämnts i avgränsningar avser vi inte att undersöka den tekniska aspekten av CRM. Detta innebar inget problem då de inte gick in på den tekniska aspekten.

2.13 Alternativt tillvägagångssätt

Ett annat tillvägagångssätt som kunde ha valts är en enkätundersökning. Det positiva hade varit att vi hade nått fler respondenter inom en kortare tidsram. Dock hade det varit svårare att få det djup i frågorna som vi efterfrågat. Här hade det även uppstått fler tolkningsproblem då vi inte kunde vara säkra på om respondenterna tolkat frågorna lika. Därmed hade kvaliteten på undersökningen riskerats.

3. Teori

I detta kapitel kommer den teoretiska strukturen att presenteras. Teorikapitlet är uppsatsens grund som kommer att behandla ämnen som transaktionsmarknadsföring, relationsmarknadsföring, marknadsorientering och Customer Relationship Management.

3.1 Introduktion

För att få en så bred bild av ämnesområdet som möjligt börjar vi i teorikapitlet med att strukturera upp olika definitioner av vad vi anser vara viktiga begrepp inom området. Vi kommer speciellt att fokusera på begreppet CRM. Det finns många definitioner och alla är mer eller mindre lika.

3.2 Från ett transaktionsbaserat till ett relationsbaserat synsätt

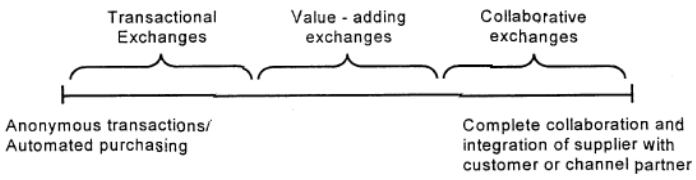
Ett uttryck som nämns ofta i texterna om relationsmarknadsföring är kundvärde. Enligt Grönroos så är den process som innefattar att skapa kundvärde annorlunda. De två perspektiv som nämns är transaktionsbaserat och relationsbaserat.

Ett transaktionsbaserat synsätt innebär; *”Byte av värde (som varor och tjänster) mot pengar som grundval för marknadsföring”*. (Grönroos, 2002, s. 35) Själva kundvärdet i detta synsätt ligger i den färdigproducerade produkten, som levereras till kunden. Det är själva slutprodukten som står i centrum för marknadsföringen och det är den som distribuerar värdet till kunden. Man fokuserar bara på själva transaktionsutbytet, båda parterna ser åt sitt utbyte ur transaktionen.

Ett relationsbaserat synsätt innebär; *”Samverkan för att skapa värde för kund och leverantör som grundval för marknadsföring”*. (Grönroos, 2002, s. 35) Här skapar man inte värde med produkten, den hjälper endast till med att främja värdet till kunden. Det viktiga här är att man skapar ett kundvärde genom att upprätta en relation mellan kunden och leverantören. Tanken med ett relationsbaserat synsätt är att det skapar värde och underlättar i den process som existerar mellan kund och leverantör.

Sättet man marknadsför på skiljer sig mellan dessa två synsätt. Det transaktionsbaserade synsättet utgår från massmarknaden där konsumenten är anonym. Här strävar marknadsföraren efter att kunden ska välja ett visst märke framför ett annat. Kunden ska övertalas att köpa just den produkt som marknadsföraren vill. Relationsmarknadsföring är till för att skapa mervärde för kund och leverantör, för att lyckas med det krävs samarbete för att kunden ska få det han önskar. Här måste man lära sig att samarbeta och att inte motarbeta varandra för att lyckas.

Day (2000) beskriver ett marknadsföringsspektrum med transaktionsbaserade utbyten vid en sida och relationsbaserade utbyten vid andra sidan (se figur 3.2.1). När det transaktionsbaserade synsättet används behövs inte ett djupare engagemang från någon av parterna, orsaken till detta är att man oftast använder sig utav standardiserade produkter där fokus ligger på priset. I mitten av modellen beskriver Day ”value adding exchanges”, i detta område flyttar producenten från att hitta kunder till att behålla befintliga kunder. Motsatsen till det transaktionsbaserade synsättet är det relationsbaserade synsättet. Oftast är produkten mer komplex här vilket medför att man måste ha en djupare relation med motparten, så att man kan utbyta kunskaper och erfarenheter för att lyckas med sin affärsuppgörelse på ett bra sätt.



Figur 3.2.1 : Relationsspektrum, Day (2000)

3.3Definitioner av Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföringen som begrepp introducerades först av Berry 1983, (Liljander och Roos, 2002), men det dröjde till tidigt 1990-tal innan begreppet fick internationell acceptans. I Sverige började uttrycket relationsmarknadsföring att användas först på 1990-talet. (Gummesson, 1998)

Idag existerar en mängd olika bidrag till ämnet. För att få en bild av relationsmarknadsföring så hävdar de flesta att det viktigaste är att etablera en långsiktig relation med företagets intressenter. Definitionerna skiljer sig i innehåll och omfattning. För att ge några exempel på olika definitioner som finns idag kan vi nämna bland annat följande; Berry väljer att tillämpa relationsmarknadsföring på tjänster. Han trycker på att använda marknadsföringsresurserna inte bara för att skaffa nya kunder utan även för att behålla gamla kunder. Berry's definition av relationsmarknadsföring är *"Relationship marketing is attracting, maintaining and-in multi-service organizations-enhancing customer relationships"*. (Gummesson, 1998, s. 311)

Gummessons definition av relationsmarknadsföring är *"marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum"*. (Gummesson, 1998, s. 16) Definitionen baseras på tre variabler som är gemensamma för både varor och tjänster men även för konsumentmarknadsföring och industriell marknadsföring.

Grönroos definierar relationsmarknadsföring som *"att identifiera och skapa, underhålla och förstärka samt om nödvändigt avsluta relationer med kunder, och andra, så att alla parters ekonomiska och andra mål uppfylls"*. (Grönroos, 2002, s. 37) Grönroos skriver att man uppnår detta genom ett ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften. Denna definition omfattar relationer mellan många intressenter. Det som särskiljer Grönroos är att han utesluter icke vinstdrivande företag, det vill säga. stora delar av den offentliga sektorn.

Porters definition är *"Relationship marketing is the process whereby both parties-the buyer and provider-establish an effective, efficient, enjoyable, enthusiastic and ethical relationship: one that is personally, professionally and profitably rewarding to both parties"*. (Gummesson, 1998, s. 311) Han vill med detta tillägga betydelsefulla sociala dimensioner. Det är av vikt att de skall vara effektiva men även angenäma, entusiastiska och etiska. Viktigt är att de även skall tillgodose både professionella och personliga behov.

Kotlers definition är *”The process of creating, maintaining and enhancing strong, value laden relationships with customers and other stakeholders”*. (Kotler, 1996, s. 483) Kotler trycker på att målet är att skapa en långsiktig relation med kunderna, för att på så sätt uppnå framgång.

Morgan och Hunt definierar relationsmarknadsföring såsom *”relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges”*. (Morgan och Hunt, 1994, s. 22) Deras betoning byggs på tillit inom relationen.

Viktigt att nämna är att alla kunder inte nödvändigtvis vill ha en relation med en leverantör. (Grönroos, 2002), nämner att det finns tre kundinställningar. Den första är en transaktionsinriktad, där kunden eftersträvar lösningar till rimliga priser. Det viktiga här är att de inte vill ha kontakt med leverantören mellan deras inköp. Nästa steg är aktiva relationskunder, här vill kunden samspela med leverantören för att utöka värdet av tjänsten. Kan inte företaget tillgodose detta, så kan de förlora kunden till en konkurrent som kan tillgodose detta behov. Det tredje är en passiv relationskund, kunden vill ha möjlighet till att etablera kontakt med leverantören. Det viktiga är att förstå sina kunders vilja och önskan för att få en fungerande relation.

3.4 Definitioner Marknadsorientering

The Marketing Concept det vill säga marknadsföringskonceptet går ut på att företaget ställer sina mål beroende på vad kunden har för behov och önskningar på ett bättre sätt än konkurrenterna. (Kotler, 1999) Marknadsföringskonceptet baserar sig på att skapa en långsiktig relation med kunden.

Marknadsföringskonceptet är en av marknadsföringens hörnstenar, trots detta så har själva implementeringen fått väldigt lite uppmärksamhet. Marknadsföringskonceptet är en affärsfilosofi som kan jämföras med att dess implementering avspeglar sig i organisationens aktiviteter. (Kohli och Jaworski, 1990)

Kohli och Jaworski menar att implementeringen av marknadsföringskonceptet är marknadsorientering. Följaktligen så är en marknadsorienterad organisation en organisation vars handlingar överensstämmer med marknadsföringskonceptet. (Kohli och Jaworski, 1990)

Att det tog så lång tid för marknadsorienteringen att bli erkänd berodde på att det inte hade förekommit några empiriska undersökningar. (Kohli och Jaworski, 1990) Under samma år, 1990, gjordes det två skilda undersökningar av Kohli och Jaworski samt Narver och Slater som publicerades i Journal of Marketing 1990.

Kohli och Jaworski har sin syn på marknadsorienteringen, de definierar den enligt följande *”Market orientation is the organisation wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organisationwide responsivness to it”*. *(*Kohli och Jaworski, 1990, s. 4)

Narver och Slater har en något annorlunda syn på marknadsorienteringen. De väljer att dela upp sin definition på tre beteendevetenskapliga komponenter dessa är följande. *”Customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination and two decision criteria, long term focus and profitability”*. (Narver och Slater, 1990, s. 2)

För att komma ner på djupet inom marknadsorienteringen så bör Kohli och Jaworskis samt Narver och Slaters två definitioner förklaras och de respektives synsätten gås igenom. Kohli och Jaworskis definition och synsätt på marknadsorientering kan precis som Narver och Slaters delas upp i tre grundpelare. Den första är hur organisationen genererar information om marknaden, den andra handlar om hur informationen och kunskapen sprids genom avdelningarna på företaget, den tredje behandlar hur organisationen svarar på detta.

Den första grundpelaren, det vill säga generering av information är vad som anses tillhöra starten av en marknadsorientering. Denna typ av information är bredare än att bara samla in det uttalade behov och preferenser en kund anger. Den går även

in på djupet och analyserar de utomstående faktorer som spelar in på behoven och de preferenser kunden har. För en lyckad marknadsorientering bör man även analysera förändrade förutsättningar för kundens marknad samt vilken påverkan de har på kundens behov. En annan viktig företeelse är att synen på information över kundens behov inte ska stanna vid idag utan även rikta in sig på framtida behov.

Genereringen av information kan ske på olika sätt. Det handlar inte bara om genomförande av kundundersökningar utan också om en mängd olika komplementeringsmekanismer. Dessa kan vara möten och diskussioner med kunden, analys av olika statistiska data och olika marknadsundersökningar. Det kan vara både formella och informella sätt, primärdata eller sekundärdata. (Kohli och Jaworski, 1990)

Den andra grundpelaren handlar om spridning av informationen inom företaget. Det är av stor vikt att alla får ta del av den information som samlas in. Dels beroende på att det är väsentligt för företaget att få ut informationen över alla avdelningar så att företaget vet vad kunden behöver, dels för att personalen ska förstå varför all data samlas in och vart den tar vägen. Det behöver inte nödvändigtvis vara så att informationen sprids från marknadsavdelningen utan den kan lika gärna spridas från där den uppstod. Det finns olika sätt att sprida ut den genererade informationen. Ett sätt är att gå via företagets nyhetsblad eller anslagstavlor. Ett annat viktigt sätt är att det tas upp på fikamöten eller vid samlingar vid kaffeautomaten.

Hur företaget svarar på informationen som spridits är den tredje grundpelaren. Om företaget inte lyckas ta åt sig den information som sprids angående marknadens behov är de två tidigare grundpelarna förgäves. Därför är det av stor vikt att företaget är dynamiskt och att dess medarbetare är öppna för förändringar.

Narver och Slaters definition och synsätt på marknadsorientering är uppdelad i tre beteendevetenskapliga komponenter men även två beslutskriterier. Som nämnts tidigare så är dessa kundorientering, konkurrensorientering och internkoordinering. De två beslutskriterierna är långsiktighet och lönsamhet.

Kundorientering enligt Narver och Slater är att företaget ska ha tillräcklig förståelse för dess kunder för att kunna skapa ett överlägset och kontinuerligt värde, både idag och för framtiden. För att göra det finns två sätt, öka förmånen i relation till kostnaderna, eller sänka kostnaderna i relation till förmånerna.

Konkurrensorientering handlar om att säljaren förstår de kortsiktiga styrkorna och svagheterna samt de långsiktiga möjligheterna hos de nuvarande och potentiella konkurrenterna.

Den tredje komponenten internkoordination handlar om koordineringen av företagets resurser för att skapa ett överlägset mervärde för kunden. Detta mervärde ska kunna skapas överallt i kundens värdekedja. Skapandet av ett överlägset mervärde är starkt knutet till kundorientering och konkurrensorientering. Belöningssystem är ett förslag för att lyckas få personalen engagerad. (Narver och Slater, 1990)

Beslutskriterierna långsiktighet och lönsamhet är fundamentala för de marknadsorienterade synsättet, långsiktighet är synen man ska ha både i relation till vinsten och vid synen på implementeringen av de tre komponenterna. (Narver och Slater, 1990)

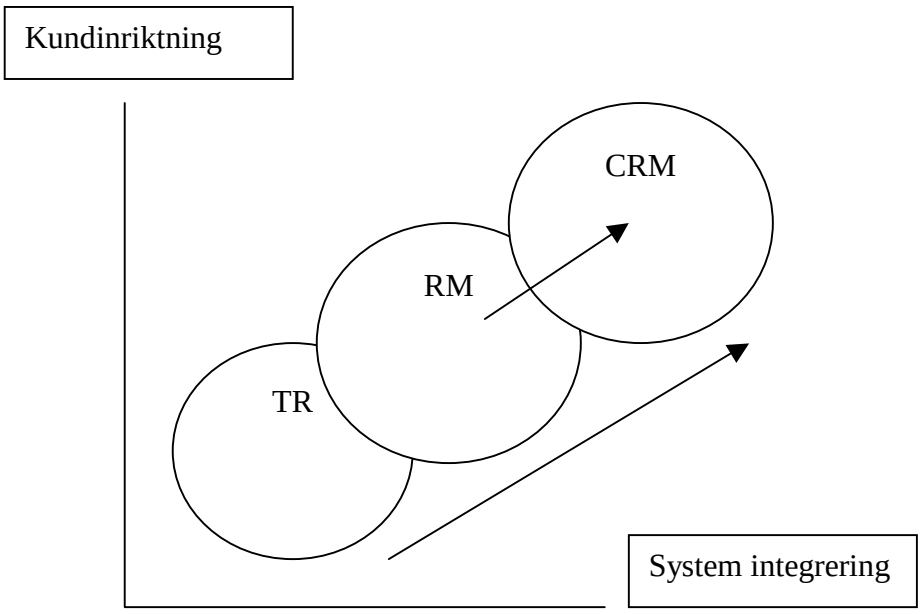
Avslutningsvis bör det påpekas att Kohli och Jaworskis artikel är väldigt snarlik Narver och Slaters. Den största och mest framträdande likheten deras synsätt emellan är deras uppbyggnad på tre komponenter, med marknadsinformationen som det grundläggande för en lyckad marknadsorientering. Främst så fokuserar definitionerna på kunden som en central funktion. Båda författarparen är ense om vikten av att samla in så mycket information som möjligt om kunden men även om konkurrenterna.

3.5 Från Transaktionsbaserat synsätt till CRM

Figur 3.5.1 visar de presenterade teorier och dess kopplingar till varandra. Den ska även visa hur övergången till CRM fungera i teorin. På den vertikala axeln har vi kundfilosofi eller kundinriktning. Kundorienteringen ökar längs med denna axel. Längst upp är man helt kundorienterad. På den horisontella axeln finns dataintegrering. Dataintegreringen ökar längs med denna axel och längst ut är man totalt dataintegrerade. Längst ner till vänster i modellen har man ett rent transaktionstänkande och fokuserar på den traditionella marknadsmixen med de fyra P: na, pris, produkt, plats och promotion. Som sagts tidigare så är det slutprodukten som står i centrum för marknadsföringen, dataintegreringen är obefintlig eller minimal.

Om man utgår från origo och drar en diagonal linje rakt ut så ökar kundinriktningen samtidigt som dataintegreringen också ökar. Efter det rena transaktionstänkandet följer det mer relationsbaserade tänkandet där det viktiga är att man skapar kundvärde genom att skapa en relation mellan kunden och leverantören.

Längs med den diagonala linjen ökar kundorientering och dataintegrering. Efter en CRM-implementering blir organisationen mer kundorienterad tack vare den ökade dataintegreringen. Modellen ska visa på det skifte i tänkandet med avseende på kundorientering och dataintegrering. Med andra ord så sker det ett skifte i marknadsföringstänkandet, från transaktionsbaserat till relationsbaserat och slutligen till CRM.



Figur 3.5.1 Övergång från Transaktionstänkande till CRM
Baserad på Tufvesson, I (2005)

3.6 Definitioner av CRM / Vad är CRM

Detta avsnitt ska förklara vad Customer Relationship Management är och innebär. I stort så handlar det om att man ska styra sina kundrelationer, att vara kundorienterad och att ha en väl fungerande kundhantering. Den tekniska ansatsen av CRM, databaser med mera är bara medel för att verkställa strategin. Strategin ska sedan genomsyra hela organisationen så att kunden får ett gott bemötande av alla i organisationen, vare sig det är marknadschefen, styrelseordföranden eller maskinoperatören. Dagens affärsklimat är komplext och det har blivit mycket viktigt med nätverk. Customer Relationship Management är ett sätt att hantera sina nätverk på bästa möjliga sätt.

Efter en Internet sökning av hur CRM definieras, fick vi följande träffar:
McKinseys definierar CRM som: *"The use of customer and related information to enhance the customer experience and to improve business performance."*
Peppers och Rogers definition av CRM är: *"Treating different customers differently."* Vidare definierar Cybernetics CRM som: *"Automatisering av horisontell integration av affärsprocesser som involverar kundkontakter via*

multipla kanaler som är knutna med varandra. En CRM-arkitektur måste kombinera såväl operativ CRM så väl som analytisk CRM. Rätt implementerat bryter CRM ned de traditionella barriärerna mellan sälj, marknadsföring, kundservice, IT och andra funktioner. "
http://www.wednesdayrelations.org/default.asp?Content=CategoryID&levelID=89&CategoryID=90 (2005-05-24)

Storbacka och Lehtinen beskriver deras syn på CRM enligt följande: *"Syftet med CRM är att anpassa kundens och leverantörens processer till varandra. Som ett resultat blir processerna effektivare och det blir möjligt att uppnå avsevärt större besparingar än de besparingar som inköpsavdelningen kan uppnå genom mottagandet av rabatter. Det är när detta villkor är uppfyllt som det är möjligt att gå mot genuint relationsstyrda verksamheter."* (Storbacka och Lehtinen, 2000, s.16) Steget från relationsmarknadsföring till Customer Relationship Management är relativt naturligt.

Storbacka och Lehtinen (2000) beskriver att Customer Relationship Management har tre grundstenar. Den första är att skapa kundvärde. Man ska inte bara tänka på att få ut maximalt ur varje transaktion, man ska istället bygga en långvarig relation. Den andra hörnstenen är att se förbi varor och tjänster, man måste se produkten som en del i processen som man har med kunden. I denna process bidrar din kompetens till att skapa kundvärde. Författarna anser att man inte ska tänka så mycket på produktdifferentiering utan man ska istället tänka på processdifferentiering. På så vis öppnas dörrarna för fler möjligheter. Den tredje hörnstenen i Customer Relationship Management är att det är leverantören som har ansvar för att vårda relationen, det är du som leverantör som måste erbjuda dina kunder nya erbjudanden och nya lösningar för att stärka relationen.

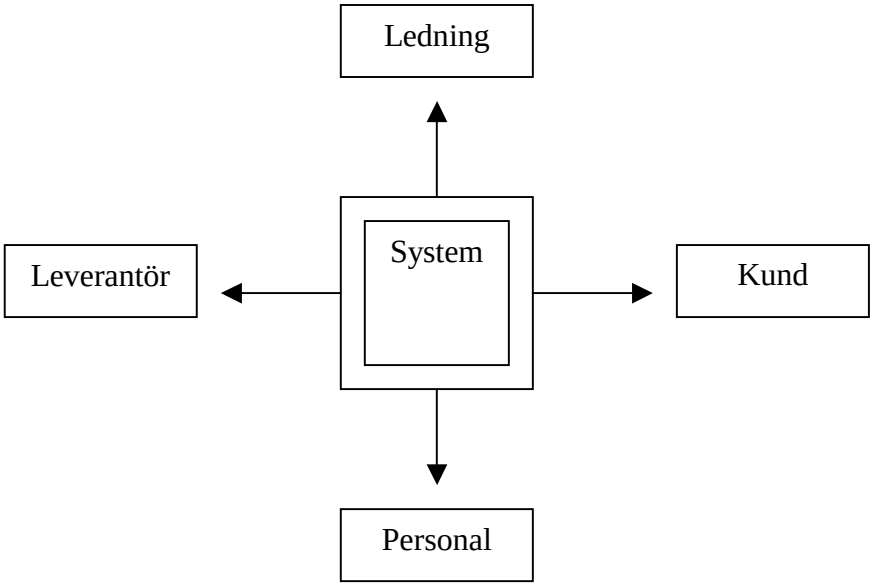
Relationsmarknadsföring bygger på att skapa starka relationer och CRM bygger på att samla all information från dessa relationer för att på bästa möjliga sätt utnyttja den. Den lokala smeden i ett lite samhälle för flera hundra år sedan använde sig också av en sorts CRM, han kände de flesta av sina kunder och visste vad de ville ha. Skillnaden var att smeden inte använde sig av avancerade

datasystem för att lagra och bearbeta informationen han hade om sina kunder, han fick sköta den tekniska aspekten i sitt huvud.
Att vara kundorienterad kan ofta leda till att man glömmer sig själv och tänker enbart på kundens bästa. Med CRM ska man istället försöka att anpassa båda parters processer mot varandra för att man vill skapa besparingar, högre effektivitet och högre kvalitet för båda parter.
Genom att kombinera människor, processer och teknologi vill man få en uppfattning om och skapa en förståelse för ens kunder. (Chen och Popovich, 2003)

3.7 Synsätt på CRM

CRM kan ses som ett sorts system. Ett system som är till för att ta fram relevant information och ge de olika användarna en god inblick i vad som händer i företaget och med deras kunder. Det kan finnas flera olika system i ett företag som alla har olika funktioner. Systemen kan vara riktade mot ledningen, mot personalen, mot leverantören och mot kunden (se figur 3.7.1). CRM är systemet som ska behandla data om kunder för att lagra och bearbeta deras beteende, deras köpvanor med mera. Mycket information om kunderna ger företaget möjlighet att anpassa försäljnings och serviceprocesser. Det finns många olika definitioner på vad CRM är, de flesta är ganska eniga om vad det är och den största skillnaden mellan definitionerna är tyngdpunkten på IT.

Alla som kommer i kontakt med CRM kommer att bli berörda på något sätt. En CRM-implementering är en förändring och alla förändringar skapar reaktioner. Personalen som blir berörda kommer att handskas med projektet på olika sätt. Vissa kommer att ha en positiv inställning till förändringarna, vissa kommer att ha en negativ inställning. Därför är det viktigt att man har en klar vision på vad som ska hända och hur det ska ske, man måste veta var man har sin personal. Det är viktigt för en väl genomförd och lyckad implementering, att personalen och ledningen delar samma vision.



Figur 3.7.1 Exempel på CRM system

3.8 De fem affärsfunktionerna

Peppers och Rogers (1999) syn på CRM är en strategilösning, de menar att det handlar om att koppla samman kundfokusering med alla andra funktioner i företaget som exempelvis marknadsföring, service, produktion, försäljning, logistik och i företagets mått och mätmetoder.

Peppers och Rogers menar att det finns fem olika affärsfunktioner som måste byggas in i företaget om man betraktar sig som ett relationellt företag. Med ett relationellt företag menas ett företag där hela organisationen har det rätta tänkandet om kundfokusering.

Ekonomiskt förvaltarskap av kundbasen:

Ett relationellt företag måste se sin kundbas som den viktigaste tillgången. I stort sett alla företag har en kundbas men det relationella företaget ska använda sin kundbas för att se hur de enskilda kunderna tillför värde och hur man kan identifiera och dra nytta av kundernas olikheter.

Produktion, logistik och leverans av tjänster:

Man måste identifiera vad kunden vill ha och erbjuda just detta, man ska inte hitta kunder som ska köpa ens produkter utan man måste hitta produkter som sina kunder vill köpa. Företaget ska också tillhandahålla tjänsterna eller produkterna på det viset som kunden önskar. Ska detta fungera så är det viktigt att man integrerar marknadsföringsfunktionen med logistikfunktionen.

Marknadskommunikation, kundservice och interaktion:

Eftersom det handlar om att behandla de enskilda kunderna på olika sätt är det viktig att skapa en dialog. Dialogen är viktig för att man ska kunna ta reda på vad kunden vill ha men också för att man ska få feedback för att sedan bättra på eller helst eliminera bristerna som kunden upplever. Dialogen med kunden behövs för att kunna anpassa erbjudanden.

Distribution och kanalisering:

Ett stort hinder för ett företag som vill vara relationellt kan vara distributionssystemet och försäljningskanalerna. Eftersom det ofta är mellanhänder som sköter dessa funktioner kan det vara svårt att hålla kontakt med kunden för att få feedback. Dessa funktioner måste passa ihop med övriga riktlinjer som företaget har. Ett relationellet företagande är annars svårt att skapa.

Organisationsstrategi:

Vill man som företag skapa ett relationellt företagsklimat är det viktigt att man har en sorts plan för detta, en plan över hur det ska gå till att implementera den nya strategin. Det är viktigt att man har god insikt i organisationen och ser till att alla gör vad de ska och tar sitt ansvar, både vid misslyckande och framgång. Tanken med relationellt företagande är att alla i hela organisationen måste vara med på tankesättet.

Vare sig om man väljer en definition som är baserad på själva datasystemet eller en definition som fokuserar på att det är en strategilösning så kan man konstatera att det centrala och gemensamma för alla är att skaffa en bättre relation till

kunden. Tanken är att man ska utgå från en relationsbaserad kundorientering och göra kunden lojal mot företaget för att på lång sikt öka lönsamheten.
Strategin ska sedan genomsyra hela organisationen så att kunden får ett gott bemötande av alla i organisationen.

3.9 Personalrelaterade CRM ansatser

Var företaget befinner sig i sin kundrelation är en av de första frågorna som bör ställas. Har företaget ett transaktionsbaserat förhållande till sina kunder bör personalen behandlas på ett annat sätt än personalen vid ett företag som har relationsbaserad förhållning till sina kunder.

Är organisationen ung, dynamisk och van vid innovationer blir själva implementeringen smidigare. En gammalmodig, trög och byråkratisk organisation får det naturligtvis svårare för en implementering. (SCN Education B.V, 2002)

Vid en implementering är det av stor vikt att alla i organisationen oberoende av position är införstådda och engagerade i att bygga en djup och långsiktig relation till kunderna. Ska man ha ett effektivt CRM system så måste man förstå att alla anställda som kommer i kontakt med kunderna kommer att påverka kundrelationerna. Därför måste man motivera sina anställda så att de förstår att deras enskilda roll är att vara relationsmanagers. (Crosby och Johnson, 2002)

En CRM-implementering kan utföras på olika sätt. Ett beprövat sätt är att endast genomföra implementeringen på en enhet istället för att direkt gå på hela organisationen. Fördelen med detta är att företaget kan minimera förlusterna vid ett eventuellt misslyckande men framförallt dra värdefulla erfarenheter till den stora implementeringen. Ur personalhänsyn är det viktigt med en klar och uttalad vision för en CRM-implementering. En klar vision leder till ett mer produktivt och mindre förvirrat genomförande. Vilken information som ska sparas, behandlas och varför den är viktig är frågor som man måste ha klart för sig. Personalen måste förstå synergieffekterna. Det är också viktigt att alla i företaget är med från grunden och utveckla systemet, internutbildning är även en sak som måste tas i åtanke.

För att på bästa sättet motivera personalen och undvika motstånd bör man skapa mätmetoder, what gets measured gets done. (Battista och Verhun, 2000)

3.10 Implementering av CRM system

Brown (2000) beskriver att det krävs fem olika faktorer för att lyckas implementera ett CRM system effektivt. Dessa fem faktorer är strategi, segmentering, teknologi, process och organisation.

Brown beskriver vidare att det finns sex olika typer av strategier som påverkar ett CRM system. Dessa typer är kanaler, segmentering, prissättning, varumärke, marknadsföring och reklam. De tre första strategierna är de som har störst genomslagskraft.

Kanalstrategin avgör hur produkten levereras till kunden. Segmentering avgör hur marknadsorganisationen blir strukturerad. Prisstrategin är den största och viktigaste faktorn, den bestämmer mer än hälften av värdet till kunden. Brown skriver vidare att det är viktigt att se över dessa faktorer kontinuerligt, eftersom förutsättningar hela tiden förändras.

Segmentering används av företag för att bestämma värdet av kunder till deras organisation. Brown skriver att organisationer idag använder sig utav ett tredjegenerations segmenteringssätt, genom katalogisering av kunder kan företaget på ett mer effektivt sätt anpassa marknadsföringen. Detta sätt att segmentera är oerhört effektivt, men det krävs att företaget har ett väl utarbetat system som klarar av att skapa de nya segmenten som uppstår.

En CRM process kräver en teknologibaserad grund att stå på. Den största enskilda faktorn ett företag måste tänka på är att ska skapa en integrerad databas. Andra viktiga faktorer är mjukvara, beslutssupport, callcenter och hårdvara. Det största teknologiska problemet idag är konstruerandet av databaser. Många organisationer konfigurerar deras databaser på ett sätt som endast hjälper datalagring, vilket leder till att de blir oförmögna på andra stadier.

Brown (2000) skriver att det inte är omöjligt att identifiera processen som behövs när man implementerar CRM. Svårigheten ligger i att utveckla mätinstrument så man kan mäta effektiviteten av nya processer och implementeringstekniker som man använder. Direkta marknadsaktiviteter genomförs genom CRM processen, det är inte vidare komplicerat men det genererar snabbhet och effektivitet. En viktig faktor som snabbhet gör det intressant att se att de största felen som uppstår kommer från misslyckande att mäta och utvärdera själva processen. I och med att de flesta organisationer accepterar en viss felprocent blir det svårt att förbättra själva processen.

Den organisationella strukturen är oftast den komponent som är mest förbisedd vid en CRM-implementering enligt Brown. Man bör skapa olika arbetsgrupper som har till uppgift att lära och genomföra nya kampanjer. Medlemmar i varje grupp bör också arbeta med att effektivisera överföringen av kunskap och utbilda sina kollegor genom hela processen.

Om man använder sig av fel mätinstrument för att mäta organisationens framgång kan även det leda till misslyckande. De flesta instrument är nämligen inriktade mot de gamla processer som existerat. Brown skriver att det är av största vikt att avdelningar inom organisationen samarbetar genom de nya processerna.

Aladwani (2001) beskriver att personalen är den stora faktorn för en lyckad implementering av CRM. För att hjälpa beslutsfattarna med arbetskraftens motstånd föreslår Aladwani en modell som är integrerad och processorienterad. Denna modell består av tre faser, kunskapsformulering, strategi implementering och utvärdering.

Kunskapsformulering använder man sig av genom att skapa en uppfattning om attityden hos individuella användare och stora grupper som influerar. Aladwani skriver att en sådan analys bör innefatta frågor som till exempel vilka är individerna som står emot förändring, vilka behov har de, vilka värderingar och intressen har de. Kan man besvara dessa frågor så har man en bra början till att lokalisera de anställdas negativitet.

I strategiimplementeringsfasen kan beslutsfattarna använda sig av information de fick från den första fasen, för att på så sätt grunda strategier i hur man undviker olust hos personalen vid en eventuell implementering. Kommunikationen är också en viktig del i själva implementeringsfasen. Informerar man personalen om systemets fördelar så går övergången oftast smidigare.

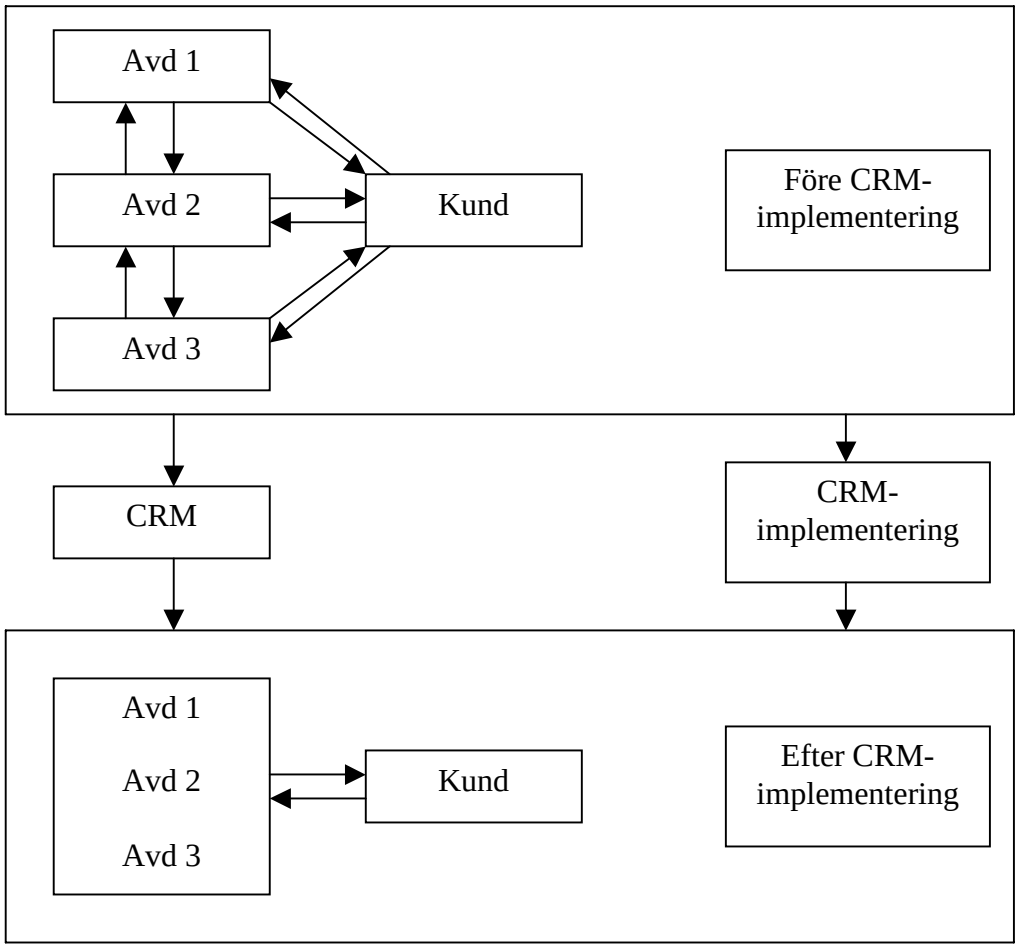
Den sista komponenten Aladwani beskriver är utvärderingsfasen, författaren anser det viktigt att ha ett utvärderingssystem för att övervaka systemets gång. Detta för att säkerställa att systemet nått det utsatta målet i produktivitet. Baserat på den informationen man får av utvärderingsfasen ser beslutsfattarna på vad som bör åtgärdas. Om man erhållit ett positivt resultat, så arbetar man mer i förebyggande syfte. Men om man fått ett negativt resultat bör man göra en grundlig undersökning av hela processen och på så sätt lyckas bättre i nästa utvärderings fas.

3.11 Övergripande modell vid en CRM-implementering

Modellen (se figur 3.11.1) visar och förklarar vad som händer inom företaget vid en implementering av CRM. Före en implementering är de olika avdelningarna inom företaget ofta skilda åt. Varje avdelning tar hand om det som de anser vara deras problem och behandlar den informationen de själva besitter. Försäljningsavdelningen sköter försäljningsrelaterade problem och produktionsavdelningen löser produktionsrelaterade problem.

Nackdelen med en organisation som fungerar på detta vis är att kommunikationen mellan de olika avdelningarna inte alltid löper friktionsfritt. Man kanske upptäcker att något är fel men kan inte riktigt säga vad. Det kan vara svårt att definiera felet. Den här uppdelningen gör att det kan vara svårt att komma åt den informationen man behöver. Informationen finns på den avdelningen som anses vara lämplig och just därför kan det vara svårt att se problemen. Det blir svårt att se var problemet uppstår och vad som är fel. Det kan även vara svårt att hitta en lösning på problemet eftersom man inte har klart för sig vems problem det egentligen är. I hela den här processen att identifiera problemet och försöka lösa det blir det lätt så att man tappar sin fokusering på kunden. Problemen behöver

nödvändigtvis inte bara vara mellan avdelningarna utan det kan även vara inom avdelningen. De anställda kan känna en viss trygghet med att vara de enda som besitter en viss information. Modellen visar att en CRM-implementering leder till att alla avdelningar och funktioner kommer varandra närmare och delar all information. Samma sak gäller inom avdelningarna. På så vis kan man på ett enklare sätt reda ut problem, den som är mest lämpad för att lösa problemet löser det. Den information som finns inom företaget skall finnas tillgänglig för samtliga anställda. Det gemensamma målet för alla är att ställa kunden i centrum. Vem kunden än vänder sig till på företaget så ska han få samma goda bemötande och snabba service. Modellen vill belysa att hela organisationen blir tätare och mer integrerad. Alla i organisationen ska tänka på kunden, även de som inte har någon direktkontakt med den.



Figur 3.11.1 Informationsflöde mellan avdelningar före och efter ett CRM införande.

3.12 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man avluta teorikapitlet med att dra några generella slutsatser. Vare sig det handlar om transaktionsbaserat tänkande, relationsbaserat tänkande, marknadsorientering eller CRM så handlar det i grund och botten om att öka lönsamheten. Problemet är hur man ska nå ut till kunderna på bästa möjliga sätt. Detta är naturligtvis olika från bransch till bransch och företag till företag och det finns ingen mall som fungerar över allt i alla organisationer. Det finns en del saker som kommer igen hela tiden i de flesta teorierna. Information, kundvärde, byte av värde, skapa värde, attrahera kunder, behålla kunder, interaktion, dela information är exempel på ord eller fraser som ofta återkommer. Marknadsföring sträcker sig inte bara från företaget till dess potentiella kunder utan det börjat redan inom företaget. Är inte personalen motiverad så säljer de inget, därför måste ledningen marknadsföra sig själva och organisationen för de anställda. Relationsmarknadsföring börjar redan inne i företaget. Personal är ett nyckelbegrepp när det gäller marknadsföring. När vi leder transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring och sen vidare till CRM så gör vi det för att vi tror att man måste veta själva filosofin eller bakgrunden för att få en rättvisande bild om vad det handlar om. De valda teorierna berättar om hur personalen ska vara och hur de ska tänka för att hela organisationen ska utvecklas. För att företaget ska uppfattas på ett speciellt sätt av sina kunder är det viktigt att företaget formar sin organisation efter detta mönster, det är personalen som är företaget. Genom att införa ett CRM-system så kan man på så vis styra verksamheten åt den riktning man vill.

4. Empiri

I detta kapitel kommer den empiriska data att redovisas i form av en sammanställning från de fem djupintervjuer som genomförts.

4.1 Inledning

Empirin bygger på insamlat material från respondenterna. Deras svar kommer att redovisas var för sig. Detta för att få en bättre inblick över vad varje respondent bidrar med. Detta typ av upplägg minskar problemet med att respondenternas svar förväxlas med varandra. Intervjuerna redovisas i tre olika block dessa är bakgrund, användning och personalrelaterade problem, precis som frågeformuläret är uppbyggt. Anledningen till den valda uppbyggnaden är för att underlätta överskådligheten för läsaren.

4.2 Intervju med Monica Malmgren på Lunds Energi

Monica Malmgren var den första respondenten som intervjuades. Monica är anställd som projektledare och ansvarar för Lunds Energis CRM-system. Det CRM-system som Lunds Energi använder sig av heter Pivotal, och är utvecklat av Cybernetics. Enligt respondenten är detta ett vanligt system inom serviceföretag. Det är ett system som företag köper in för att sedan utveckla och anpassa efter egna önskemål och behov.

4.2.1 Bakgrund

Respondenten definierar CRM enligt följande: *”Ett kundstödsprogram som underlättar och samordnar kundhanteringen, en samordnade bild av allt för kundens bästa med snabbare hantering av ärenden.”* Innan denna implementering hade Lunds Energi inget CRM-system och i respondentens tidigare arbetsliv har denne inte kommit i kontakt med CRM-system, därför har respondenten inte någon tidigare erfarenhet av CRM-system. Anledningen till denna implementering kommer från två olika håll, dels från ledningen och dels från personalen som hade hand om kundhanteringen. Ledningen kände att koncernen började växa och insåg att det behövdes ett system för att klara av att bearbeta all information de har om

sina kunder. Samtidigt ansåg personalen att det var alldeles för tidskrävande att jaga information och ta reda på vem som sagt vad till vem. Ett beslut togs och systemet infördes år 2001-2002.

Respondenten började med att sitta med i en referensgrupp, för att sedan bli projektledare. Referensgruppen bestod av personer från alla avdelningar som till exempel säljavdelningen, faktureringsavdelningen och kundtjänst. Respondenten anser att ett CRM-system lämpar sig för alla organisationer med kundkontakt, det vill säga de flesta serviceföretag. Vid implementeringen uppstod inga direkta flaskhalsar eller trögheter enligt respondenten.

4.2.2 Användning

De problem som respondenten upplevde var först och främst hanteringsproblem av själva systemet. Information skickades fel och det förekom även problem vid systemanvändningen. Detta var problem som respondenten upplevde i början av implementeringen. Lösningen till detta var kontinuerlig utbildning och information för de anställda. Den största skillnaden respondenten märkt är att effektiviteten i kundhanteringen har ökat, man klarar av fler ärende på kortare tid. En kundutvärdering görs varje år, i denna undersökning framgår det att servicen har blivit bättre. Respondenten vill dock poängtera att det inte behöver vara på grund av CRM-systemet utan det kan även bero på kompetent personal.

4.2.3 Personalrelaterade problem

Vid CRM-implementeringen så var reaktionen från personalen övervägande positiv, de välkomnade det nya systemet eftersom de själva upplevde en problematik med den växande informationsmängden. Det som respondenten upplevde var det största personalrelaterade problemet, var oviljan och rädslan för ny teknik. Som nämnts tidigare så var den övergripande delen av personalen positiv till implementeringen, men de få negativa ansåg att det var för besvärligt och inte nödvändigt med ett CRM-system.

Lösningen till detta var enligt respondenten att sätta dessa personer i referensgrupper för att på så sätt få dem att utveckla och påverka sin egen

situation. Referensgruppen bör bestå utav de mest positiva och de mest negativa bland personalen. Det är viktigt att ta med de negativt inställda bland personalen för att få deras synpunkter på en eventuell lösning. För att komma till rätta med problemet så försöker man involvera den personal som är mest negativ. På så vis får man fram vad deras missnöje grundar sig på och hur man kan bearbeta det. Genom att göra dessa personer delaktiga i själva utformningen av systemet kan man på så sätt omvända deras negativa inställning till en mer positiv inställning.
Vidare förklarade respondenten hur de gjorde för att genomföra implementeringen så smidig som möjligt. Det började med en intern utbildning på två dagar där alla involverade fick lära sig vad systemet gick ut på och hur det fungerade i praktiken. Efter utbildningen fick de själva sitta hemma och testa och lära känna systemet mer ingående. I programmet finns en funktion som kallas förändringslogg, i denna funktion kan personalen anteckna saker om programmet som de anser kan förbättras. Referensgruppen tar sedan och utvärderar dessa förslag för att se om de är genomförbara. Detta är ett led i målsättningen att personalen ska trivas med programmet. Respondenten ansåg även att det var viktigt att alla fick samma information samtidigt. Denne anser även att implementeringen inte kunde ha genomförts på ett bättre sätt. Då både personal och ledning insåg ett behov av ett kundstödssystem delar de enligt respondenten samma syn på CRM.

De avslutande råden respondenten vill ge är att man först och främst tar reda på vilka behov som finns och vad inom organisation som går att integrera. Det är viktigt att involvera hela organisationen från VD till kundtjänst, så att ingen hamnar utanför. För att nå ut till alla inom organisationen och få fram allas åsikter bör man dela upp personalen i olika referensgrupper, på så sätt kan alla komma till tals. En annan viktig sak att tänka på är att kvalitet går före kvantitet. Vad respondenten tryckte speciellt på var att personalen bör informeras i god tid innan implementeringen men även kontinuerligt för att få en så smidig övergång som möjligt.

4.3 Intervju med Jan Pettersson på WM-data

Jan Pettersson är anställd som CRM samordnare för region syd på WM-data. Respondenten har flera tidigare erfarenheter av CRM-implementeringar som innefattar bland annat Superoffice CRM5, Superoffice Caesar, Selligent och kundunika egenutvecklade lösningar i Lotus Notes.

4.3.1 Bakgrund

Respondenten definierar CRM som: *”det viktigaste är att man förstår att det gäller att samla på sig kunskap om de interaktioner man har med kunder på ett systematiskt sätt. Att däremot gå hela vägen och säga att vi skall veta vad varje kollega sagt och gjort med en kund oavsett typ av interaktion (möte, telefon, e-mail, brev) är sannolikt en anledning till att den stora CRM bubblan sprack.”*
Erfarenheten kommer ifrån både business to business (b2b) och business to consumer (b2c) branscher. Beträffande b2b företag så anser respondenten att det inte finns några större bransch skillnader. Skillnaden mellan b2b och b2c är att konsumenterna är svårare och kräver en djupare analys. De roller respondenten hade vid de olika implementeringar har varit både som analytiker och projektledare.

Respondenten anser att ett CRM-system lämpar sig för alla organisationer. Däremot får volymer och frekvens i kundkontakterna avgöra vad som skall göras systemmässigt. Respondenten anser att de flaskhalsar som uppstår vid en implementering är vid startskedet av systemet.

4.3.2 Användning

Vid en implementering av ett CRM-system kan det i början råda oenigheter kring systemets utformning och enligt respondenten kan det trots att beslut tagits kring utformningen fortfarande uppstå oenigheter. Ytterligare problem eller svårigheter som kan uppstå vid en CRM-implementering är enligt respondenten bristande tid från ledande personer och att inga beslut tas kring exempelvis kategorisering av kunder, prospekt och hur en säljcykel ser ut.

Ett generellt problem enligt respondenten är att CRM-systemet inte är tvingande som till exempel ett affärssystem för fakturor är. På grund av detta så måste man använda olika sorters incitament för att få det att fungera, till exempel motivera med belöningar eller hota med påföljder. Som exempel anger respondenten avdrag på bonus och som belöning en underlättad vardag. Ledningens bristande engagemang och att de inte är tillräckligt insatta är ett annat problem som respondenten upplevt. Några mått på lönsamhet eller effektivitet har respondenten inte.

4.3.3 Personalrelaterade problem

Vid en CRM-implementering eller motsvarande finns det alltid några inom personalen som är negativa till något nytt, men överlag var det flesta positiva. Vissa i personalen ansåg det som slöseri med tid att sitta och registrera information istället för att vara ute och sälja. Respondenten förklarar att en projektgrupp med både negativt och positivt inställd personal är ett sätt att komma till rätta med problemet. Vidare har respondenten upplevt ett antal generella personalrelaterade implementeringsproblem. Ett av problemen med en implementering är att den enskilda användaren bara använder en liten del av systemet, nämligen den delen som gynnar och förenklar dennes arbete. Detta innebär att man inte utnyttjar systemets fulla potential. För att komma till rätta med detta problem är det viktigt att ledningen efterfrågar information ur systemets alla delar. Respondenten förklarar vidare att personalen inte kommer att använda sig av systemet om det inte får meningsfullt stöd för det egna arbetet, detta gäller framför allt för säljarna. För att säkerställa att efterfrågad information lagras kan ledningen vid implementeringsfasen hålla inne med säljarens provision tills denne lagrat informationen. Beträffande synen på CRM så anser respondenten att personalen och ledningen ofta skiljer sig åt. Personalen ser ofta det som något besvärligt och ledningen ser det som något som driver organisationen framåt.

De avslutande råden respondenten vill ge är bland annat att sällananvändarna av CRM-systemet får en tydlig instruktion och träning, systemet bör även vara intuitivt. Man bör även skapa enkla rutiner, till exempel en styrd säljcykel som är relevant för säljarna. Alla aktiviteter behöver inte registreras utan bara de centrala

som driver en affärsmöjlighet framåt. På samma sätt behöver man inte försöka hålla reda på allt om kunderna utan fokusera på sådant som är relevant och som kan nyttjas i kommunikationen. Ledningen skall även visa i handling att även de använder systemet.

4.4 Intervju med Thomas Kalling på Ekonomihögskolan i Lund

Thomas Kalling är docent, IT och strategiforskare vid Ekonomihögskolan i Lund. Respondenten har forskat inom CRM och bland annat gjort två fallstudier. Respondenten har tidigare erfarenheter från två företag, ett inom processindustrin och ett inom energiindustrin. Vid implementeringen inom processindustrin bedrev respondenten empirisk forskning. Inom energiindustrin använde de sig av ett system som heter SAP R3 och inom processindustrin använde de sig av ett egenhändigt komponerat system.

4.4.1 Bakgrund

Respondenten anser att CRM som begrepp är väldigt luddigt, men väljer att definiera CRM som: *”ett datasystem som aktivt stödjer arbetet med att vårda kundrelationer”*. Erfarenheten kommer ifrån både B2B och B2C branscher. I B2B fallet var organisationen mer intresserade av den analytiska sidan av CRM, det vill säga analysera och förstå marknaden bättre. I B2C fallet var organisationen mer inriktad på produktiviteten och att jobba snabbare i kundrelationerna. Respondenten anser att ett CRM-system lämpar sig bäst för de organisationer som behöver effektivisera kostnadssidan, kundservicen, marknadsföringen och försäljningen. Men även för de organisationer som behöver öka sin intellektuella kapacitet och förstå kunderna bättre. Antalet kunder är också en faktor att ta hänsyn till. Respondenten anser att de flaskhalsar som uppstår förekommer vid inlärningsfasen.

4.4.2 Användning

Problem som respondenten anser kan förekomma är användarnas förmåga att ta till sig systemet. Oförmågan att ta till sig systemet bygger enligt respondenten på de anställdas kunskap och motivation. Ett annat problem som kan uppstå är förmågan för de anställda att ändra sitt arbetssätt. Oftast uppstår problemen först

när de anställda börjar använda systemet. För att lösa problemen kan man använda sig av tvång, respondenten anser inte detta som en bra lösning men den kan vara nödvändig. En annan lösning är att ta bort de alternativ som finns. Det viktigaste är att den anställde kommer igång snabbt med användningen. Respondenten fortsätter med att betona att personalens delaktighet i utformningen är viktig men inte bör överdrivas. Fördelarna med att involvera personalen är att de kan bidra med värdefulla tips och det kan även relatera i motivationshöjning. Den största skillnaden respondenten märkt i samband med en CRM-implementering är en automatiseringsfördel. Detta har lett till en reduktion av försäljningspersonal med 20-30 %. Dessutom har de fått ett bra underlag för att fatta avsevärt bättre beslut.

4.4.3 Personalrelaterade problem

Vid implementeringens början var personalen övervägande positiva, men när folk från utsidan började lägga sig i säljarnas arbete blev de skeptiska till CRM-tankesättet. Ett annat problem som respondenten upplevde var motstånd från personalen när de tvingades ändra arbetssätt. Motståndet som uppstod anser respondenten var särskilt stort från just denna yrkeskår, säljare, som är vana vid ett mycket självständigt arbete. Att säljarna var tvungna att dela med sig av ”sin egen” information om kunderna var ett annat problem. Ett sätt att lösa problemen kan vara att aktivera säljcheferna och få dem att driva på användandet av systemet. Ledningen kan även försöka detaljstyra under en viss period och visa att detta systemet verkligen är något som underlättar i arbetet. Överlag anser respondenten inte att belöningssystem är lönsamma. Ett undantag kan vara vid en homogen miljö som till exempel vid ett callcenter. Synen på CRM mellan personal och ledningen skilde sig åt, ledningens bild beträffande CRM var optimistisk medan säljarna ansåg det nya systemet som något besvärligt.

Det viktigaste råd respondenten vill ge är att se till att komma igång med CRM-systemet så fort som möjligt, för att lyckas med detta kan man tvinga fram en förändring. Vidare rekommenderar respondenten att köpa ett färdigt system istället för att konstruera det själv.

4.5 Intervju med Mikael Gurenius på Invendium

Mikael Gurenius är anställd som konsult på Invendium, ett företag som arbetar med portallösningar och Java utveckling med SAP NetWeaver som plattform. Respondenten har erfarenhet från ett flertal CRM-implementeringar. Det CRM-system som respondenten har erfarenhet av heter SAP CRM och SAP Enterprise Portal.

4.5.1 Bakgrund

Respondenten definierar CRM enligt följande: *”ett begrepp för kundprocesserna, inte som system”*. Respondenten har arbetat som konsult inom livsmedelsbranschen och energibranschen. De skillnader respondenten anser finnas mellan de olika branscherna är vem kunden är och hur stort kundantalet är. Det vill säga olika kunder kräver olika åtgärder och detta innebär att även systemen ser olika ut. Vidare förklarar respondenten att ett CRM-system lämpar sig för alla typer av företag, stora som små. Det viktigaste är inte bransch eller storlek utan synen på kunder. Alla företag som bryr sig om kunderna och värdesätter ökad förståelse för och av sina kunder är lämpliga för ett CRM-system. De vanligaste och mest generella flaskhalsar och trögheter som respondenten har upplevt är under upphandlingen av system och vid inlärningsfasen.

4.5.2 Användning

De problem som respondenten upplevde var först och främst svårigheten att välja ett lämpligt system, vilket kan leda till att CRM-systemen blir för komplexa. Företagen strävar efter att systemen ska lösa alla problem, vilket leder till att systemen bara blir klara till 90 %, det vill säga företaget når aldrig riktigt målet. Ett annat förekommande problem är motviljan till något nytt, få vill byta något de anser fungera. Respondenten anser att detta är det absolut största problemet som uppstår. Hanteringsproblem av själva systemet är något respondenten anser vara vanligt förekommande. Enligt respondenten går det att både lösa och undvika den sortens av problem, framförallt genom att vara medveten om att denna sorts problem kan uppstå. Förutom medvetenheten är det också av stor vikt att personalen känner delaktighet i det nya systemet för det är trots allt de som ska

använda systemet. Vidare poängterar respondenten vikten av att förklara anledningarna till varför CRM är så viktigt för företaget. Det är viktigt att informera om vilka fördelar det kommer att medföra för företaget men framförallt vilka fördelar det kommer att medföra för den enskilda användaren.

Beträffande effektiviteten och lönsamheten för ett företag efter en CRM-implementering menar respondenten att man måste vara tålmodig. Övergångsperioden efter införandet av ett nytt system är oftast mindre lönsam och effektiv än tidigare, det beror på att det tar tid att komma in i användandet. Övergångstiden beror naturligtvis på storleken av systemet. Men efter ett tag ser de flesta företag klara fördelar i både effektivitet, lönsamhet och kundtillfredsställelse.

4.5.3 Personalrelaterade problem

Respondenten anser att den vanligaste reaktionen från personalen är negativitet, denna reaktion sitter i fram tills att personalen ser fördelar för sig själva. Respondenten förklarar att vid en CRM-implementering så kan man dela in personalen i tre olika grupper; positiva, negativa och likgiltiga. Det är viktigt att man lyckas omvända de negativa så fort som möjligt så de inte hinner sprida negativitet över CRM-systemets implementering. För att komma till rätta med de negativt inställda på ett företag anser respondenten att man bör lyssna på vad de har att säga. Andra personalrelaterade problem som respondenten har upplevt är att personalen oftast har olika synsätt på ett CRM-system jämfört med de synsätt som konsulten har. Oftast så är personalens förväntningar orimliga och de tror att systemet kommer lösa mer än vad det i själva verket kommer att göra. Ett annat problem som respondenten anser hänger ihop med motviljan till nya system är att personalen vill att det nya systemet ska se ut som det gamla. Det vill säga typsnitt och utformning ska vara som tidigare för att inte skapa förvirring bland personalen.

För att komma till rätta med de personalrelaterade problemen har respondenten ett antal råd och lösningar. Lyssna på personalen och låt de vara delaktiga men man bör även tänka på att det inte går att tillfredställa alla. Upprätta arbetsgrupper där

personalen frivilligt får deltaga och på så sätt få dem att påverka sin egen situation. Viktigt är att de fördelar som systemet medför omfattar alla. Respondenten poängterar återigen att information sprids, lämpligen genom kontinuerliga möten. Den kommunikation som förekommer måste vara en tvåvägs kommunikation, för att på så sätt förklara de fördelar det medför och av vilka skäl systemet införs. Synen på CRM är i princip alltid olika mellan ledning och personal. Respondenten anser att det bör vara en väl tilltagen tidsram för själva implementeringen, för att på så sätt göra övergången mjukare. Viktigt är att de inofficiella ledarna är positiva till systemet för dessa kan i sin tur påverka resterande personal. Det är också viktigt att man har en person på företaget som har det övergripande ansvaret. Som avslutande kommentar nämner respondenten att man inte behöver lansera hela CRM-systemets funktioner utan att man börjar med en mindre väldigt väl fungerande del som personalen får lära sig och lära sig att uppskatta. När detta fungerar lanserar man nästa del för att på så vis minimera riskerna att personalen ska anse systemet som svårt och besvärligt.

4.6 Intervju med Alf Jensen Compass Group Nordic Zone

Alf är anställd som IT chef på Compass Group och ansvarar för alla IT relaterade projekt, drift och budgetmässiga förhållanden inom IT-avdelningen.

Respondenten har erfarenhet från en implementering av ett CRM-system som heter Caesar CRM som är en flexibel CRM-lösning för medelstora och stora företag.

4.6.1 Bakgrund

Respondenten definierar CRM som: *”CRM är två saker; säljstöd och kundvård”* Erfarenheten kommer ifrån B2B i catering branschen där respondenten var med från uppköp av systemet, implementeringen, och driften. Den typ av företag som respondenten anser att ett CRM-system lämpar sig bäst för företag med en utpräglad försäljningsorientering, med många små kunder. Med kunder som inte är uppbundna av till exempel kontrakt. Respondenten påpekar att ett CRM-system inte lämpar sig för catering branschen om man inte lyckas integrera systemet med de övriga systemen som finns. Respondentens roll vid implementeringen var framför allt att installera systemet och arbeta som en sorts pådrivare i startskedet.

Dessutom en roll att undervisa projektledaren. De skillnader respondenten anser finns är mellan organisationer med direktkontakt med slutkonsumenten och de organisationer utan direktkontakt. För de organisationer med direktkontakt är ett CRM-system ett måste medan det för övriga organisationer inte är lika nödvändigt. De generella problemen eller flaskhalsar respondenten upplevt är oftast i startskedet av en implementering.

4.6.2 Användning

De problem respondenten stött på är främst med personalen, eller mer korrekt med organisationen. De organisationer som inte har en projektorienterad organisation får svårt att uppnå önskat resultat. Med detta avser respondenten avsaknaden av erfarenhet från projektarbete. Detta medförde klara problem vid själva lanseringen av projektet och avsaknaden av en stark projektledare. Vidare är avsaknaden av stöd från ledningen ett annat problem som kan leda till misslyckande. För att komma till rätta med dessa problem anser respondenten att man bör se till att man har ledningens fulla stöd och att alla inser att projektledaren har stöd från högsta instans. Respondenten tar sedan upp vikten av information, den ska vara frekvent och nå ut till samtliga berörda av CRM-systemet. Den implementering respondenten har erfarenhet av blev misslyckad och detta bidrog till försämrad lönsamhet och effektivitet. Respondenten anser dock att vid en lyckad implementering där systemet är fullt operativt i alla delar leder till en ökad effektivitet i säljarbetet och en mer professionell relation till kunderna.

4.6.3 Personalrelaterade problem

Vid implementeringen av CRM-systemet reagerade personalen med ett starkt motstånd, enligt respondenten berodde detta på informationsavsaknad och bristande förståelse för varför systemet skulle införas. Vid rådande omständigheter fann man ingen annan lösning än att hålla ett antal krismöten och därefter försöka gå tillbaka och förklara allting från början. Respondenten fortsätter förklara att det alltid kommer att finnas personal som är negativt inställda till all typ av förändring. För att lösa detta problem bör man satsa på tidig information och förklaring.

De avslutande råden respondenten vill ge är att organisationen bör göra en grundlig inventering i vilka behov som finns. Detta ska sedan mynna ut i en detaljrik och väl genomarbetad kravspecifikation. Därefter bör man tillsätta en projektgrupp med en duktig och uppskattad projektledare med erfarenhet och informell auktoritet. Representanter från alla delar som kommer att beröras av CRM-implementeringen bör också sitta med i projektgruppen. Därefter menar respondenten att information måste ut och gärna att man anordnar en kickoff där projektet presenteras i samband med projektplanen. Det måste också förklaras för samtliga att det kan bli besvärligt och att man får räkna med en omställning i arbetet för att senare kunna se de fördelar som systemet medför. För att förankra detta med ledningen bör någon ur ledningen finnas med på kickoffen för att backa upp och visa sitt stöd för projektledaren. Under hela projektets gång bör det skickas ut avrapporteringar om hur projektet fortlöper till samtliga anställda. Vid själva implementeringen måste det ingå pilotinstallationer och referensgrupper. Vidare säger respondenten att man bör lansera ett fåtal funktioner som fungerar bra för att senare bygga på med fler. Ledningens uppfattade CRM som ett system som skulle vårda förhållandet till kunderna medan personalen uppfattade det som ett system för att spara information.

5. Analys

I detta kapitel kommer empirin som erhållits från de djupintervjuer vi genomfört att analyseras. Denna information kommer att sammanknytas med den teoretiska referensramen.

5.1 Inledning

Respondenterna som har intervjuats kommer från både B2B och B2C företag. De branscher som är representerade i empirin är energi, process, livsmedel och catering, detta gör att vi får en bred variation av erfarenheter. En bred variation av respondenter är bra på så vis att vi vill reflektera över de olika problemen som uppstår i en organisation för att se om det finns generella problem oavsett bransch. Därför ger en bred variation av respondenter oss möjlighet att göra en djupare analys. Respondenterna som intervjuats har erfarenhet från olika typer av CRM system till exempel Caesar CRM, Pivotal, Superoffice CRM 5, SAP CRM, SAP Enterprise Portal och SAP R3. Att respondenterna har erfarenhet från olika sorters CRM-program tror vi inte har någon betydelse eftersom samtliga program har i stort sätt samma syfte. Gemensamt för alla respondenter är att samtliga tjänstgjort på ledande eller drivande positioner under implementeringen.

Samtliga respondenters svar kommer att analyseras blockvis. Därefter kommer respektive block att jämföras och analyseras mot vår teoretiska referensram. Orsaken till detta tillvägagångssätt är för att få en djupare analys och bättre överblick.

5.2 Bakgrund

Respondenterna delar i princip samma uppfattning om begreppet CRM, även om de definierar det olika. Alla anser att det handlar om att vårda kundrelationer för att på så sätt uppnå effektivitet. Respondenternas generella åsikt om för vilka organisationer CRM lämpar sig i är i princip den samma. De anser att ett CRM-system lämpar sig för samtliga organisationer med någon form av kundkontakt, det som dock skiljer deras åsikter åt är synen på antalet kunder som krävs. Två av

respondenterna anser att antalet kunder inte är av vikt. De anser snarare att kundsynen är det viktiga, att man ser kunden som en tillgång som bör vårdas. Det vill säga att ett CRM-system passar på de företag som värdesätter ökad förståelse för och av sina kunder. Två respondenter anser att antalet kunder och kontaktfrekvensen med kunderna är avgörande för om det är lämpligt med ett CRM-system. En av dessa anser att man bör ha minst femtio kunder. En av respondenterna tycker inte att ett CRM-system lämpar sig för alla typer av organisationer, denne anser att ett CRM-system enbart lämpar sig för organisationer med en utpräglad försäljningsorientering. De flaskhalsar och trögheter som respondenterna har upplevt är främst vid val av system då konflikter angående systemets utformning och dess syfte kan uppstå. Man kan även se trögheter vid startskedet av implementeringen.

Alla de intervjuade har svarat olika men de delar ändå många åsikter om CRM. De valda teorierna hävdar att synen på kunden är av yttersta vikt, det är viktigt att fokusera på relationen till kunden. CRM är ett sätt att vårda kundrelationerna. Detta sker genom att veta kundens behov och önskemål vilket i sin tur sker genom information. Information är ett nyckelbegrepp som är genomgående för den teoretiska referensramen. Relationssynsättet bygger i grunden på att skapa långvariga relationer till sina kunder, för att lyckas krävs det information om kunden. Marknadsorienteringen handlar i allra högsta grad om att tillfredsställa kundens behov genom att veta vad den önskar. Förgrundsmännen Kohli & Jaworski och Narver & Slater har samma uppfattning om hur en organisation ska bli lönsam genom marknadsorientering. De delar upp det i tre olika steg; samla information, sprida denna så den genomsyrar hela organisationen och slutligen se till så att informationen används för att skapa konkurrensfördelar. Jämför man med synsättet på CRM kan man se klara likheter. Vi tycker att information är ett viktigt begrepp eftersom CRM handlar om att spara och bearbeta information. Vi ser information som nyckeln till framgång, vet vi vad kunden vill ha får vi en konkurrensfördel. En risk vi tror kan uppstå är att man stirrar sig blind på informationen och glömmer varför man sparar den. Samlar man för mycket information glömmer man kanske varför man egentligen har den. En del information tror vi kan vara onödig, sådan information har man ingen nytta av. Behandlar man fel information kan det stjälpa istället för att hjälpa. Vi anser att

rätt information till rätt person är viktigt, annars blir informationen till en last. Teorin trycker hela tiden på vikten av information men vi tycker att teoretikerna ofta glömmer bort att tänka på att det ska vara rätt information till rätt person och att den ska bearbetas och utnyttjas till fullo. Vi tror att det är bättre med en liten mängd bra information som tolkas på rätt sätt än mycket information som man inte kan hantera eller utnyttja. Vi anser att information inte bara ska användas som ett verktyg för automatisering. Information ska hjälpa till på flera sätt, vi anser framförallt att informationen ska leda till att företaget förstår sina kunders önskemål och behov bättre.

Det empiriska underlaget är relativt entydigt, samtliga respondenter delar uppfattningen angående tanken bakom CRM, denna uppfattning delar de även med den teoretiska referensramen som behandlar CRM. Den teoretiska referensramen som behandlar ett antal definitioner om CRM som vid första anblick kan anses som olika men vid en noggrannare analys visar att de alla i stort sätt menar samma sak. Detta härleds till relationsmarknadsföringens synsätt om att vårda relationerna med de befintliga kunderna så att de blir lojala. Efter att analyserat och jämfört respondenternas olika definitioner med varandra och med definitionerna i teorin anser vi att de är relativt lika. Även de respondenter med IT-bakgrund har sett CRM på samma sätt som de övriga respondenterna med mindre erfarenhet inom IT. De ser CRM som en strategi och CRM-systemen som verktyg för att verkställa denna strategi. CRM har uppkommit ur praktiken och det är förmodligen därför som teorin stämmer så väl överens med verkligheten. Det var marknaden som krävde den här typen av system därav uppkomsten. (Ingmar Tufvesson, 2005) Vi tror att organisationer såg en möjlighet med att behandla all information de hade för att skapa konkurrensfördelar och på så vis började man med CRM-system. Det var senare som teoretikerna började forska i detta nya fenomen och den informationen och data de har behandlat stämmer därför väldigt väl överens med verkligheten.

Då denna uppsats startade i samband med CRM-seminariet fick vi den uppfattningen att CRM som begrepp var något oklart och svårt att definiera. Vi har nu ändrat uppfattning. Det som kan konstateras är att de som arbetar och är insatta i CRM delar uppfattning om vad det är. Att vi fick en oklar uppfattning om

begreppet anser vi beror på att det är relativt nytt och man kommer antagligen inte i kontakt med det om man inte arbetar med det.

I den teoretiska referensramen framgår det inte att ett CRM-system skulle vara mer eller mindre lämpligt beroende på vilken bransch ett företag befinner sig i. Vid analys av respondenternas svar finner vi en gemensam syn. Den är att ett CRM-system lämpar sig för samtliga branscher, dock med det tidigare nämnda undantaget beträffande synen på antal kunder och frekvensen i kundkontakt. I vissa branscher har man endast ett fåtal kunder och låg frekvens på kundkontakten och är därmed inte lämpade för ett CRM-system. Detta anser vi däremot inte har att göra med den specifika branschen. Vi anser att antalet kunder är av mindre vikt och att det väsentliga är synen på vilken relation man önskar till sina kunder. Vi menar att de respondenter som fokuserar på att man måste upp i ett visst antal kunder förmodligen ser automatiseringsfördelarna som det primära målet med en CRM-implementering.

De flaskhalsar som respondenterna har upplevt är bland annat vid val av CRM-system. Då har det uppstått problem med att enas om dess utformning och vilka funktioner som ska ingå. Efter att ha analyserat empirin ser vi klara paralleller med respondenternas syn på personalens delaktighet i utformningen. Alla respondenter utom en anser att personalen ska vara högst delaktig vid en CRM-utformning. Ska samtliga vara med och bestämma leder detta förmodligen till problem. Alla kan inte bli helt nöjda, därför anser vi att personalens åsikter är av stor vikt men att de inte bör vara för delaktiga vid utformningen av systemet. Som framgår i den teoretiska referensramen säger Aladwani (2001) att det är viktigt att analysera hur personalen är. Vilka värderingar de har, vilka behov de har och vilka intressen de har är frågor som han anser bör besvaras. Det som Aladwani (2001) anser i teorin angående personalens delaktighet tror vi kan bli svårt i praktiken. Vår åsikt är att man givetvis ska lyssna till personalens åsikter men eftersom man inte kan göra alla till lags så är det viktigare att man tar experter till hjälp och utformar systemet så att det uppfyller de grundläggande behoven i första hand och personalens önskningar i andra hand. Detta för att vi anser att vissa funktioner är det bara en som har nytta av, ska då samtliga andra rätta sig efter detta så förlorar man mycket tid och kraft. Vi anser att det är funktionaliteten på

systemet som är det primära och att den enskilda personen får anpassa sig. En annan tanke vi har beträffande personalens nöjdhet vid en implementering är att man ska ha tidigare organisationsförändringar i åtanke. Med detta menar vi i vilken omfattning ledningen brukar ta del av personalens åsikter. Brukar personalen vara delaktiga är det kanske svårt att inte låta de vara delaktiga i CRM-implementeringen men är personalen vana vid att göra som de blir tillsagda utan att vara delaktiga är det förmodligen bäst att implementera efter detta sätt. Den andra flaskhalsen enligt våra respondenter uppstår när systemet ska sättas i bruk. Det uppstår hanteringsproblem för personalen och detta menar respondenterna är svårt att undvika, därför bör man förebygga detta genom utbildning och pilotgrupper. På så vis blir dessa problem mindre i omfattning. Denna uppfattning delar respondenterna med Brown (2000). Utbildning av personalen är absolut nödvändigt vid en CRM-implementering. Vi tror att utbildning är det första steget men den behöver inte vara så omfattande, det viktiga är att personalen sätts in i systemet och får börja använda det i praktiken så fort som möjligt. En parallell som stödjer vårt tankesätt är att man faktiskt lär sig ett nytt språk mycket fortare om man är i landet och tvingas att använda det jämfört med om man försöker lära sig språket från sitt hemland. Pilotgrupper anser vi vara bra för att det ger en bild av vad som komma ska, men vi tror också att man bör tänka på att alla människor är olika och därför kan man inte dra några säkra slutsatser.

5.3 Användning

Gemensamt för samtliga respondenter är att de alla anser att personalen är det största problemet vid en CRM-implementering. De mest förekommande problemen var oviljan hos personalen att ta till sig ett nytt system och att hantera systemet på ett tillfredställande sätt. En av respondenterna kände dåligt stöd från ledningens sida vid implementeringen, vilket gjorde processen svårare. Vidare framgår det från en annan av respondenterna att det största problemet var att organisationen inte var projektorienterad, det vill säga organisationen saknade erfarenhet från att driva projekt. Alla respondenterna är mer eller mindre eniga om när problemen uppstår, respondenterna anser att problemen uppstår när systemet ska tas i bruk. Två av respondenterna menar att problemen uppstod redan vid systemets utformning. Som lösning på dessa problem har respondenterna angett

följande faktorer som viktiga. Att informera och förklara syftet med systemet för personalen anser samtliga respondenter är mycket viktigt. Beträffande informationen så är det viktigt att alla får ta del av den och att den kontinuerligt fortlöper under hela implementeringen. Att förklara varför företaget väljer att implementera ett nytt system och på vilket sätt den enskilda anställda kommer att gynnas är ett bra incitament. Man ska förklara för den enskilda individen exakt på vilket sätt han/hon kommer att beröras och vilka fördelar detta medför. Alla respondenter anser att personalen måste vara delaktiga vid utformningen av systemet, det som skiljer dem åt är i vilken utsträckning. Fyra av respondenterna tycker att personalen skall vara delaktig och ha mycket att säga till om. En respondent anser att personalens åsikter bara ska tas i beaktning vid utformningen av systemet.

För att personalen ska ta till sig systemet och börja använda det på tilltänkt sätt rekommenderar två respondenter att någon form av incitament bör användas. Som incitament nämner de att ledningen till exempel kan hålla inne på bonus eller berätta för den anställda hur mycket användningen kommer att underlätta vardagen.

Respondenternas generella syn är att det största problemet vid implementeringen är personalrelaterat, detta stämmer väl överens med vad Aladwani (2001) hävdar. Denna uppfattning delar vi med både respondenterna och Aladwani. En annan ståndpunkt vi har är att personalen är den viktigaste faktorn för att nå ut till kunden, personalen är det viktigaste verktyget som företaget har. Det är ledningens uppgift att ge personalen rätt verktyg att arbeta med, nämligen CRM. CRM är personalens verktyg för att öka kundtillfredställelse och personalen är i sin tur ledningens verktyg för att öka effektiviteten och därmed också lönsamheten. Därför är det viktigt att ledningen anpassar systemet så att det passar personalen. Vi tror inte att personalen vet vad som är den bästa lösningen, man måste se helheten och detta gör man enligt vår åsikt på ledningsnivå.

Med tanke på den valda teoriramen har vi fått en inblick i vad som krävs för att skapa goda relationer mellan företag och kund. Teorin kring relationsmarknadsföring, marknadsorientering och CRM bygger på att förstå sina

kunder för att kunna skapa ett mervärde för dessa. Den teoretiska referensram vi studerat trycker på att det är personalen som är den enskilt största faktorn när det handlar om att skapa värde för kunden. Därför är det av största vikt att de i företaget som kommer i kontakt med kunden, är väl medvetna om hur företagets policy är och hur de måste agera för att behandla kunderna på rätt sätt.

Beträffande den del som rör företagets utveckling, effektivitet, lönsamhet och kundtillfredställelse anser en av respondenterna att organisationen måste vara tålmodig. Respondenten påstår att övergångsperioden är både mindre lönsam och mindre effektiv, detta för att det tar tid att komma in i rutinerna. Tre respondenter har upplevt effektivitetsökningar, en har ingen uppfattning och en ansåg att implementeringen blev misslyckad vilket bidrog till försämrad lönsamhet och effektivitet. Eftersom respondenterna inte har haft några direkta uppföljningar på hur deras implementeringar har gått så har det här avsnittet varit problematiskt att analysera. Vad vi dock kan säga är att de flesta har upplevt en effektivitetsökning både inom försäljningen och inom kundhanteringen.

Både respondenterna och de nämnda författarna bakom CRM-teorin som vi har använt oss av ser CRM som ett system för att bättra på kundrelationerna. Det som framkommer av empirin är att respondenterna framhäver den ökade effektiviseringen. Kundkontakten har inte blivit märkbart bättre, det är snarare arbetet inom organisationen som har blivit effektivare. Systemet är till för att främja kundkontakten men ofta blir det så att man tappar fokusering och systemet därför endast bidrar med en effektivisering inom organisationen. Det är svårt att använda den sparade informationen på ett sätt som främjar relationen till kunderna. Spara informationen är den enkla biten av CRM, det går med automatik efter ett tag. Det svåra är att använda denna information så att det stärker relationen till kunden. För detta krävs det att man verkligen tänker efter och analyserar informationen på ett grundligt och relevant sätt. När sen detta är gjort är det viktigt att man utnyttjar informationen man besitter för att stärka sina kundrelationer. Författarna av de teorier vi har tagit med anser samtliga att man måste skapa verktyg för att mäta resultatet av en CRM-implementering. Det är viktigt att kunna mäta resultatet för att man ska få legitimitet i implementeringen och för att skapa incitament för personalen, detta för att kunna utvärdera

funktionen. I och med att det är svårt att mäta kundnöjdhet blir det lätt så att man i organisationen fokuserar på de faktorer som är enklare att mäta, nämligen sin egen effektivitet. Svårigheten att mäta kundnöjdhet gör att det är svårt att se hur väl systemet fungerar. I tidigare skede har vi nämnt vikten av att ledningen informerar om systemets fördelar och om att syftet med systemet är att få bättre kundkontakt och därmed mer lojala kunder. För att nå detta mål införskaffar man CRM-system som effektiviserar hela hanteringsprocessen samt att man utnyttjar den information som personalen sparar om kunden. Vad vi har konstaterat är att det är mycket svårt att bearbeta och använda den sparade informationen man besitter och att systemet ofta bara blir ett effektiviseringsverktyg. Då personalen inser att den sparade informationen inte utnyttjas och därmed att ledningens löften var tomma ord tror vi att ett missnöje bland personalen kan visa sig. I det långa loppet tror vi att detta kan leda till att personalens förtroende för ledningen minskar och att olusten för nya projekt ökar. Därför anser vi att man från ledningens sida verkligen försöker hålla det man lovat.

Efter att ha avslutat empirin och börjat på analysen inser vi att användningsblocket och det personalrelaterade blocket går ihop, svaren vi får är liknande från båda blocken vilket gör att det är svårt att analysera blocken var för sig. Därför kommer vissa saker att upprepas.

5.4 Personalrelaterade problem

De reaktioner som respondenterna upplevt från personalen är blandade, tre av respondenterna upplevde personalens reaktioner som positiva, två negativa och en av de respondenter som upplevde personalen som positiv förklarade vidare att personalen blev negativa efter ett tag då de insåg att det skulle innebära merarbete för dem. När de sedan märkte vilka fördelar det skulle medföra i längden blev de åter positiva. Vi kan konstatera att personalens reaktioner var blandade, detta kan bero på att i vissa organisationer efterfrågades ett nytt system vilket gjorde att implementeringen följdes av positiva reaktioner. I andra organisationer ville personalen inte ha ett nytt system och därför var de till en början negativt inställda till implementeringen. En annan anledning till hur personalen kan reagera tror vi kan bero på vilken sorts karaktär organisationen är av. En ung och dynamisk

organisation reagerar troligtvis på ett mer positivt sätt, (SCN Education B.V, 2002), detta är tankar vi delvis delar med den teoretiska referensramen. Att en organisation måste vara ung för att lyckas med en CRM-implementering anser vi inte vara det avgörande, det vi istället tror är att en organisation bestående av personal som är vana vid förändringar och gillar nya utmaningar har lättare för att acceptera en CRM-implementering.

Respondenterna har angett en del generella problem, bland annat så tyckte personalen att det var besvärligt med ett nytt system. Dels för att de blev tvungna att ändra på sina rutiner och dels för att de var osäkra på de olika funktionerna som det nya systemet skulle innebära. Det andra mest förekommande problemet var att personalen inte ville lära sig något nytt, de tyckte att organisationen fungerade bra med befintliga system. Två av respondenterna som genomförde implementeringar i organisationer med stora säljkårer upplevde liknande problem med säljarna. Säljarna ansåg att det var onödigt att lägga ner tid på att lagra information istället för att sälja, dessutom ansåg säljarna att det var deras egen information som de inte ville dela med sig av till någon. En respondent upplevde personalens höga förväntningar på det nya systemet som ett problem. Vissa anställda trodde att det nya systemet skulle lösa alla deras problem vilket inte var fallet. Respondenterna menar även att den olika utbredningen av personalens användande var ett problem. Vissa anställda använde det fullt ut, vissa använde det till en viss del och en del använde det inte alls.

Samtliga respondenter anser att det är viktigt att informera personalen om systemets syfte men även om dess begränsningar. Personalens delaktighet är något som alla respondenter anser viktigt, detta för att lösa eller minimera de personalrelaterade problem. Ett sätt att göra de delaktiga är att upprätta referensgrupper bestående av både positiva och negativa personer. Anledningen till att en organisation ska sätta samman grupperna på detta sätt är för att man ska ta del av de negativas åsikter som ofta är av relevans för en lyckad implementering. Genom att personalen får känna delaktighet minskar ovissheten, engagemanget ökar och personalen känner ett större förtroende för systemet. Dessutom är det viktigt att omvända de negativa så att de inte indoktrinerar övrig personal med deras negativa syn. En fördel vi kan se med denna sammansättning

är att man får tydligare indikationer på hur systemet uppfattas bland personalen. Vi anser att de negativt inställda troligen lyssnar mer på vad deras arbetskamrater säger än på ledningen. En risk vi kan se med denna typ av referensgrupp är att den inte ger en rättvisande bild av personalens uppfattning. Ytterliggare en risk vi tror det kan medföra är att det kan uppstå samarbetsproblem när man sammansätter två grupper av helt skilda åsikter.

Flertalet av respondenterna efterfrågade en klar och tydlig information till de anställda. Viktigt är även att informationen kommer i god tid före en implementering och att den ska innehålla klara instruktioner till varför systemet behövs, vilka fördelar det medför för företaget men speciellt vilka fördelar den enskilda individen erhåller.

En av respondenterna upplevde att synen på CRM var lika för personalen och ledningen, detta var en av anledningarna till att implementeringen gick väldigt smärtfritt. Anledningen till att synen var lika för ledningen och personalen berodde enligt respondenten på att båda parter upplevde problem i organisationen med att hantera all information. Fyra av respondenterna anser att synen på CRM skiljer sig mellan ledningen och personalen. Den generella uppfattningen om synen på CRM kan sammanfattas med att ledningens bild beträffande CRM är optimistisk medan personalen anser det nya systemet som något besvärligt.

Av alla problem som har påpekats är det största att personalen tycker att det är besvärligt med ett nytt system. Varför personalen anser att det är besvärligt med ett nytt system tror vi precis som våra respondenter beror på människans rädsla för förändringar som berör vardagen och/eller framtiden. Vi anser att när ledningen förklarar de effektiviseringsfördelar som systemet innebär kan personalen känna rädsla för att bli borteffektiviserad. Det kan av personalen uppfattas som en nedskärningsstrategi. En annan fördel med ett CRM-system som personalen kan känna oro gentemot är att all information inom företaget blir tillgänglig för samtliga. Personalen ser sin egen kompetens och information som ett sätt att vara unik. Att besitta en information som gör dig oumbärlig för företaget är naturligtvis en trygghet. De organisationer med stora säljkårer där säljarna sköter sig själva upplevde ett stort motstånd för systemet. Detta tror vi till stor del bero på att de

känner sig blottade och inte lika oumbärliga när de blir tvungna att dela med sig av sin information. Problemet med säljarna idag tror vi skulle kunna vara övergående på grund av att det kommer att ske ett generationsskifte. Med det menar vi att dagens säljkår kommer att föryngras och att de säljare som anställs idag har en helt annan syn på den här sortens system och IT samt dess fördelar. Dessutom tror vi att ett modernt företag inte kommer att tillåta sig vara beroende av en enskild säljare och kommer därför att kräva en insikt i alla affärer. Detta för att minimera och sprida sina risker.

Lösningen och sätt att förebygga de upptagna problemen är något som våra respondenter delar med Aladwani (2000), Peppers & Rogers (1999), Brown (2000) och Crosby & Johnson (2002). Information, kommunikation och förklara för personalen vad det kommer att medföra med ett CRM-system är genomgående viktiga faktorer att tänka på. Det vi anser vara de viktigaste faktorer är att trycka på vad personalen kommer att få för fördelar vid användandet samt förklara att det inte är ett system för att skära ner på personal utan ett system som ska förbättra relationen mellan personal och kund. Personalens begränsning i användandet av systemet är ett annat problem som uppstått i implementeringens startskede. Detta problem anser vi möjligt att undvika. Som en respondent förklarade det, att dels ta bort alternativen för personalen och dels att man från ledningens sida efterfrågar information och på så vis tvingar fram ett användande. Att behöva ta till tvång för att få personalen att använda systemet är något vi ser som en dålig men eventuellt nödvändig lösning. Tvång är aldrig en bra lösning men det kanske krävs eftersom alla måste lära sig systemet för att det ska fungera på ett tillfredsställande sätt. Vår åsikt beträffande tvång är att det är ett väldigt starkt ord, på vissa företag gör man på ett visst sätt och på andra företag på ett annat sätt. Man har olika tillvägagångssätt och olika företagskultur, därmed har företag också olika regler och förhållningssätt. Vi anser att det är olyckligt att man ska behöva tvinga personalen att agera på ett visst sätt. Det vore bättre att personalen följer ledningens direktiv och att det aldrig ska behöva gå så långt att man kallar det tvång. Under förutsättning att ledningen beslutar i samråd med representanter från personalen. Vi förespråkar information om systemets fördelar och på detta sätt lyckas få fram ett användande.

Råden har varit många och de likheter vi har kunnat urskilja är bland annat att respondenterna anser att man ska ha en klar vision av vad det är för system man behöver. Det är en god idé att använda sig av referensgrupper eller arbetsgrupper och att få med inofficiella ledare i projektet. Det är viktigt att lyssna på personalen, gör man det så känner de sig delaktiga och dessutom har de ofta goda råd och synpunkter att delge. Det är väldigt viktigt att förklara för personalen varför man ska ha ett CRM-system och vilken nytta det gör både för organisationen och för den enskilda individen. Information måste spridas i god tid innan implementeringen, det är även viktigt med kontinuerlig information.

Nedan följer några råd från respondenterna:

- Enkla rutiner och användarvänliga funktioner vilket underlättar implementeringen
- Glöm inte sällanvändarna, även dessa behöver information och utbildning på det nya systemet
- Spara endast väsentlig information, all information behöver inte främja kundkontakten
- Klar tidsram
- Tvinga fram användandet, kontroll och uppföljning

6. Slutsatser

Detta kapitel är en kort sammanfattning som följs av ett kunskapsbidrag. Sist behandlas kritik och eventuell vidare forskning inom område diskuteras.

6.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att studera de personalrelaterade problem som uppstår vid en implementering av CRM. I samband med våra slutsatser presenterar vi åter våra problem.

Problem 1: Vilka personalrelaterade problem kan uppstå vid en implementering av CRM?

- Personalen anser det besvärligt att ändra sina rutiner
- Personalen känner ovisshet inför framtiden
- Personalen vill inte ha ett nytt system
- Personalen anser det gamla systemet som tillräckligt
- Oenighet vid CRM-systemets utformning
- Personalen vill inte dela med sig av sin personliga information
- Personalen har för höga förväntningar av CRM-systemet
- Låg användarfrekvens av CRM-systemet
- Säljkåren vill sälja och inte slösa tid på att registrera information
- Hanteringsproblem
- Ledningens och personalens skilda syn på CRM

De slutsatser vi dragit efter att ha analyserat det empiriska underlaget är bland annat att personalen finner det besvärligt med ett nytt CRM-system. Dels för att de är tvungna att ändra på sina rutiner och dels för att de är osäkra på de olika funktionerna som det nya systemet innebär. Ett annat förekommande problem är att personalen inte vill lära sig något nytt, de anser ofta att organisationen fungerar bra med de befintliga systemen. Det är trots allt personalen som är den viktigaste faktorn för att en implementering ska lyckas, denna uppfattning delas med

Aladwani (2001). Att komma överens om ett lämpligt system är också ett problem för många som ska implementera ett nytt CRM-system, ofta får personalen för höga förväntningar på systemet och tror att det ska lösa alla deras problem. Vissa i organisationen vill inte dela med sig av sin information, dels för att de anser att det är deras egen dels för att de anser att de kan och ska göra andra sysslor som exempelvis sälja. Att alla i organisationen inte använder systemet i samma utsträckning är också ett problem, likaså är hanteringssvårigheterna. Ofta anses ledningens och personalens olika syn på systemet som ett problem eftersom de då ofta strävar efter olika mål.

Problem 2: När uppstår problemen?

- Vid utformning av systemet
- När systemet sätts i bruk

Problemen uppstår redan när utformningen av systemet ska göras, vilka funktioner som ska vara med leder ofta till oenighet. När personalen ska börja handskas med CRM-systemet uppstår det problem, vilket är naturligt och då är det viktigt att hanteringsproblemen är snabbt övergående.

Problem 3: Hur kan man undvika dessa problem?

- Information
- Upprätta arbetsgrupper/referensgrupper
- Utbildning

För att undvika dessa uppstående problem bör organisationen informera personalen om vad som kommer att hända och vilka förändringar det innebär. Detta förespråkar även Aladwani (2001). Det är lämpligt att upprätta arbetsgrupper för att därigenom ta lärdom av deras åsikter och synpunkter för att sedan utbilda övriga i organisationen. Detta kan vi även härleda till Peppers & Rogers (1999) och Brown (2000) som delar samma uppfattning.

Problem 4: Hur kan man bearbeta dessa problem?

- Information
- Utbildning
- Delaktighet
- Upprätta arbetsgrupper/referensgrupper
- Tvång
- Incitament
- Stöd från ledningen

Efter att problem har uppstått finns det flera sätt att bearbeta dessa. Genom att informera personalen om den enskildes fördelar med CRM-systemet kan man lösa en hel del problem. Utbildning av personalen genererar förståelse, insikt och kunskap vilket minskar personalens osäkerhet. Att låta personalen vara delaktiga medför att de blir mer positiva till det nya systemet. Upprättandet av arbetsgrupper medför samma fördelar som vid personalens delaktighet. (Brown, 2000) Sammansättningen av sådana grupper bör bestå av de mest negativa och de mest positiva samt de inofficiella ledarna inom organisationen. Detta ska medföra att de negativa får utrycka sin missnöjdhet och få insikt i fördelarna med CRM-systemet. De positiva fungerar som goda marknadsförare för det nya systemet. De inofficiella ledarna bidrar med att vara en drivande kraft för projektets framgång. Ett sätt att komma igång med användandet av ett CRM-systemet är att eliminera alla andra alternativ, vilket leder till att man tvingar fram ett användande. Olika typer av incitament kan leda till en högre användarfrekvens. För att lyckas med att bearbeta de uppkomna problemen är ledningens fulla stöd och uppbackning viktig.

6.2 Kunskapsbidrag

Vårt kunskapsbidrag i denna uppsats är att vi med hjälp av empiriska undersökningar samt dragna paralleller till vår referensram sammanställt ett flertal personalrelaterade problem som kan uppstå vid en implementering och hur de kan bearbetas. Ytterliggare ett kunskapsbidrag är den övergripande förståelsen för CRM som begrepp. Generella värderingar och slutsatser om CRM-problem har

också diskuterats. Det kunskapsbidrag vi har uppnått är en djupare förståelse över personalrelaterade CRM-problem.

Vi anser det vara av vikt att poängtera att detta är ett resultat baserat på intervjuunderlaget vi fått från våra respondenter samt från teorierna. Vi anser därför att det inte går att dra generella beslut från detta underlag men att det kan se likadant ut i andra företag och därmed fungera som en guide vid en CRM-implementering.

6.4 Kritik

Denna uppsats baserades på respondenternas svar från de djupintervjuer som genomförts. Det hade varit lämpligt att börja med en fallstudie för att på så sätt få en generell insikt i vad som är viktigt med en CRM-implementering. Därefter hade vi kunnat konstruera vårt intervjuunderlag baserat på den informationen, och på så sätt täcka alla de eventuella luckor som annars hade kunnat uppstå.
Frågan om hur respondenterna undviker de problemen som uppstår vid implementeringen förblev obesvarad eftersom dessa problem var av engångskaraktär och behövdes därför inte undvikas i fortsättningen.

6.5 Eventuell vidare forskning

Syftet med denna uppsats har varit att studera de personalrelaterade problem som uppstår vid en implementering av CRM. Genom denna undersökning hoppas vi kunna skapa ett bidrag som förbättrar medvetenheten om de faktorer som påverkar själva implementeringen. Något som vi efterlyser är vidare forskning inom området, exempelvis inom systemanpassning.

En annan aspekt som kan vara av intresse är att jämföra utländska organisationer med svenska organisationer för att se om de delar samma syn på värdet av kundrelationer. Upplever de utländska respondenterna samma personalrelaterade problem som de svenska respondenterna?

7. Källförteckning

Brown, A.S. (2000), *Customer Relatinship Management – A Strategic Imperative in the World of e-Business*. Första upplagan, Kanada : John Wiley & Sons Canada, Ltd

Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera.* Sjunde upplagan, Malmö : Liber

Feurst, O. (1999), *One to One Marketing – filosofi och metod*. Första upplagan, Malmö : Liber

Grönroos, C. (2002), *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*. Första upplagan, Malmö : Liber

Gummesson, E. (1998), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R.* Andra upplagan, Malmö : Liber.

Kotler, P. (1991) Marketing management: Analysis Planing Implementation and Controll: 7th edition, Prentice-Hall, USA

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. och Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*. Andra upplagan, Milan : Prentice Hall

Peppers, D., Rogers, M., (1999), *Enterprise one to one, Handbok i relationsmarknadsföring*. Första upplagan, Malmö : Egmont Richter AB

SCN Education B.V., (2001), *"The ultimate guide to the efficient use of CRM"* Academic Press

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2003), *Research method for students*. Third Edition, London : Harlow

Sheth, N.J., Parvatiyar, A., (2000), *Relationship marketing*. First Edition, USA : Sage Publications

Storbacka, R.J., Lehtinen, K., (2000), *CRM- Customer Relationship Management.* Första upplagan, Malmö : Liber Ekonomi

Artiklar

Aladwani, A.M. (2001), "Change management strategies for successful ERP implementation". *Management Journal, 7(3):* 266-275.

Battista, P., Verhun, D. (2000), "Customer Relationship Management", *CMA Management*

Day, G.S. (2000), 'Managing Market Relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, pp.24-30.*

Grönroos, C. (1993), "From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigmshift in marketing" *Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers.*

Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management decision, Vol.34, pp. 5-14.*

Grönroos, C. (2004), "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value", *The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.19, pp. 99-113.*

Kohli, A.J., Jaworski B.J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing Vol.*54, pp. 1-18.

Crosby A.L., Johnson L.S. (2002), "CRM and Management".
Marketing Management, 11(1)

Liljander, V., Roos, I. (2002), “Customer-relationship Levels – From Spurious to True Relationships”, *Journal of Service Marketing, Special Issue on Relationship Marketing, Vol 16,* pp. *593-614.*

Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994), ’The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing’, *Journal of marketing, Vol.58,* pp. 20-38.

Narver, J.C., Slater, S.F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of marketing, Oktober, pp. 20-35*.

Muntliga källor

Gurenius, Mikael, IT-Konsult, Invendium. Telefonintervju den 22 maj 2005.

Jensen, Alf, IT-Chef, Compass Group Nordic Zone. Personlig intervju den 23 maj 2005.

Kalling, Thomas, IT och strategi forskare vid Ekonomihögskolan, Lund. Personlig intervju 20 maj 2005.

Malmgren, Monica, CRM-ansvarig, Lunds Energi AB. Personlig intervju 16 maj 2005.

Petterson, Jan A, CRM-samordnare, WM-data Consulting AB. Teleonintervju 20 maj 2005.

Tufvesson, Ingmar, Docent, Ekonomihögskolan, Lund, Handledning 8 Juni 2005.

Elektroniska källor

http://www.wednesdayrelations.org/default.asp?Content=CategoryID&levelID=89&CategoryID=90 (2005-05-24)

Opublicerat material

Klingstedt, K., Nilsson, M., Thulin, C-D. (2005), *”Del3, Inlämningsuppgift”*, FEK532

Appendix 1
Intervjunderlag

Företags namn:

Respondentens namn:

Respondentens position:

---

1. Bakgrund

Hur definierar ni CRM?

Vilka erfarenheter har ni av tidigare implementeringar?

Om inga, hoppa över nästa fråga…

Från vilka branscher? Vilka skillnader ser du mellan de olika branscherna?

Vilken var er position/roll vid implementering av ett CRM-system?

Till vilka organisationer tycker du att CRM lämpar sig bäst? Varför?

Var anser ni flaskhalsar/trögheter uppstår vid en implementering?

2. Användning

Vilka problem har ni stött på vid er implementeringen av CRM-system?

När uppstod problemen?

Hur löste ni dessa?

Hur undviker ni dessa problem nu?

Har detta system hjälpt företagets utveckling, och i sådant fall på vilket sätt?

Har ni märkt någon skillnad i effektivitet, lönsamhet, kundtillfredsställelse, och i sådant fall på vilket sätt?

3. Personalrelaterade problem

Hur reagerade personalen på införandet av systemet?

Vilka personalrelaterade problem uppstod?

Hur gick ni tillväga för att lösa dessa problem?

Så här i efterhand fanns det sätt att undvika de uppstående problemen?

På vilket sätt var personalen samarbetsvillig?

Välkomnade personalen systemet?

Anser ni att personalen har samma syn på CRM som ledningen?

Vilka råd kan ni ge för att göra implementeringen så smidig som möjlig ur personal synvinkel?