



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

FEKK01 Examensarbete Kandidatnivå
VT 2011

CRM – hur gör man?

– En fallstudie av Telia

Författare

Louise Hedenmark

Malin Isaksson

Tatiana Shalalvand

Handledare

Ola Mattisson

Christine Blomqvist

Sammanfattning

Titel: CRM-hur gör man?

Datum för seminarium: 31 maj 2011

Kurs: FEKK01 Företagsekonomi: Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Louise Hedenmark, Malin Isaksson och Tatiana Shalalvand

Handledare: Ola Mattisson och Christine Blomqvist

Nyckelord: Strategisk implementering, strategisk förändring, Customer Relationship Management, Telia

Syfte: Uppsatsen syfte är att beskriva och analysera den fortlöpande implementeringsprocessen av en CRM-strategi hos en stor organisation som verkar på en hårt konkurrensutsatt och föränderlig marknad. Författarnas avsikt är att genom studie av teori och empiri bidra med en modell för strategisk implementering av CRM.

Metod: En kvalitativ studie har gjorts med abduktiv ansats; författarna har läst teorin, studerat empirin och slutligen kompletterat med ytterligare teoristudier efter den empiriska undersökningen. Primär- och sekundärdata ligger till grund för uppsatsen. Primärdata utgörs av intervjuer och observationer och sekundärdata utgörs av tryckta och elektroniska källor, vetenskapliga artiklar samt rapporter.

Teoretisk referensram: Väletablerade teorier som behandlar strategisk implementering, strategisk implementering av CRM samt utmaningar med dessa har använts. Författarna valde att utse och begränsa sig till de faktorer teorierna behandlar, som anses mest relevanta för studiens syfte. Dessa utvalda faktorer kommer att kombineras till en gemensam modell och därmed mynna ut i den teoretiska sammanslagningen.

Empiri: Empirin består av grundläggande information om den bransch fallföretaget verkar i, historia om fallföretaget samt en sammanställning av fallföretagets implementering av CRM-strategin.

Slutsats: Fallföretagets arbete med CRM skiljer sig från de etablerade teorierna, och till skillnad från teorin beaktar fallföretaget omvärlden och extern förändringshantering fortlöpande vid strategisk implementering av CRM. Fallföretaget är även medveten om hot från mindre men innovativa konkurrenter, varför ständig förbättring av CRM-strategin görs. Genom dynamisk kapabilitet och efficiency effect kan en stor etablerad organisation fortsätta vara marknadsledande på en konkurrensutsatt och föränderlig marknad. Detta är studiens slutsats och utgör också författarnas egna teoretiska bidrag i modellen för strategisk implementering av CRM.

Abstract

Title: CRM - how to deal with it

Seminar date: 31st of May 2011

Course: FEKK01 Business Administration: Degree Project undergraduate level, 15 ECTS credits

Authors: Louise Hedenmark, Malin Isaksson and Tatiana Shalalvand

Advisors: Ola Mattisson and Christine Blomqvist

Key words: Strategic implementation, strategic change, Customer Relationship Management, Telia.

Purpose: The purpose of the study is to create an understanding of how a large organization, acting on a competitive and evolving market, implements a CRM-strategy. The authors' intentions are to provide a model for implementing a CRM-strategy.

Methodology: A qualitative study has been made with an abductive approach; the authors initially studied theories, followed by empirical studies and finally did additional theoretical research based on the empirical foundations. The study is based on primary and secondary data sources. The primary data has been found through interviews and observations and the secondary data consists of printed and electronic sources, scientific articles and reports.

Theoretical Perspective: Established theories in the field of strategic implementation, strategic implementation of CRM and challenges with strategic implementation have been used. The authors chose to restrict themselves to factors in the theory that are relevant for the purpose of the study. The selected factors will be combined into a single model called the theoretical fusion.

Empirical Foundations: The empirical findings consist of basic information about the industry of the case company, the history and knowledge about how the organization implements a CRM-strategy. The chapter gives the reader the essential information to understand the analysis and the conclusion of the study.

Conclusion: How the case company works with CRM differs from the established theories, in contrast to the established theories the organization continuously considers changes in its external environment when implementing a CRM-strategy. In addition, the case company is aware of threats from smaller but innovative competitors, which is why constant improvements of the CRM-strategy are made. Through dynamic capabilities and efficiency effect, a large established organization can remain market leading on the competitive and changing market it is acting on. This is the conclusion of the study and the authors' theoretical

contribution to the model for implementing a CRM-strategy.

Stort tack till

Handledarna Ola Mattisson och Christine Blomqvist.

Telia och särskilt:

Camilla Cramner, Global Customer Attention Manager på Telia Mobility

Monica Harnebäck, säljledare på Telia Mobilitys kundtjänst

Fredrik Björn, kundtjänstmedarbetare

Angelica Blomdahl, kundtjänstmedarbetare

Ellinor Frisk, kundtjänstmedarbetare

Lena Porgerus, kundtjänstmedarbetare

Victor Reichel, kundtjänstmedarbetare

Barbro af Schmidt, kundtjänstmedarbetare

Slutligen vill vi tacka:

Niklas Zennström, grundare av Skype. Utan Skype hade detta mästerverk aldrig varit möjligt.

Olle Billinger, Sophie Hedenmark och Gustav von Platen för att ni tog er tid att korrekturläsa uppsatsen.

Sist men inte minst, vill vi tacka oss själva för en god insats.

Lund, 27 maj 2011

Louise Hedenmark

Malin Isaksson

Tatiana Shalalvand

.....

.....

.....

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	8
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.2 SYFTE	11
2. METOD	12
2.1 VAL AV VETENSKAPLIG ANSATS	12
2.2 VAL AV TEORI.....	13
2.3 VAL AV EMPIRI	14
2.3.1 Primärdata.....	15
2.3.2 Sekundärdata.....	16
2.4 VAL AV ANALYSMETOD	16
2.5 METODKRITIK.....	17
2.5.1 Tillförlitlighet	17
2.5.2 Överförbarhet	18
2.5.3 Pålitlighet	18
2.5.4 Möjlighet att styrka och konfirmera	19
3. TEORETISK REFERENSRAM	20
3.1 STRATEGISK IMPLEMENTERING.....	21
3.2 STRATEGISK IMPLEMENTERING AV CRM	24
3.3 UTMANINGAR MED STRATEGISK IMPLEMENTERING	27
3.4 DEN TEORETISKA SAMMANSLAGNINGEN.....	30
4. CRM PÅ TELIA	32
4.1 DEN SVENSKA MOBILOPERATÖRSBRANSCHEN.....	32
4.2 TELIA	33
4.2.1 Historia.....	33
4.2.2 Utformandet av CRM-strategin på ledningsnivå	35
4.2.3 Implementeringen av CRM-strategin på operationell nivå.....	37
4.2.4 Den framtida CRM-strategin.....	38
5. ANALYS	40
5.1 KONSTEN ATT IMPLEMENTERA.....	40
5.1.1 Ledarskap.....	40
5.1.2 Engagemang och motivation av anställda	42
5.1.3 Kommunikation och kommunikationskanaler	44
5.1.4 Målsättning och kontroll av CRM-strategin.....	47
5.1.5 Företagskultur och intern förändringshantering	48
5.1.6 Omvärld och extern förändringshantering.....	49
6. SLUTSATS	53
6.1 FÖRSLAG PÅ FORTSATT STUDIER	55
7. REFERENSER	56
7.1 TRYCKTA KÄLLOR	56
7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	57
7.3 RAPPORTER	57
7.4 MUNTliga KÄLLOR	58
7.5 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	58

APPENDIX 1	59
APPENDIX 2	60
APPENDIX 3	63

1. Inledning

Uppsatsens första kapitel ger läsaren en bakgrund som motiverar författarnas ämnesval. Därefter följer en konkretiserande problemformulering för att påvisa studiens relevans, vilket sedan mynnar ut i uppsatsens syfte.

I och med 2000-talets utveckling av hård konkurrens och snabb teknologisk utveckling ställs dagens organisationer inför allt fler utmaningar (Roos et al, 2004). Välformulerade strategier som följs av en effektiv implementering är av stor betydelse för att kunna nyttja de utmaningar som utveckling medför. Genomförandet av en strategi är en lång förändringsprocess där själva implementeringen har en avgörande betydelse för att strategin ska lyckas. Ett flertal undersökningar har konstaterat att ledare i organisationer innehar en större kunskap om formulerandet och planeringen av en strategi, snarare än hur man effektivt och framgångsrikt realiserar den. (Hrebiniak, 2006) Studier visar även att anställda har en central roll under implementeringsprocessen, varför det är essentiellt att skapa en medvetenhet och förståelse för strategin. Det är därför viktigt att få med sig hela organisationen i förändringsprocessen för att nå ett framgångsrikt resultat med sin strategi. (Roos et al, 2004)

Svårigheter och utmaningar uppkommer vid alla strategiimplementeringar och betydelsefullt är också att den unika strategin passar in i organisationens övriga strategier. Vidare ska strategier syfta till att särskilja organisationer från varandra och vid de karaktärsdrag som marknaden i dagsläget präglas av, har det blivit allt vanligare att konkurrera med strategier kring kundfokus. (Haenlein, 2010) Genom att organisationers erbjudande liknar varandra allt mer och i takt med att kunden blivit mer medveten om detta, har det resulterat i att kunden blivit mindre lojal till en specifik organisation (Jonsson, 2005). Kundfokus är därför ett ledord som dagens organisationer bör fokusera på för att kunna utveckla starka och långvariga relationer med de kunder man redan har (Payne & Frow, 2006).

Kundfokus har varit aktuellt under ett antal decennier, men det är inte förrän på senare år som man har börjat tala i termer av Customer Relationship Management, CRM. Då CRM innebär att ta kunddialogen ett steg längre än konkurrerande organisationer, gör CRM det möjligt att skapa konkurrensfördelar och därigenom positiv tillväxt (Jonsson, 2005). Jonsson beskriver CRM:s syfte som "Målet med CRM ska vara att skapa fortsatta relationer till och tillsammans med kunden, snarare än att maximera avkastningen av enskilda transaktioner. Att ett företag är relationsstyrt innebär att båda parter skapar ömsesidiga värden genom att anpassa sina processer. På så sätt uppnås konkurrensfördelar inte enbart efter pris utan även efter företagets förmåga att hjälpa kunden att uppnå egna värden" (Jonsson, 2005). Gummesson definierar, enligt författarnas översättning, CRM som: "CRM är när de värderingar och strategier i relationsmarknadsföring - med särskild tonvikt på relationen mellan kund och leverantör - förvandlas till praktisk tillämpning genom både mänskliga handlingar och informationsteknologi" (Gummesson, 2008).

Att förvärva nya kunder och effektivt arbeta för att behålla de redan existerande kunderna ger därför dagens organisationer incitament att implementera en välfungerande CRM-strategi för att nå lönsamhet på lång sikt (Nguyen, 2007).

1.1 Problemformulering

Strategisk implementering i stora organisationer är ofta en komplex process, då ledning och resterande delar av organisationen genomgår en förändring. Utmaningen ligger i att ledningens utformande av en strategi ska implementeras så effektivt som möjligt. Enligt teorin uppnås detta genom att den valda strategin bör överensstämja med organisationens vision, strategiska mål samt att denna bör främja konkurrensfördelar. (Roos et al, 2004) Även teorier om hinder för en framgångsrik strategisk implementering har utformats. Det talas om problematik relaterat till brist på flexibilitet, ledningens oförmåga att gå från strategisk utformning till strategisk implementering samt att strategin kräver delaktighet från alla delar av organisationen. (Hrebiniak, 2006)

Eftersom många stora organisationer verkar på en föränderlig och hårt konkurrensutsatt

marknad, är en studie om strategisk implementering av en CRM-strategi av särskilt intresse. I en stor organisation, som involverar ett större antal anställda, ökar behovet av att skapa strukturer och etablera ansvarområden mellan dem. Det byggs automatiskt upp en organisationshierarki för att på ett effektivt sätt kunna organisera arbetet och därigenom kunna uppnå ett lyckat resultat. Förutom den arbetsfördelning som sker horisontellt, måste en arbetsfördelning också ske vertikalt mellan nivåerna i organisationen. Företagsledningens huvuduppgift är framförallt att leda och styra organisationen, medan personer längre ner i hierarkin arbetar med samordning av själva verksamheten. (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007)

Stora organisationer blir ständigt påverkade av förändringar som sker i dess omvärld och det är därför betydelsefullt att relatera organisationen till den miljö de verkar i. En föränderlig marknad kan innebära ny teknologi, regleringar eller att konkurrenter använder sig av nya strategier gällande till exempel forskning och utveckling samt reklam (Teece et al, 1997). Som följd kommer även kunders preferenser och behov att ändras, varför det är av största vikt för organisationer att ta hänsyn till de förändringar som sker för att kunna överleva på marknaden (Hrebiniak, 2006).

En hårt konkurrensutsatt marknad sätter även organisationens överlevnad på spel. Denna marknad kännetecknas av att det finns ett stort antal säljare, kunden uppfattar produkterna som homogena samt att det finns en överkapacitet. Då det finns åtskilliga säljare på marknaden är organisationerna starkt påverkade av varandras prissättning, och detta har en tendens att resultera i ett så kallat priskrig. Faktumet att produkterna dessutom är homogena medför att kunderna är illojala, då dessa köper det som är mest fördelaktigt för dem själv. Som nämns ovan präglas marknaden av överkapacitet, vilket är ett naturligt resultat av att många organisationer konkurrerar med liknande produkter. Organisationerna sänker priserna på sina produkter, eftersom är det enda sättet att särskilja sig från övriga konkurrenter, och detta för att vinna den eviga tävlingen om kunden. (Besanko et al, 2010) Aktörer på konkurrensutsatta marknader måste därmed särskilja sig från varandra för att attrahera och behålla kunder. Nyckeln till lönsam tillväxt är därför att ha en lojal kundbas och detta uppnås bäst genom att ha en framgångsrik CRM-strategi. Teorier om implementering av CRM-strategier har utformats, där det konstateras att organisationen i fråga bör urskilja framtida utmaningar, leverera värde till kunden samtidigt som kunden levererar värde till företaget samt att sätta sin egen CRM-strategi i relation till konkurrenter i samma bransch. (Payne &

Frow, 2006). Trots dessa åtskilliga teorier om strategisk implementering och hur dessa ska erhålla lojala kunder, är detta en stor utmaning för dagens organisationer (Hrebriniak, 2006).

Frågorna som kvarstår är *Hur en stor organisation som verkar på en dynamisk marknad arbetar med implementering av en CRM-strategi? Hur väl stämmer den strategiska utformningen överens med implementeringen? Är CRM-implementering i en stor organisation förenlig med vad teorin säger?* Dessa frågor kommer att analyseras och besvaras under uppsatsen gång.

1.2 Syfte

Uppsatsen syfte är att beskriva och analysera den fortlöpande implementeringsprocessen av en CRM-strategi hos en stor organisation som verkar på en hårt konkurrensutsatt och föränderlig marknad. Författarnas avsikt är att genom studie av teori och empiri bidra med en egen modell för strategisk implementering av CRM.

2. Metod

I detta kapitel presenteras de metoder författarna använt vid utförandet av denna studie. Kapitlet inleds med val av vetenskaplig ansats för att sedan argumentera för valet av teori. Detta följs av en redogörelse för det empiriska material som insamlats och valet av analysmetod. Kapitlet avslutas med metodkritik.

2.1 Val av vetenskaplig ansats

I enlighet med problemställningen som är av explorativ karaktär har författarna valt att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod. Den kvalitativa metoden lämpar sig för uppsatsen, då den avser att studera och få fram nyanserad data inom strategisk implementering. Jacobsen menar att kvalitativ metod är en mer öppen ansats som ger en bredare bild av sammanhanget. Detta är önskvärt då författarna valt att fokusera på en organisations implementeringsprocess av en CRM-strategi för fortsatt konkurrenskraftighet på marknaden. (Jacobsen, 2002)

Under uppsatsskrivandet har författarna till en början valt att studera teorin för att sedan göra empiriska undersökningar i form av intervjuer och observationer. Efter den empiriska undersökningen visade det sig finnas ytterligare teorier relaterade till strategisk implementering, varför författarna återigen valde att studera nya teorier inom problemområdet. (Bryman & Bell, 2005) Genom att initialt studera teorin för att sedan studera empirin har författarna kunnat göra en modell som inkluderar författarnas eget teoretiska bidrag, denna presenteras i slutet av analysen.

2.2 Val av teori

För att få kunskap och förståelse för strategisk implementering med fokus på implementering av en CRM-strategi, användes Roos et al (2004) teori i det generella syftet och Payne & Frows (2006) teori för en mer specifik CRM-implementering. Roos et al teori ger läsaren en helhetssyn över de aspekter en organisation bör beakta vid implementeringen av en allmän strategi. Modellen beskriver implementeringen som en kontinuerlig förändringsprocess, i vilken man bör ”åstadkomma överensstämmelse mellan strategin och organisationens kapacitet och kompetens, bonussystem och företagskultur” (Roos et al, 2004). För att därefter få en bättre förståelse för implementeringen av en CRM-strategi, var Paynes & Frows teori ett givet val. Det finns idag ett flertal teorier för hur implementeringen av en CRM-strategi genomförs, men då majoriteten av dessa fokuserar på den IT-relaterade implementeringen av CRM, kunde dessa uteslutas. Till skillnad från dessa teorier, fokuserar Payne & Frows teori på bland annat faktorer relaterade till hantering av förändringar, engagemang av anställda samt samstämmighet av kommunikationskanaler mot kund (Payne & Frow, 2006).

Valet av att använda en generell teori för strategisk implementering och en mer specifik teori för implementeringen av en CRM-strategi grundas i att teorierna kompletterar varandra. Författarna kommer därför i den teoretiska referensramen att bearbeta både Roos et al och Payne & Frows implementeringsprocesser, för att sedan utse och begränsa sig till de faktorer, från respektive modell, som anses relevanta för studiens syfte. Dessa utvalda faktorer kommer att kombineras till en gemensam modell och därmed mynna ut i den teoretiska sammanslagningen. Tillsammans bidrar de till att läsaren får en bättre helhetsbild över den komplexa implementeringsprocessen av en CRM-strategi.

Vidare anses det vara av betydelse att även belysa de utmaningar och hinder som kan uppkomma under implementeringens gång. Författarna har därför valt att använda sig av Hrebiniaks teori, som beaktar de utmaningar som finns med strategisk implementering, samt Roos et al interna och externa hinder för en effektiv strategiimplementering. (Hrebiniak, 2006) (Roos et al, 2004)

2.3 Val av empiri

För att framställa en tillförlitlig uppsats har såväl primärdata som sekundärdata använts. Primärdata har insamlats genom intervjuer och observationer på det valda fallföretaget Telia. Fördelen med en fallstudie var att det möjliggjorde för författarna att initialt studera teorin för att sedan studera empirin och utifrån dessa källor bidra med en intressant slutsats. Intervjuer har gjorts på både ledningsnivå och operationell nivå, dessutom har en observation på den operationella nivån utförts. Att göra intervjuer på ledningsnivå innebär att intervjua personer som finns på en högre nivå i den organisatoriska hierarkin. Dessa personer är, enligt Forssell & Ivarsson Westerberg, de som ska leda och styra organisationens medlemmar så att ett bra arbete utförs. Anställda som arbetar på operationell nivå, utför sina arbetsuppgifter längre ned i hierarkin och det är här som själva verksamheten bedrivs. (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007)

Intervjuerna med Telias ledningsnivå gav kunskap om hur CRM-strategin utformas och om hur ledningen ser på implementeringen av strategin. Intervjuerna och observationerna på operationell nivå gav kunskap om hur implementeringen faktiskt sker samt hur de uppfattar Telias CRM-strategi. Empirin gällande Telias implementering av en lyckad CRM-strategi analyseras sedan genom de teorier författarna valt att använda i uppsatsen. Studien visade att teori och empiri skiljer sig från varandra, varför en modell som består av den sammanslagna teorin och författarnas egna teoretiska bidrag ges i slutet av analysen.

Valet av Telia som fallföretag grundas på att det är en stor aktör som idag arbetar på en hårt konkurrensutsatt och snabbt föränderlig marknad, där välfungerande strategisk implementering är av största vikt. Dessutom föll sig valet av Telia naturligt eftersom författarna hade tillgång till anställda på operationell nivå. Vidare har författarna valt att fokusera på Sverige och den svenska enheten av Telia, och uppsatsen avgränsas ytterligare då studien görs på Telia Mobility, Telias mobila enhet i Stockholm. Att studera de övriga delarna av Telia Mobilities kundtjänst hade varit av intresse, men inte genomförbart på grund av tidsbegränsning.

Insamling av sekundärdata skedde genom dokumentundersökning samt litteratur i form av böcker och vetenskapliga artiklar inom det valda ämnesområdet. Empirin gällande hur Telia arbetar med sin CRM-strategi grundar sig främst på det primärdata som samlats in vid

intervjuer och observation. Detta beror på att det inte finns någon sekundärkälla som behandlar Telias strategiarbete. Det huvudsakliga fokuset har varit på primärdata medan sekundärdata främst fungerat som ett komplement och stöd till den företagsinterna informationen. Detta för att få en så rättvis och opartisk studie som möjligt.

2.3.1 Primärdata

2.3.1.1 Intervjuer

Uppsatsen grundas till stor del på primärdata som samlats in genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer och observationer med utvalda respondenter på fallföretaget. Valet att göra en intervju och observation grundas i att detta kompletterar sekundärdatan genom att författarna får en verklig inblick i fallföretagets implementeringsarbete. Dessutom är denna information inte tillgänglig för personer utanför organisationen. En semi-strukturerad intervju innebär att man utgått från ett antal förutbestämda frågor som skapats utifrån de valda teorierna, där respondenten haft möjlighet att utforma och utveckla svaret fritt. Detta har varit till fördel eftersom det inneburit en flexibilitet och möjlighet att ställa följdfrågor. Vidare har valet att göra personliga semi-strukturerade intervjuer gjort att en personlig kontakt och förtrolig stämning uppstått, vilket inte hade kunnat skapas via en telefonintervju. (Jacobsen, 2002) (Bryman & Bell, 2005). För en trovärdig analys har författarna valt att intervju respondenterna från flera delar av Telias organisation, där alla arbetar med CRM. Personliga intervjuer har genomförts med Camilla Cramner som är Global Customer Attention Manager för Telia Mobility och representerar Telias ledning samt Monika Harnebeck, säljledare för Telia Mobility och sex anställda på kundtjänst som representerar den operationella nivån på Telia. Eftersom Camilla Cramner är delaktig i utformandet av CRM-strategin på ledningsnivå föll valet naturligt vid val av respondent från ledning. Valet av Monica Harnebeck som respondent grundas på att författarna sedan tidigare hade tillgång till henne. Det var sedan Monica Harnebeck som utsåg tre lämpliga respondenter från Telias kundtjänst, resterande tre respondenter valde författarna själva ut.

2.3.1.2 Observationer

För att kunna beskriva hur en strategi, i detta fall en CRM-strategi, implementeras i praktiken har en strukturerad observation på Telias kundtjänst gjorts. Huvudsyftet med observationen är att undersöka huruvida den valda strategin implementeras i det dagliga arbetet samt för att

observera den företagskultur som råder. Observation är lämpligt i detta fall eftersom författarna vill observera vad de anställda på operationell nivå faktiskt gör i ett naturligt sammanhang och jämföra detta med vad de säger att de gör. Observationen ägde rum i en naturlig miljö, på Telias kundtjänst, där den var öppen och icke deltagande. Fördelen med en öppen observation är att den observerade har gett sitt samtycke till detta, vilket är att föredra då frivillighet och öppenhet är något som bör eftersträvas i detta sammanhang. Vidare grundas valet av icke deltagande observation på att författarna ämnar observera kommunikationen mellan anställd och kund samt kundtjänstens dagliga arbete. (Jacobsen 2002) Observationen på Telias kundtjänst pågick under en dag och inför detta besök gjordes observationsschema utifrån intervjuguiden. Detta för att observatörerna skulle ha samma förhållningssätt och fokus för de olika observationsprofilerna.

2.3.2 Sekundärdata

Som förberedelse inför intervjuerna och för att få förståelse för strategisk implementering har sekundärdata insamlats och använts. Sekundärdatan utgör till stor del den teoretiska referensramen som används för att besvara författarnas frågeställningar gällande strategisk CRM-implementering. Sekundärdatan fungerade även som ett stöd för analys av den insamlade primärdata och bidrar på detta sätt till att en fullständig helhetsbild skapas. Sekundärdatan har samlats in i form av tryckta och elektroniska källor, vetenskapliga artiklar och rapporter. Dessa sekundära källor bidrar vidare till ökad objektivitet och en större informationsbredd om Telia och dess arbete inom det valda ämnesområdet. Författarna är väl medvetna om vikten av ett kritiskt förhållningssätt till denna typ av data, då den kan vara insamlad och tolkad i ett annat syfte av tidigare forskare. (Lundahl & Skärvad, 1999)

2.4 Val av analysmetod

Två huvudsakliga metoder används vid val av ansats; deduktiv och induktiv metod. Den deduktiva metoden kännetecknas av att teori används för att tolka den empiri som samlats in, medan den induktiva kännetecknas av att empirin används som grund till skapandet av teorin (Bryman & Bell, 2005). Då syftet med studien är att beskriva och analysera strategisk CRM-implementering, anses det lämpligt att använda sig av en kombination av dessa båda metoder, vilket innebär en så kallad abduktiv metod (Alvesson & Sköldeberg, 2000). Valet av en

abduktiv ansats grundas på syftet med uppsatsen, som är att analysera, beskriva och fylla det teoretiska gap som anses finnas gällande implementeringsprocessen för en CRM-strategi. Genom att använda induktiv metod kunde författarna utifrån den empiri som samlats in hos fallföretaget bidra med ny kunskap och nya teorier inom strategisk implementering. (Bryman & Bell, 2005) Författarna anser dock inte att den induktiva ansatsen är tillräcklig, då det även behövs inslag av deduktiv ansats och därmed förkunskaper inom strategisk implementering. Detta har resulterat i att författarna utifrån empirin studerat ytterligare teori för att sedan komma med en modell som inkluderar den teoretiska sammanslagningen och författarnas egna teoretiska bidrag. Denna modell presenteras i slutet av analysen.

2.5 Metodkritik

Enligt Lincoln & Guba i Bryman & Bell bör kvalitativa studier bedömas utifrån andra kriterier än reliabilitet och validitet som används vid kvantitativ forskning. De anser att trovärdigheten bör kritiserars utifrån *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *möjligheten att styrka och konfirmera*. Dessa bedömningsgrunder kommer tillsammans fungera som ramverk för vår uppsats metodkritik. (Bryman & Bell, 2005)

2.5.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten som motsvarar den interna validiteten är för denna uppsats att betrakta som god, då studien uppvisar god överensstämmelse mellan observationer och de teoretiska idéer som författarna utvecklar. Inför intervjuerna och observationen på fallföretaget förberedde sig författarna genom att läsa litteratur för att få bättre kunskap inom CRM och strategisk implementering. En tydlig intervjuguide och ett väl utformat observationsschema skapades för att få en god överensstämmelse mellan intervjuer, observationer och teorier. Intervjuguiden och observationsschemat åstadkoms genom att författarna tillsammans valt ut relevant teori och därefter utformat frågor som ansågs som lämpliga för studiens syfte. Det som kan kritiserars är att observationen av organisationen endast kunde göras under två dagar, vilket är för kort tid för att få en rättvis uppfattning om fallföretagets kultur. Vidare har författarna valt att rapportera resultatet till det valda fallföretaget, vilket stärker uppsatsens tillförlitlighet. (Bryman & Bell, 2005)

2.5.2 Överförbarhet

Överförbarheten för studien är att betrakta som god, med viss begränsning. Den är i stor utsträckning ansevärd i den aspekten att författarna använt sig av såväl intervjuer, observationer som sekundärdata, vilket ger ett större djup för studien. Det som talar emot är att det endast gjordes en intervju med företagets ledning och att studien var tidsbegränsad. Med mer tid och fler intervjuer hade uppsatsen kunnat få ett större djup, vilket ökat överförbarheten och därmed den externa validiteten för uppsatsen. (Bryman & Bell, 2005)

2.5.3 Pålitlighet

Pålitlighet är motsvarigheten till de kvantitativa studiernas reliabilitet. För en kvalitativ studie innebär pålitlighet att författarna antar ett granskande synsätt och att en fullständig redogörelse för hur själva forskningsprocessen framställs. (Bryman & Bell, 2005) För att styrka pålitligheten och därigenom trovärdigheten valde författarna att göra strukturerade observationer och semi-strukturerade intervjuer. Genom att författarna arbetat fram ett tydligt observationsschema tillsammans samt att observationerna utfördes vid samma tidpunkt anses internbedömarreliabiliteten vara god. Vidare ansågs det vara av stor vikt att göra personliga intervjuer framför telefonintervjuer och att under intervjuernas gång använda bandinspelning. Detta för att få undersökningsprocessen mer trovärdig. Kritik kan riktas mot valet av respondenter på fallföretagets kundtjänst då författarna blev tilldelade tre av sex intervjudeltagare. Dessa tre deltagare var de som presterat bäst enligt fallföretagets mål, vilket kan ge en orättvis bild av arbetet på operationell nivå. De resterande tre respondenterna valde författarna själva ut efter att säljledaren slutat för dagen för att göra studien mer pålitlig. Även det faktum att Camilla Cramner har en passion och ett brinnande intresse för CRM kan kritiseras då detta riskerar att försköna Telias arbete med CRM.

Efter avslutad undersökningsprocess diskuterades och tolkades informationen författarna fått från våra primärkällor, vilket gav en tydlig och gemensam bild över den empiri som samlats in. Den insamlade primärdatan sammanställdes därefter i ett dokument som senare användes som grund för empirikapitlet. På detta sätt stärks den externa reliabiliteten och därigenom också pålitligheten för uppsatsen. (Bryman & Bell, 2005)

2.5.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Under studien har såväl primärdata som sekundärdata samlats in. Informationen har sedan tolkats utan påverkan i den mån det är möjligt, från personliga värderingar och teoretisk inriktning. Denna objektivitet menar Guba & Lincoln i Bryman & Bell är av stor vikt för att kunna styrka och bekräfta samt säkerställa att informationen samlats in i god tro. Genom att ha överensstämmande intervjuguider och observationsscheman samt förklara syftet med studien vid de olika intervjuerna, har samtliga respondenter fått en inblick i författarnas uppsats. Detta innebär en tydlighet som stärker uppsatsens objektivitet. Författarna är dock medvetna om att det är svårt att vara fullständigt objektiva och vill därför lyfta fram att studien avser att presentera så opartisk och rättvis information som möjligt. (Bryman & Bell, 2005)

3. Teoretisk referensram

Kapitlet inleder med att presentera en generell teori för strategisk implementering, detta följs av teori specifikt för implementering av en CRM-strategi samt utmaningar med detta. Avslutningsvis kommer en sammanslagning av de redan etablerade teorierna att göras, där likheter och skillnader mellan de övriga teorierna diskuteras. Det är också den teoretiska sammanslagningen som kommer att ligga till grund för uppsatsens analys.

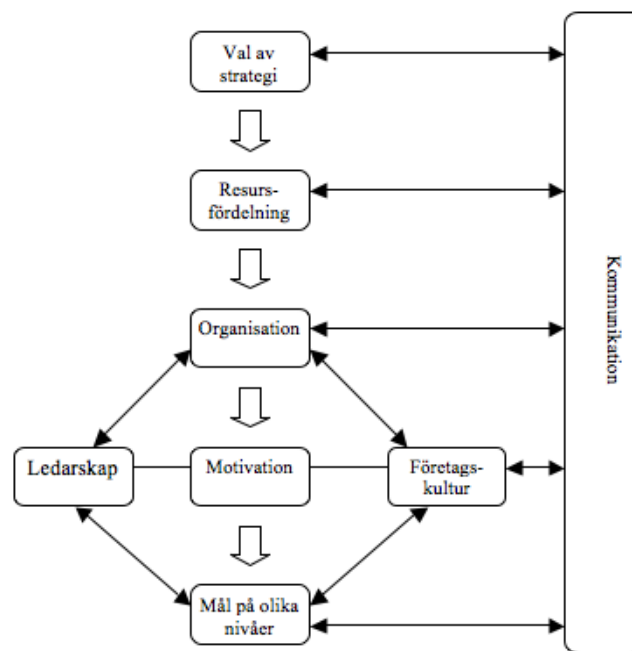
Strategisk implementering innebär en stor utmaning för organisationer, då detta ofta innebär att ledning och resterande i organisationen genomgår en förändringsprocess. Vid implementeringen ska organisationen operationalisera sin valda strategi, det vill säga att man anger vilka aktiviteter som är nödvändiga för att strategin ska bli realitet. Den valda strategin bör även överensstämma med organisationens vision, strategiska mål samt främja konkurrensfördelar. Roos et als (2004) teori förefaller särskild intressant, då den på ett okonstlat sätt förklarar de avgörande faktorer som finns vid en allmän strategiimplementering. Vidare används Payne & Frows (2006) teori för en mer specifik teori gällande strategisk implementering av CRM. Denna modell lyfter fram faktorer såsom vikten av samordnade kommunikationskanaler, anställdas engagemang samt intern förändringshantering, vilka förstärker Roos et als mer allmänna teori om implementeringsprocessen. Att tillämpa en generell teori om strategisk implementering i kombination med en mer specifik teori om strategiimplementering av CRM, anser författarna som välgrundat då dessa kompletterar varandra på ett ypperligt sätt. Båda teorierna redogör för ett antal viktiga faktorer men då författarna anser att ingen av dem är tillräckligt utvecklade för syftet kommer de faktorer som anses som relevanta, för den fortgående implementeringsprocessen i respektive teori, att sammanslås och mynna ut i en gemensam modell – Den teoretiska sammanslagningen.

Vidare anser Hrebiniak att den största utmaningen ligger just i implementeringsprocessen och inte i formuleringen av strategin. Detta grundar sig bland annat på att processen involverar hela organisationer och är ofta tidskrävande. (Hrebiniak, 2006) De hinder Hrebiniak och Roos et al tar upp kan relateras till de utmaningar en stor organisation står inför, och då Roos et al och Payne & Frow inte inkluderar utmaningar gällande förändringar i organisationens

omvärld i sina modeller över implementeringsprocessen, har författarna valt att bidra med teori för detta.

3.1 Strategisk implementering

I den förändringsprocess som sker finns det vissa huvudsakliga delar i organisationen som ska betraktas och som ska samstämma med den nya strategin. Dessa moment är ömsesidigt beroende av varandra och omfattar företagets förmåga att formulera en strategi, förändra tidigare resursfördelning, organisationsstruktur, leda verksamheten, motivation av de anställda, anpassa företagskulturen, effektivisera kommunikationen samt sätta mål på olika nivåer i organisationen. (Roos et al, 2004)



Figur 1. Implementeringsprocessen (Roos et al, 2004)

Första steget vid strategisk implementering är *val av strategi*, därefter görs *resursfördelning*. Resursfördelning innebär fördelning av aktiviteter mellan olika enheter och en av de viktigaste resurserna i en organisation är anställda och dess kompetens. Resurserna måste fördelas och *organiseras* i linje med strategins beslut för en lyckad implementering av strategin. En rationell organisering omfattar en effektiv fördelning av arbetet mellan anställda samt samordningen mellan dem. I en större organisation fördelas uppgifter mellan

avdelningar, men risken finns att uppdelningen blir för specialiserad vilket kan leda till bristfällig kunskap och en sämre helhetsbild av organisationen. Samtidigt kompliceras kommunikationen i en större organisation eftersom fler människor involveras. (Roos et al, 2004)

För att åstadkomma en lyckad implementering måste det finnas ett tydligt *ledarskap* från företagsledningens sida. Vid förändring av organisationen menar Roos et al att ledningen bör använda och dra nytta av anställda alternativt få in kompetens utifrån. Personer utifrån kan bidra med ny kunskap och motivation som driver organisationen i strategins rätta riktning. Ledningen har en avgörande roll i beslutsfattande, men besluten ska helst fattas i samförstånd med resterande i organisationen, där hänsyn tas till organisationen i helhet för att få ett lyckat resultat. För att engagera hela organisationen i en förändringsprocess är det viktigt att ledningen är aktiv och för en dialog med samtliga avdelningar, annars riskerar processen att stanna kvar på en avdelning. (Roos et al, 2004) Att involvera hela organisationen är viktigt, men som Forssell & Ivarsson Westerberg konstaterar så är det svårare att leda, övervaka samt kontrollera processerna i en större organisation. (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007) Engagera anställda redan vid utformandet av strategin menar Raps ger ett incitament till att utföra ett bra arbete (Raps, 2004). Vidare menar Klein att personer med en högre auktoritet har ett stort inflytande på andras åsikter och attityder. (Klein, 1996)

Företagsledningens uppgift är att informera anställda om innebörden av förändringsprocessen samt involvera och motivera anställda i olika aktiviteter som bidrar till strategins genomförande. ”Cheferna bör därför försöka inspirera de anställda och uppmana dem att göra sitt bästa genom att till exempel engagera de anställda i beslut om hur deras arbete bör utföras” förklarar Roos et al. Det finns också åtskilliga metoder för att *motivera anställda* där ett belöningsystem, såsom löneförhöjning och bonusprogram, ger ett effektivt resultat. Ledningen förfogar även över icke-monetära metoder där beröm och konstruktiv kritik har en avgörande roll. (Roos et al, 2004)

Om det inte råder en samstämmighet mellan strategi och *företagskultur* kan det uppstå konflikter och problem (Roos et al, 2004). Detta eftersom kulturen sätter en standard för normer, värderingar och graden av hängivenhet till organisationen (Raps, 2004). Även att hela organisationen talar samma språk är av värde för gemensam företagskultur. Schein i Hatch menar också att det finns fysiska manifestationer där byggnader och inredning ingår. Dessa

skapas av medlemmarna i organisationen och dessa kan studeras för att förstå kulturens kärna. (Hatch, 2002) En stark och enhetlig företagskultur kan även fungera som ett stöd för organisationer som genomgår förändringar, då den skapar gemensamma förhållningssätt för organisationen. (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007) Vidare menar Barney att med rätt företagskultur kan hållbar konkurrensfördel uppnås (Barney, 1986). Slutligen kan det således konstateras att ju bättre strategin stämmer överens med kulturen, desto snabbare och smidigare kommer också förändringen att kunna genomföras (Roos et al, 2004).

En effektiv *kommunikation* inom organisationen är även det betydelsefullt för en lyckad implementering. Detta innebär att information kommuniceras och flödar såväl horisontellt som vertikalt genom organisationen. Det finns fyra skäl till varför en strukturerad kommunikation är av särskild vikt i en större organisation; säkerställa att samtliga förstår, undvika och reda ut eventuella missförstånd, förmedling av gemensamma värderingar, val som gjorts i beslutsprocessen samt för att garantera god samordning längs hela organisationen. (Roos et al, 2004) I flera större organisationer har man idag dessutom interna datakommunikationssystem, vilket underlättar för att nå ut med informationen till flera anställda samtidigt. Detta kan exempelvis vara ett gemensamt intranät och utskick av nyhetsbrev. Utöver datakommunikationssystem är regelbundna möten ett effektivt sätt att skapa god samordning. (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007)

I ett tidigt stadium i förändringsprocessen spelar den högre ledningen en större roll vid utlämnandet av information men ju längre processen löper, desto mer kommunicerar de anställda med närmsta chef. Kommunikationen ska ske frekvent under processens gång, att underrätta hela organisationen löpande om förbättringar eller ändringar som sker i strategin är av stor vikt. (Roos et al, 2004) Klein menar att en dålig kommunikation kan leda till en försämrad attityd till sitt arbete. En effektiv kommunikation sker i direktkontakt med varandra där man har möjlighet att ge feedback och gensvar. (Klein, 1996)

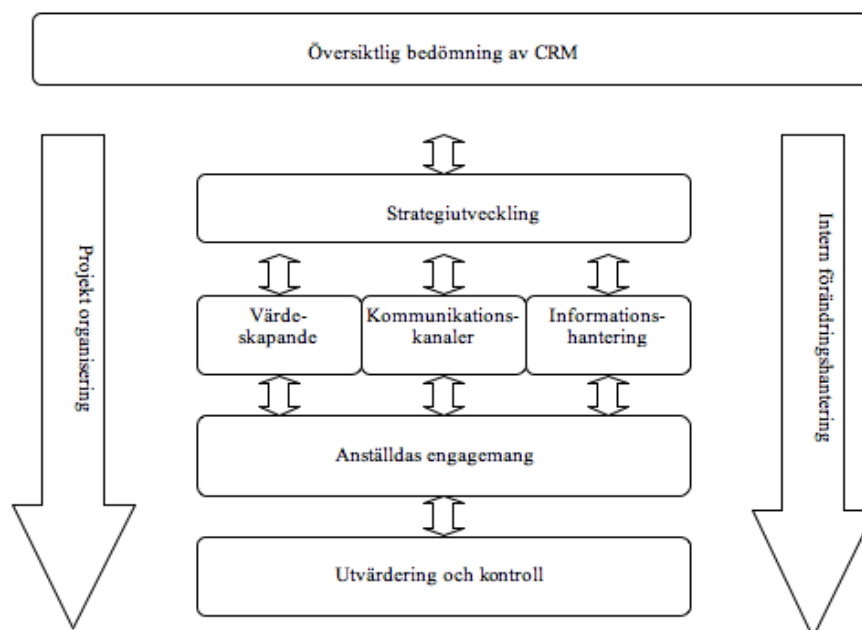
Den strategi som organisationen arbetar efter består av en rad övergripande mål. Strategin bryts sedan ner till mindre mer specifika strategier för respektive avdelning längre ned i organisationen (Roos et al, 2004). Forssell & Ivarsson Westerberg menar vidare att ju högre upp i hierarkin man befinner sig, desto mer fokus på de strategiska övergripande målen och mindre fokus på själva operationella verksamheten, och tvärtom. (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007) *Målen* signalerar den strategiska inriktning som organisationen har och ska

arbete mot, men för att de ska bli möjliga att utföra måste de konkretiseras på arbetsgruppsnivå. Målen omsätts därför till handlingar och aktiviteter genom att man fördelar dem på olika arbetsgrupper. (Roos et al, 2004)

Genom Roos et als teori gällande den strategiska implementeringsprocessen ges en generell bild av hur en effektiv implementering genomförs. Vid implementeringen av en strategi finns inget givet arbetssätt. Dock måste ett visst antal moment och faktorer behandlas för att förändringsprocessen ska kunna få ett lyckat resultat. Ledarskap, motivation av anställda, företagskultur, kommunikation och mål på olika nivåer är främst av särskild vikt för den fortgående implementeringsprocessen. (Roos et al 2004).

3.2 Strategisk implementering av CRM

Implementeringen av en CRM-strategi ger organisationen möjlighet att på ett effektivt sätt uppnå lönsamma relationer med kunder vilket i sin tur genererar konkurrensfördelar (Jonsson, 2005). För att nå denna lönsamhet krävs inte enbart en välutarbetad strategi utan även en effektiv implementering av denna (Roos et al, 2004). Payne & Frow har i sin modell över CRM-implementeringsprocessen identifierat fem huvudprocesser; strategiutveckling, värdeskapande, kommunikationskanaler, informationshantering samt utvärdering och kontroll. Dessa ska sedan samstämma och integreras med fyra organisatoriska faktorer; översiktlig bedömning, intern förändringshantering, projektorganisering samt anställdas engagemang, för att få en lyckad implementering. (Payne & Frow, 2006)



Figur 2. CRM Strategy and Implementation Model (Payne & Frow, 2006)

I de huvudprocesser som Payne & Frow presenterar i sin CRM-implementering är *strategiutvecklingen* av största vikt. Denna ämnar identifiera organisationens behov så att strategin är väl anpassad och planerad före införandet (Jonsson, 2005). Fokus ligger därför på att identifiera de viktiga kundsegment som organisationen vill tilltala samt att under strategiutvecklingen vara uppmärksam på de eventuella framtida förändringar som kan ske i branschen. Den strategi som sedan formuleras definierar de övergripande målen för organisationens CRM-aktiviteter. (Payne & Frow, 2006)

En framgångsrik implementering av en CRM-strategi bör även vara *värdeskapande*, det vill säga att skapa värde för kunden samt att kunden levererar värde tillbaka till organisationen. För att en organisation ska kunna nyttja dessa fördelar torde de rikta sig mot specifika kunder och därefter utveckla förslag för att skapa värde. För att erhålla maximalt värde och lönsamhet måste organisationen utveckla strategiska handlingsplaner för kundförvärv, kundnöjdhet, kundlojalitet etcetera. Vidare argumenterar Payne & Frow att effektiva, samordnade och konsekventa *kommunikationskanaler* gentemot kund är essentiellt då det är genom dessa som kunden upplever organisationen. De menar att kommunikation och service som kunden mottar genom olika kanaler ska vara skräddarsydda för kundens ändamål. (Payne & Frow, 2006) Det finns ett flertal sätt som kunden kan komma i kontakt med organisationen exempelvis genom säljstyrkan, telefon och Internet (Jonsson, 2005). Vidare är det betydelsefullt att fokusera på de kanaler som är viktiga för de kunder organisationen önskar

fokusera på (Nguyen, 2007). Ett stort antal kanaler ökar möjligheten att förbättra kundrelationer, det är dock viktigt att dessa är samstämmiga och välkoordinerade (Bull, 2003).

En beståndsdel, som inte går att bortse från i implementering av en CRM-strategi omfattar hantering och lagring av data samt information om organisationens CRM-aktiviteter. *Informationshantering* och valet av teknologi är essentiell för en välfungerande CRM-strategi. Payne & Frow anser även att frekvent *utvärdering och kontroll* av CRM-strategin ger organisationen en inblick i huruvida de strategiska målen blivit uppfyllda. Detta ger även en möjlighet att identifiera förslag på förbättringar. Utvärdering av en strategi görs oftast åtskilt för respektive funktion i organisationen, men eftersom arbete med CRM genomsyrar i princip samtliga avdelningar bör uppföljningen av strategin samordnas. (Payne & Frow, 2006) För att fortsatt utveckling och förfining av CRM-processen ska vara möjlig är det viktigt att den testas och utvärderas (Jonsson, 2005). För att en väl genomförd implementeringsprocess krävs det även att organisationen tar hänsyn till det som Payne & Frow kallar för organisatoriska faktorer. För att kunna implementera en effektiv CRM-strategi bör organisationen urskilja sin position relativt till andra organisationers utveckling inom CRM-implementering. Många organisationer har en bristande kunskap gällande hur långt de har kommit med sin CRM-strategi. Därför är det viktigt att i ett tidigt skede göra en *översiktlig bedömning* över organisationens nuvarande position.

Vidare innebär implementering av en CRM-strategi både organisatoriska och kulturella förändringar. (Payne & Frow, 2006) Nguyen menar att det är viktigt att hela organisationen förstår hur CRM-strategin passar in i den generella affärsstrategin för att uppnå en lyckad förändringsprocess (Nguyen, 2007). Detta ska åstadkommas genom god *intern förändringshantering* med fokus på att skapa delade värderingar och kundfokus i organisationen. Payne & Frow anser även att en stor anledning till att CRM-implementeringen misslyckas är att ledningen inte förstår vad de implementerar, kostnaden den medför samt under hur lång tid processen kommer att fortgå. (Payne & Frow, 2006)

Hur organisationen ska genomföra strategin har fått en större betydelse allteftersom storleken och komplexiteten av CRM-initiativ har ökat. *Projektorganisering* innebär att specialister temporärt samlas för att utföra ett projekt med ett bestämt slutdatum alternativt tvärfunktionella team som har sammansatts för att hålla på med ett ständigt utvecklande

projekt. (Payne & Frow, 2006) Att därefter *engagera anställda* till att stödja de olika initiativ som omfattar CRM-strategin är ytterligare en avgörande faktor. Enligt Jonsson är organisationens förmåga att motivera anställda att använda CRM en av de viktigaste aspekterna att beakta för en lyckad strategiimplementering. (Jonsson, 2005) Vidare menar Payne & Frow att anställdas arbetsprestationer är direkt anknuten till deras nivå av hängivenhet till organisationen. Därför är det essentiellt att engagera anställda redan vid formuleringen av strategin. (Payne & Frow, 2006)

Det är viktigt för organisationen att beakta samtliga processer och organisatoriska faktorer för en fungerande CRM-implementering, där integrerade kommunikationskanaler, utvärdering och kontroll, intern förändringshantering och anställdas engagemang är av betydelse för den pågående implementeringsprocessen av CRM. Viktigt att belysa är att implementeringen av en CRM-strategi, i likhet med vilken strategi som helst, inte har någon början eller slut, utan snarare är att betrakta som en process som ständigt kräver förbättring (Jonsson, 2005).

3.3 Utmaningar med strategisk implementering

Att implementera en strategi är en betydande, men ofta komplex och svårhanterlig process. Implementeringsprocessen innebär, som beskrivet ovan, en förändring där det är av största vikt att hela organisationen är delaktig för ett framgångsrikt resultat (Hrebiniak, 2006). Det är därför centralt att även belysa de utmaningar och hinder som organisationen kan komma att ställas inför under den strategiska implementeringsprocessens gång.

Enligt Roos et al är det i flera fall interna förhållanden som utgör hinder för den strategiska implementeringen. Det är således viktigt att observera och arbeta med dessa interna utmaningar för att kunna åstadkomma en genomgående förändring i organisationen. (Roos et al, 2004) Vidare skriver Hrebiniak att implementeringsprocessen kräver engagemang och förståelse från såväl ledning som övriga delar av organisationen (Hrebiniak, 2006).

Organisationer består ofta av flera olika avdelningar och i många fall finns det även en brist på samordning och kommunikation mellan dessa. Detta gäller mellan ledning och operationell nivå, men även avdelningar emellan i organisationen. Bristen på samordning och förståelse

medför komplikationer såsom att strategier formuleras utan samarbete med den avdelning som ska implementera dem. Detta medför att den strategiska implementeringen försvåras och ibland inte går att genomföra, då den planerande enheten inte beaktat alla aspekter som krävs för att strategin ska kunna implementeras. (Hrebiniak, 2006) En utmaning är därför att öka den tvärfunktionella förståelsen och samarbetet affärsenheter emellan för att öka möjligheterna för en välfungerande strategi (Roos et al, 2004).

Företagsledningen och de som styr den strategiska implementeringen har även de stor inverkan på implementeringsprocessen. Enligt Hrebiniak är många av dagens chefer utbildade för att formulera strategier utan att veta hur man verkställer och implementerar en strategi. Vidare menar han att chefer ofta ser den strategiska implementeringen som något som inte tillhör deras ansvar och därför ska skötas av den operationella personalen. Detta leder till att en asymmetri mellan ledning och operationell nivå uppstår. I dagens organisationer arbetar de som formulerar strategin ofta skilt från dem som sedan implementerar den. Utmaningen utgörs därför av förmågan att kunna arbeta med strategisk implementering utan att det blir dysfunktionellt. Vid formuleringen av en strategi bör därför hänsyn tas till implementeringsprocessen som en del av strategiplaneringen. (Hrebiniak, 2006) Att stimulera kontinuerlig utveckling och inläring för hela organisationen är även det en utmaning som bör belysas, då det krävs nytänk och kunskap för effektiv strategisk implementering i framtiden (Roos et al, 2004).

Enligt Hrebiniak är själva implementeringsprocessen och verkställandet av strategin det som tar tid i det strategiska arbetet. Denna fas kräver tid för integration samt involverar flera människor och är därför svårare att genomföra än formuleringen av strategin. Att nå ut med kommunikationen i hela organisationen är därför en stor utmaning. (Hrebiniak, 2006) Ett vanligt problem i stora organisationer är att verksamheten är uppdelad i så kallade silos. Detta innebär att enheterna arbetar självständigt istället för att se till organisationen som helhet. Haenlein menar att en lyckad CRM-implementering kräver ett horisontellt informationsflöde och samarbete avdelningarna emellan. (Haenlein, 2010) Därefter är det viktigt att förändringen genomförs på alla nivåer och att strategiska mål kopplas till det dagliga arbetet, vilket även det innebär en utmanande arbetsuppgift (Hrebiniak, 2006).

Som tidigare nämnt, anser Payne & Frow att det är viktigt att beakta förändringar i branschen vid själva strategiutvecklandet, för att sedan kunna formulera en långtgående och

kundanpassad strategi (Payne & Frow, 2006). Dessutom definierar Roos et al även ett antal externa hinder vid implementering av en strategi. Dessa inkluderar resursknapphet, politik, attityder, maktskiften och teknologi. (Roos et al, 2004) Även Hrebiniak talar om utmaningar i termer omvärldsförändringar, då han förklarar att konkurrenter kan tänkas uppföra sig annorlunda än förväntat eller att kundens behov och preferenser förändras (Hrebiniak, 2006). Både Roos et al och Hrebiniak menar således att en organisation måste ta hänsyn till omvärldsförändringar, men ser detta snarare som en utmaning än en del av implementeringsprocessen. Payne & Frows modell över den strategiska implementeringsprocessen tar hänsyn till omvärldsförändringar i det initiala skedet men inte som en kontinuerligt påverkande faktor i implementeringsprocessen.

Teece et al menar vidare att konkurrensutsatta organisationer, som ständigt påverkas av förändringar, ställs inför utmaningar om dynamisk kapabilitet. Dynamisk kapabilitet är en nödvändighet för att även fortsättningsvis vara konkurrenskraftiga och definieras som organisationens förmåga att integrera och bygga interna såväl som externa kompetenser för att kunna möta en snabbt föränderlig omvärld. En organisation med dynamisk kapabilitet kan dra nytta av förändringarna på marknaden och dess möjligheter för att skapa nya konkurrensfördelar. Det är därför viktigt att organisationens strategi anpassas efter omvärldsförändringarna. (Teece et al, 1997)

Arrow i Besanko et al menar även att en stor och etablerad organisation bör innovera vid hot från mindre konkurrerande organisationer. Han anser att den etablerade organisationen har mer att förlora på att inta en passiv roll istället för att innovera. Det är därför essentiellt för större organisationer att följa upp och utveckla sina strategier kontinuerligt. Även konkurrenter är medvetna om kunders ständigt förändrande preferenser, varför det blir särskilt viktigt med innovation och förbättring av CRM-strategin för att attrahera och behålla lojala kunder. Arrow i Besanko et al kallar detta för efficiency effect, vilket är en ytterligare källa till konkurrensfördelar. (Besanko et al, 2010)

För att hantera och arbeta med dessa utmaningar menar Roos et al att ledningen först och främst måste identifiera de hinder som finns för att sedan föra en diskussion med samtliga inblandade om hur dessa hinder och utmaningar ska hanteras. Det är därför av stor betydelse att engagera och se till så att hela organisationen arbetar mot gemensamt uppsatta mål för en effektiv strategisk implementering och förändring. (Roos et al, 2004)

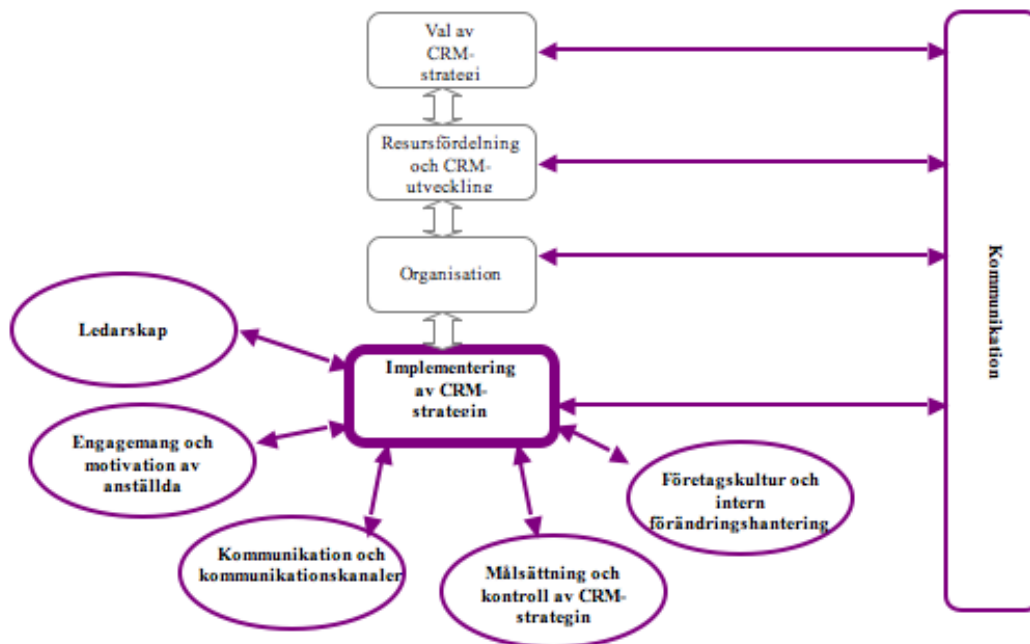
3.4 Den teoretiska sammanslagningen

För en mer anpassad teori gällande analys av implementeringsprocessen för en CRM-strategi, har författarna valt att fokusera på ett urval faktorer från ovan nämnda teorier. Då både Roos et al och Payne & Frows teorier belyser viktiga faktorer vid strategisk implementering kan ingen av teorierna uteslutas. Författarna finner dock att vissa faktorer är mer relevanta än andra och därför kommer dessa att sammanlösas i en gemensam modell för strategisk implementering av CRM. Vidare har författarna valt att i denna uppsats fokusera på de ständigt pågående faktorerna under en implementering och inte de faktorer som enbart är aktuella i det initiala skedet. Detta val grundas i att flera stora organisationer sedan länge arbetat med CRM och inte längre befinner sig i det inledande arbetet. (Winer, 2001) Nedan redogörs för de faktorer som kontinuerligt påverkar arbetet med CRM och som även kommer att ligga till grund för författarnas analys.

Roos et al (2004) argumenterar för att ett tydligt *ledarskap* från företagsledningens sida har en avgörande roll när hela organisationen arbetar mot ett gemensamt mål, medan Payne & Frow (2006) inte behandlar vikten av ledarskap i sin studie. Däremot menar båda teorierna att *engagemang* och *motivation* av anställda är viktigt för en lyckad implementering. Vidare menar Roos et al (2004) att det bör finnas såväl vertikal som horisontell *kommunikation* i organisationen. Detta kompletteras med Payne & Frows (2006) argument om att det måste finnas integrerade och konsekventa *kommunikationskanaler* för att effektivt kunna leverera kundnöjdhet. Tydlig *målsättning* på arbetsgruppsnivå är också en viktig aspekt menar Roos et al (2004), och detta stärks av Payne & Frows (2006) teori om frekvent *utvärdering och kontroll* av de strategiska målen. Kulturen i organisationen spelar även den en viktig roll i implementeringsprocessen, då *företagskultur* och strategi måste överensstämja för en lyckad strategiimplementering. En god företagskultur krävs också för det Payne & Frow (2006) kallar *intern förändringshantering* och dessa båda faktorer är starkt kopplade till varandra under implementeringsprocessen. Samtliga utmaningar och hinder som beaktats anses som relevanta inför den följande analysen.

En analys kommer att göras utifrån ovan nämnda teorier där de valda komponenterna från respektive modell sammanvävs med de utmaningar som finns inom strategisk implementering. Tillsammans bidrar dessa till den teoretiska sammanslagningen, där författarna valt att fokusera på de ständigt pågående faktorerna vid implementeringen av en

CRM-strategi. Författarna ämnar således analysera; ledarskap, engagemang och motivation av anställda, kommunikation och kommunikationskanaler, målsättning och kontroll av CRM-strategin, företagskultur och intern förändringshantering samt den ständigt pågående kommunikationen. CRM-strategi, resursfördelning och CRM-utveckling samt organisation är också viktiga faktorer, men kommer följaktligen inte att behandlas i analysen, då det tillhör det initiala skedet av CRM-arbetet.



Figur 3. Författarnas egen teoretiska sammanslagning av implementeringsprocessen för en CRM-strategi. Relevanta faktorer från Roos et al och Payne & Frows teorier har sammanvävts till en egen modell. Modellen fokuserar på de fortgående faktorerna vid implementeringsprocessen; ledarskap, engagemang och motivation av anställda, kommunikation och kommunikationskanaler, målsättning och kontroll av CRM-strategin, företagskultur och intern förändringshantering samt den ständigt pågående kommunikationen, och det är även dessa faktorer som analysen kommer att behandla.

4. CRM på Telia

Kapitlet börjar med att presentera grundläggande information om den svenska mobiloperatörsbranschen och Telias historia. Vidare får läsaren insikt i hur Telia utformar en CRM-strategi på ledningsnivå genom en intervju med Camilla Cramner, Global Customer Attention Manager. Därefter följs intervjuer med Telias kundtjänst, vilka ligger till grund för empirin över hur strategin sedan implementeras på operationell nivå. Kapitlet ämnar ge läsaren den kunskap som krävs för att förstå uppsatsens analys och slutsats.

4.1 Den svenska mobiloperatörsbranschen

Sverige är i framkant när det kommer till utveckling och användning av information- och kommunikationsteknologi (ICT). Anledning till att Sverige rankas högt är tack vare en utvecklad ICT-sektor, stora investeringar i innovation och infrastruktur samt en villighet av den svenska befolkningen att använda den nyaste teknologin. Sverige är ett attraktivt område för forskning och utveckling, och under de senaste åren har ICT blivit en av Sveriges största industrier. I ICT-sektorn är Ericsson störst och TeliaSonera kommer på andra plats i termer av antal anställda och nettovinst. (Business source complete, 2005)

I och med Televerkets upplösning av monopolet år 1994 har konkurrensen i branschen ökat. I dagsläget dominerar tre mobiloperatörer den svenska marknaden; Telia med en marknadsandel på 42 %, Tele2 med 35,3% samt Telenor med 15,8% i marknadsandel. (Datamonitor, 2010) (Business source complete, 2005) TeliaSonera går i Sverige under namnet Telia och är i dagsläget den ledande operatören i Sverige med 4,4 miljoner aktiva abonnemang. Telias nettoomsättning ökade år 2009 med 5 %. Tele2, bildat år 1993 där Tango och Comviq också ingår, är näst största mobiloperatören i Sverige med 28 miljoner kunder i över 20 olika länder. Tele2s nettoförsäljning ökade med 2.5 % år 2009. Telenor är den tredje största mobiloperatören i Sverige, med 2.2 miljoner svenska användare. Under år 2009 föll Telenors intäkter med cirka 5 %.

Mobiltelefonerna är på väg att ta över de fasta telefonernas funktion, särskilt bland unga där de flesta endast äger mobiltelefoner. Idag är mobilmarknaden mättad med över 100 % penetration, och detta på grund av att många svenskar har ett privat abonnemang samt ett företagsabonnemang. Under år 2010 fanns totalt 10,967 miljoner mobilabonnemang registrerade. (Business source complete, 2010)

Sverige väntas också i framtiden ha den mest sofistikerade och utvecklade telekommarknaden i världen. Fokus ligger redan idag på mobilmarknaden och en förväntning är att denna marknad kommer att fortsätta växa, medan marknaden för fasta linjen i Sverige kommer att sjunka kraftigt. Mobiloperatörerna räknar med att kunder kommer vara mer priskänsliga i framtiden efter den ekonomiska krisen, och därför kommer dyrare tjänster inte att efterfrågas i lika stor utsträckning. (Business source complete, 2010)

Studier prognostiserar att mobilabonnemang är den form av abonnemang som kommer öka mest av Internet, bredband och fast linje. Trots att prognosen på antal mobilabonnemang visar på en ökning beräknas detta stagnera mellan åren 2013-2014, på grund av den mättade marknaden. År 2012 väntas antalet mobilabonnemang ligga på 11,422 miljoner och öka under år 2013 till 11,645 miljoner, för att sedan befara en sjunkande trend under år 2014. Den hårt konkurrensutsatta branschen medför att priserna för mobilabonnemang i Sverige är mycket låga och det spås att priserna kommer att förbli låga även i framtiden. (Business source complete, 2010)

4.2 Telia

4.2.1 Historia

TeliaSonera, som i Sverige går under namnet Telia, är ursprungligen ett svenskt företag som erbjuder telekommunikationstjänster främst i Norden och i Baltikum. De presenterar sig själva som ett företag som erbjuder god tillgänglighet till nätverk samt kommunikationstjänster för att hjälpa privatpersoner och företag att kommunicera på ett enkelt, effektivt och miljövänligt sätt. (www.teliasonera.com, 2011-05-19) Telia erbjuder idag tjänster inom bredband, TV, mobilt och fast telefoni (www.telia.se, 2011-05-25). Telia har i dagsläget cirka 69 miljoner kunder och 28 945 anställda, varav cirka 11 000 tillhör Sverige.

(Business source complete, 2005) Företagsledningen har sitt kontor på Stureplan i centrala Stockholm och resterande delen av företaget verkar i Farsta utanför huvudstaden. Företaget erbjuder även tjänster på tillväxtmarknader i Europa och i Asien (www.telia.se, 2011-04-09).

Historien om Telia börjar redan år 1853 då svenska staten grundade bolaget Kongl, senare kallat Televerket, vars uppgift var att förse Sverige med kommunikationstjänster. Televerket hade monopol på Sveriges kommunikationstjänster fram till år 1984. År 1994 upplöstes monopolet och det statligt börsnoterade företaget Telia bildades. Under 1990-talet genomgick Telia omfattande förändringar för att effektivisera verksamheten samtidigt som de expanderade internationellt. Under år 2001 organiserades Telia in i olika affärsenheter; Mobility services, Broadband services, Eurasia och andra verksamheter. Mobility services förser företag och privatpersoner med mobila tjänster såsom mobil data, mobilt bredband och WLAN hotspots. Broadband services erbjuder Internet i hemmet och på företag. Denna division är även ansvarig för datanätverket i Norden och Baltikum samt de internationella operatörerna. Eurasia ansvarar för verksamheten på de tillväxtmarknader där Telia är etablerade. (Datamonitor, 2010)

Finska Sonera och svenska Telia sammanslogs år 2002 och bildade tillsammans TeliaSonera. En gemensam symbol och enhetligt varumärke skapades i maj år 2011, vilken syftar till att förena de båda systerföretagen. (www.telia.se, 2011-05-18)

År 2007 tillsattes Lars Nyberg som VD på TeliaSonera. Nyberg kommunicerade tidigt till anställda och i media att kundfokus är nyckeln till framgång (Datamonitor, 2010). Telia menar att kundupplevelsen i världsklass grundar sig i Telias kombination av internationell styrka och lokal förankring. Banbrytande innovationer, såsom 4G, hade inte blivit verklighet om denna kombination inte existerade. År 2010 hade Telia intäkter på 106 582 000 kronor. (www.telia.se, 2011-05-18)

År 2009 och år 2010 var Telia på topp både vad gäller kundnöjdhet och lojalitet. Enligt SKIs undersökning har Telia bäst servicekvalitet, högst nöjd kundindex samt de lojalaste kunderna. (Parmler J. Svenskt Kvalitetsindex, 2010-10-25). Nettoomsättningen år 2010 var 106,979 miljoner kronor varav 48 % var från Telia Mobility (www.teliasonera.com, 2011-05-19)

4.2.2 Utformandet av CRM-strategin på ledningsnivå

Camilla Cramner är utbildad civilekonom och har tidigare arbetat med kundlojalitet, varumärke och kommunikation i amerikanska företag. För 15 år sedan anställdes hon på Telia och är idag Global Customer Attention Manager för Telia Mobility. Intervjun ägde rum på ett ljusst kontor i Farsta strax utanför Stockholm. Veckan efter intervjun flyttade Camilla Cramner till kontoret på Stureplan i centrala Stockholm.

Idag talar Telia om att kunder blivit mer krävande; som kund vill man att produkter och tjänster ska vara säkra, tillgängliga och enkla med hög kvalitet. Samtidigt har konkurrensen hårdnat genom att olika industrier, såsom media och IT, konvergerat. Telia menar vidare att omvärldsförändringar, exempelvis nya kundpreferenser eller regleringar, har en stor påverkan på företagets strategi. (www.teliasonera.com 2011-05-21) Camilla Cramner berättar att CRM är ett omfattande begrepp varför Telia snarare talar om kundlojalitet och kundfokus. Telias övergripande strategi är att erbjuda skräddarsydda produkter och tjänster till olika kundsegment för att möta deras nuvarande och framtida behov (www.teliasonera.com 2011-05-21). Vidare är Telias vision med lojalitetstrategin att kunderna ska uppfatta Telia som ett tjänsteföretag i världsklass samt att de ska fortsätta vara pionjärer i telekombranschen (www.teliasonera.com 2011-05-21). Kundfokus är viktigt för Telia, eftersom det är grunden för lönsam tillväxt. Fram tills för några år sedan konkurrerade de främst om produktkvalitet, där Telia alltid varit i framkant. Dock konkurrerar man idag inte enbart om produktkvalitet utan även servicekvalitet. Camilla Cramner menar att servicekvaliteten måste bli minst lika bra som produktkvaliteten på Telia. Att Telia fått utmärkelser från SKI menar Camilla Cramner är positivt, men det betyder inte att de kan slå sig till ro, tvärtom måste Telia arbeta ännu mer för att upprätthålla och förbättra kundnöjdheten.

Telia menar att det finns en del framgångsfaktorer när en strategisk vision ska nås ut till alla anställda i en stor organisation. Camilla Cramner förklarar vidare att engagemang från ledningsnivå tenderar resultera i en snabbare förändring inom Telia. När Lars Nyberg tillsattes som VD på TeliaSonera 2007 var han tidig med att kommunicera vikten av kundfokus både till anställda och i media, vilket resulterat i att kundrelaterade frågor fått mycket större utrymme på Telia. En annan framgångsfaktor är att involvera så många anställda som möjligt vid utformning och implementering av en strategi. Delaktigheten, menar Camilla Cramner, är också den största motivationen för att anställda ska dela samma vision av CRM-strategin. Vidare anser Camilla Cramner att delaktighet uppnås genom att

engagera kundtjänst och se till att alla på företaget hamnar på samma nivå, och viktigt är även att kundtjänsten förstår att de är Telias varumärke utåt. Camilla Cramner förklarar att ett holländskt telekomföretag utbildar kundtjänstpersonal i strategi- och ledarfrågor, något som visat sig vara en framgångsrik strategi i arbetet med att engagera operationell personal. Telia har observerat detta, men har ännu inte utformat en strategi för denna form av utbildningar på operationell nivå.

I dagsläget är det svårt att uppskatta hur många som arbetar med utformningen av en CRM-strategi på Telia, då arbetet sker på såväl lokal nivå som internationell nivå. Camilla Cramner har varit delaktig i utformningen av den globala lojalitetsstrategin som förenklat handlar om tre huvuddelar. Implementering av en kundlivscykelbearbetning, det vill säga att behålla befintliga kunder, channel consistency, vilket innebär att kunden får samma bemötande och erbjudanden på de olika kanalerna; kundtjänst, butiken och Mina Sidor på hemsidan samt proaktiv kunddialog. Proaktiv kunddialog innebär en dialog genom hela kundens livscykel som är konsekvent över alla kanaler, ”det är egentligen det som är det viktiga - det är det vi vill leverera” förklarar Camilla Cramner. Vid uppföljning och kontroll av strategin hålls möten på ledningsnivå. Utöver praktiskt arbete med CRM har Telia länge samarbetat med Karlstad Universitet som är framstående i CRM-forskning. Detta för att kunna ta hänsyn till den teoretiska biten av CRM vid utarbetning av en CRM-strategi.

Camilla Cramner berättar att Telias verksamhet är uppdelad i silos, det vill säga att organisationens avdelningar arbetar vertikalt istället för horisontellt. På grund av detta har Telias olika hierarkiska nivåer och avdelningar inte lika bra kommunikation som önskat. Camilla Cramner menar vidare att kommunikationsproblematiken är svår att undvika eftersom Telia är ett sådant stort företag. En utmaning är därför att få de olika avdelningarna, till exempel Broadband och Mobility, samt de hierarkiska nivåerna mer integrerat.

För att kommunicera ut strategin från ledningsnivå till operationell nivå använder sig Telia av utbildningspaket. Utbildningspaketet kan vara tillgängliga på webben alternativt ledas av en säljledare. Dessa slussas vertikalt från ledningsnivå till de tre olika försäljningscheferna i Sverige som sedan för utbildningspaketet vidare till regioncheferna. Dessa, i sin tur, för utbildningspaketet till säljledarna på de olika avdelningarna, för att slutligen nå ut till kundtjänstpersonalen. Camilla Cramner menar att kommunikeringen av CRM-strategin har varit framgångsrik eftersom samtliga Telia-anställda på företaget måste genomgå samma

utbildning. Vidare anser Camilla Cramner att integrering mellan ledningsnivå och kundtjänstnivå fortfarande är en utmaning för Telia. Exempelvis förklarar hon att organisationen idag lägger ner stora resurser på fokusgrupper och marknadsundersökningar, när det istället skulle dra nytta av den egna personalens kompetens och åsikter genom att involvera de anställda på kundfront. Att integrera kundtjänst innebär alltså enligt Camilla Cramner inte bara resursbesparingar, framförallt skulle Telia få en mer rättvis bild av kunden och på så vis kunna möta deras behov bättre. Samtidigt säger Camilla Cramner att de anställda på ledningsnivå är mycket involverade i hur kundtjänstmedarbetarna arbetar med CRM.

4.2.3 Implementeringen av CRM-strategin på operationell nivå

På Telia Mobilitys kundtjänst arbetar sammanlagt 325 kundtjänstmedarbetare fördelade på fyra orter, varav totalt 100 personer sitter i Farsta. Varje kundtjänstmedarbetare tar emot mellan 60-80 samtal dagligen. Monica Harneback, säljledare på Telia Mobilitys kundtjänst leder sedan år 2002, ett team på 15 personer varav sex intervjuades. Regionchef är Percy Tollebrant som i sin tur har tre försäljningschefer över sig. De anställda på kundtjänst arbetar i kontorslandskap där teammedlemmar och säljledare sitter tillsammans. Skrivborden är fyllda med diplom utfärdade av regionchefen Percy Tollebrant samt guldhattar som dekorerar väggarna. Guldhattarna erhålls vid vinst av säljtävlingar på teamnivå. Säljtävlingarna sker mellan teamen på Farsta samt mellan de olika orterna i Sverige. Som nyanställd på kundtjänst menar majoriteten av de intervjuade att det första de lärde sig var Telias policy samt olika system, produkter, tjänster och kampanjer. Därefter fokuserade utbildningen på hur det optimala kundmötet ser ut.

Monica Harnebacks arbetsuppgifter är personalansvar och att motivera sitt team att nå de mål som förväntas. Teamet förväntas nå 100 % produktivitet genom att ge service samt sälja Telias produkter och tjänster. Kundtjänstmedarbetarnas arbetsuppgift är enligt dem själva och enligt säljledare att svara i telefon och hjälpa kunder på bästa möjliga sätt. Förväntningarna på kundtjänsten är att uppnå mål relaterade till försäljning av produkter och service, antal samtal per dag samt kundnöjdhet. Monica Harneback menar att kundfokus är viktigt för Telia eftersom de verkar på en hårt konkurrensutsatt marknad där kunder snabbt och enkelt kan byta operatör. För att fortsätta vara marknadsledande måste Telia erbjuda världsklassig

service. Kundtjänstpersonalen anser att Telias arbete med kundfokus främst handlar om att få nöjda kunder.

Sedan år 2010 samarbetar Telia med Bright Navigator, en verksamhet som hjälper företag att förbättra och behålla existerande kundrelationer. Kundnöjdheten mäts utifrån att kunder som kontaktat kundtjänst blir uppringda av Bright Navigator och får utifrån sitt samtal betygsätta personalen de pratat med på femgradig skala. Detta möjliggör för kundtjänstmedarbetarna att få en uppfattning om vad kunden anser om dem individuellt, samtidigt som Telia använder utvärderingen som en motivation för att de anställda ska ge service i världsklass. Kundtjänstmedarbetarna får provision på försäljning av produkter och service, antal samtal per dag samt kundnöjdhet. Vad det gäller försäljning av produkter och tjänster, kan en anställd på kundtjänst få en provision på maximalt 5500 kronor per månad och för antal samtal utgörs en bonus på maximalt 1300 kronor. Kundnöjdhet kan ge ungefär 700 kronor som mest per månad och diplom från regionchefen Percy Tollebrant utfärdas till anställda som når målen. Utöver monetär motivation menar samtliga intervjuade kundtjänstmedarbetare att de motiveras av säljledare Monica Harnebäck.

Veckovis hålls möten i team där det framförallt talas om vilka försäljningsmål man uppnått. Även kundfokus tas upp, men då snarare i termer av hur bra man uppnått målen med Bright Navigator. En gång i månaden har Monica Harnebäck individuella samtal med kundtjänstpersonalen, där fokus ligger på uppföljning av mål. Vidare anordnas en kick-off varje år där regionchefen Percy Tollebrant också medverkar. Förutom den årliga kick-offen har kundtjänst inte någon personlig kontakt med regionchefen och övrig kontakt med ledningen existerar inte. Det finns dock ett intranät som hela organisationen har tillgång till, men används sällan för kommunikation nivåer emellan. Vid frågan om kundtjänstmedarbetarna är involverade i hur ledningen arbetar med kundfokus svarade samtliga intervjuade, inklusive säljledare Monica Harnebäck, nej. Samtliga menade också att de inte tror de kan påverka de kundrelaterade strategiska beslut ledningen fattar, trots att en ”förslagslåda” finns tillgänglig på kontoret.

4.2.4 Den framtida CRM-strategin

Arbetet med CRM är en ständig förändringsprocess. På ledningsnivå erkänner man att Telia har mycket att arbeta med för att lyckas med CRM-strategin, trots SKIs utmärkelser. Telia har

arbetat med CRM under en längre tid och i skrivandets stund utformar Telia en CRM-strategi, där ett av målen är att kunden ska få samma bemötande och erbjudanden oavsett kanal. Telias vision är att kunna ge rätt erbjudande till rätt kund i rätt tid i rätt kanal. I framtiden vill företaget att kundtjänstpersonalen utbildas i frågor som rör alla Telias produkter och tjänster.

Den största utmaningen menar Camilla Cramner, är att på ett bättre sätt integrera de säljmål som finns med mål relaterade till kundfokus. Dessa är frågor sammankopplade med ”change management och styrning” förklarar Camilla Cramner. Telia hanterar dessa utmaningar genom att utveckla strategier och starta olika projekt, vilket är ett sätt för dem att hantera de omvärldsförändringar som sker. Camilla Cramner förklarar vidare att det är svårt att precisera hanteringen av utmaningarna eftersom det ständigt sker småförändringar.

5. Analys

Kapitel inleds av en kort introduktion för att sedan fortsätta med en analys av Telias strategiska implementering av CRM. Det empiriska materialet kommer att tolkas utifrån samtliga komponenter i den teoretiska sammanslagningen. Kapitlet avslutas sedan med en modell som inkluderar den teoretiska sammanslagningen och författarnas egna teoretiska bidrag.

Enligt Hrebiniak (2006) kan ingen affärsstrategi vara framgångsrik utan en effektiv strategisk implementering. För en stor organisation som Telia är denna process än mer komplex då det rör fler nivåer i hierarkin och därmed involverar fler anställda i organisationen. Bland Sveriges mobiloperatörer är Telia marknadsledande, men den allt hårdare konkurrensen i branschen kräver mer än lockande priserbjudanden. En lyckad CRM-strategi med målet att ha en bred lojal kundbas är därför av särskild betydelse för att fortsätta vara ledande i branschen. Utifrån den teoretiska sammanslagningen kommer analys av Telias CRM-implementering att göras. I dagsläget handlar det för Telia om att leda, motivera och engagera anställda på rätt sätt, även kommunikation och kontroll utgör en viktig del av implementeringen. Samtidigt bör organisationen ta hänsyn till såväl interna som externa utmaningar. Eftersom det valda fallföretaget arbetat med CRM under en längre tid befinner de sig inte längre i det initiala skedet. Därför finner författarna det intressant att använda de faktorer som är relevanta under hela CRM-arbetet.

5.1 Konsten att implementera

5.1.1 Ledarskap

Ledningen och mellanchefer bör enligt Roos et al (2004) ta en aktiv och synlig roll för en lyckad implementeringsprocess. Dagens Telia Mobility är stort och uppdelat i flera olika avdelningar med skilda funktioner, vilket gör det svårare att nå ut och styra förändringsprocessen. Arbetet med CRM och kundnöjdhet på Telia är idag uppdelat beroende på vilken befattning man har och vilken nivå man arbetar på. Ledningen arbetar med

utformningen av strategin, medan anställda längre ned i organisationen ansvarar för implementeringsarbetet av den. På Telia har Camilla Cramner, Global Customer Attention Manager på Telia Mobility, utformat en del av Telias CRM-strategi. Ledningen är inte involverad i implementeringsprocessen och Camilla Cramner menar att deras främsta uppgift istället är att hantera utmaningar genom uppstartande av nya projekt och strategier. Att organisationer inte integrerar utformandet och implementeringen av strategin är enligt Hrebiniak (2006) en utmaning för en framgångsrik strategi. Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) menar däremot att denna uppdelning är en naturlig konsekvens av organisationens storlek och att dess skilda arbetsuppgifter på ledningsnivå och operationell nivå, är ett sätt för organisationen att enklare dela upp arbetet. En annan orsak till att många organisationer väljer att skilja mellan utformandet och implementeringen är för att dagens chefer är utbildade för att formulera en strategi, och ser implementeringen som den operationella avdelningens ansvar. Camilla Cramner menar att detta är en stor utmaning även för Telia.

Idag används marknadsundersökningar och fokusgrupper för att lära känna kunden bättre, och utifrån detta formulerar ledningen sedan strategin. Samtidigt säger Camilla Cramner att integrera kundtjänst vid utformningen av en strategi inte bara hade inneburit resursbesparingar, utan framförallt hade Telias ledning fått en mer rättvis information om kunden, och därigenom kunnat möta kundens behov bättre. Enligt intervjuer med kundtjänstmedarbetare har de endast kontakt med sin säljledare Monica Harneback, som i sin tur inte har någon kommunikation med ledningen. Det kan således konstateras att Telias ledning inte är synlig för de anställda på operationell nivå. Roos et al (2004) menar att ett tydligt ledarskap är en utmaning som många större organisationer står inför. Även Hrebreniak (2006) argumenterar för att strategins utformande och implementering ska ske i samförstånd med den övriga organisationen. Enligt teorin skulle en integration mellan ledning och operationell nivå således resultera i ett mer tydligt ledarskap, samtidigt som samordningen mellan de olika nivåerna på Telia skulle kunna förbättras.

År 2007 tillsattes Lars Nyberg som VD för Telia, han uppmärksammade tidigt i sitt ledarskap vikten av kundfokus. Detta har resulterat i att CRM-strategin har fått större inflytande på Telia, och Camilla Cramner menar att engagemang från ledningsnivå resulterar i att förändring sker i snabbare utsträckning. Vid större förändringar menar Roos et al (2004) att nuvarande anställdas kompetens som såväl ny extern kunskap bör användas. Vidare argumenteras för att ny kunskap kan motivera och entusiasmera organisationen i helhet. Lars

Nybergs engagemang i kundrelaterade frågor har alltså fått den effekt teorin beskriver. Att Telia valt att samarbeta med forskare inom CRM vid Karlstad Universitet bekräftar också att de använder sig av extern kunskap.

Som ovan nämnt är Telias kundtjänst i dagsläget inte involverade i organisationens strategiformulering, och detta anses vara en brist i Telias strategiska arbete. Camilla Cramner menar själv att delaktighet är centralt och förklarar att ett holländskt telekomföretag utbildar sina anställda i strategi- och ledarfrågor. Detta har visat sig vara mycket framgångsrikt, då anställda oavsett nivå kunnat ta del av organisationens övergripande mål med strategin. Detta bör Telia inspireras och ta lärdom av, för att involvera kundtjänst i ledningens arbete. Under intervjun uppfattades det som att Telia uppmärksammat det holländska telekomföretagets lyckade strategi, men att det idag inte finns någon intention att använda sig av detta arbetsätt i organisationen. Att involvera kundtjänst i ett tidigt skede av processen skulle nämligen innebära att hängivenheten till arbetet i organisationen stärks, vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet.

Sammanfattningsvis går det att fastställa att samarbetet mellan de olika nivåerna på Telia idag är begränsad. Det finns ingen direkt samordning mellan ledningsnivån och den operationella nivån, vilket gör att avståndet mellan strategival och implementering blir längre. Genom bättre integrering, tydligt ledarskap och ett effektivt utnyttjande av såväl intern som extern kompetens kan strategin implementeras mer framgångsrikt.

5.1.2 Engagemang och motivation av anställda

Telia menar att en framgångsfaktor för en väl genomförd CRM-strategi är att involvera så många anställda som möjligt vid såväl utformning som implementering. För att motivera anställda att dela samma vision om kundfokus är delaktighet centralt. På Telia försöker man uppnå detta genom att få alla inom organisationen på samma nivå. Såsom Raps (2004) och Payne & Frow (2006) konstaterar är engagemang av anställda viktigt i det initiala skedet av strategin. Delaktighet, redan från utformandet av strategin, innebär därmed ett incitament för anställda att utföra ett bra arbete. Kundtjänstmedarbetarnas delaktighet på Telia är idag begränsad och det finns ingen direkt kontakt mellan ledning och anställda på operationell nivå vid formulering av strategi, istället kan kundtjänstanställda förmedla sina åsikter via en ”förslagslåda”. Camilla Cramner menar att delaktigheten är den största motivationen för

anställda att följa CRM-strategin. Detta konstateras av teorin som menar att hängivenheten också ökar, om ledningen involverar den operationella nivån i formulerandet av strategin. Ledningen är medveten om att delaktigheten kan bli bättre på Telia. Att få med sig hela organisationen mot gemensamma mål är enligt Hrebiniak (2006) en utmaning som många organisationer står inför. Implementeringsprocessen är tidskrävande och involverar vanligtvis fler människor än strategiformuleringen och kräver därför engagemang längs hela organisationen. Detta innebär också en utmaning för Telia, då det är en stor organisation med 11 000 anställda i Sverige.

För en lyckad CRM-strategi krävs det att hela organisationen arbetar tillsammans mot gemensamma mål för att nå bästa kundnöjdhet, och ett sätt att motivera anställda ytterligare att nå dessa mål är belöningssystem. Telia har nyligen infört ett samarbete med Bright Navigator, en verksamhet som hjälper företag att förstärka och behålla kundrelationer. Genom Bright Navigator erhåller kundtjänstanställda provision utefter hur nöjd kunden är efter samtalet och denna provision kan som mest ge cirka 700 kronor per månad. Dessutom får kundtjänstmedarbetarna provision på försäljning av produkter och tjänster samt antal mottagna samtal. Försäljningen ger maximalt 5500 kronor per månad medan antal samtal utgör ungefär 1300 kronor per månad. Bright Navigator-systemet ses som positivt, då kundfokus transformerats till ett konkret mätbart mål. Att mäta såväl kundfokus som försäljning är nytänkande och motiverar till bra kundbemötande. Det som kan kritiseras är faktumet att mål på kundfokus ger en avsevärt mindre provision i jämförelse med vad försäljningen ger. Det är naturligt att försäljning ger en högre provision än exempelvis kundfokus, då försäljning utgör organisationens intäkter. Dock bör skillnaden däremellan vara mindre för att uppmuntra till bättre bemötande och därigenom lojala kunder som genererar intäkter även i framtiden. Icke-monetär motivation erhålls på kundtjänst i form av beröm och konstruktiv kritik från säljledare Monica Harnebeck, vilket är viktigt för vidare utveckling. De veckovisa mötena och de individuella månadsmötena är exempel på där icke-monetär motivation ges. Även den årliga kick-offen och diplom utfärdade av regionchef Percy Tollebrant stimulerar hårdare arbete, vilket bekräftas av Klein (1996) som menar att personer med högre auktoritet har stort inflytande på anställdas attityder. Icke-monetär motivation värdesätts av kundtjänstmedarbetarna, som menar att Monica Harnebecks beröm och konstruktiva kritik samt Percy Tollebrants diplom medför att engagemanget ökar.

Som nämnts ovan finns en ”förslagslåda” på kundtjänstens arbetsplats där anställda har

möjlighet att komma med synpunkter gällande hur de arbetar. Detta anses vara positivt, dock uppmuntras inte detta då de anställda inte vill ta tid från sitt provisionsbaserade försäljningsarbete. Dessutom nämnde varken Monica Harnebeck eller Camilla Cramner att en ”förslagslåda” fanns tillgänglig. Att uppmuntra anställdas delaktighet ses som givande, då kundtjänst innehar kunskap som borde ligga till grund för CRM-formulering. I dagsläget används istället fokusgrupper och marknadsundersökningar, när det i själva verket finns outnyttjad intern kompetens. Att skicka ut en enkät till samtliga kundtjänstmedarbetare är ett enkelt sätt att erhålla viktig information om Telias kunder.

Avslutningsvis konstateras att delaktighet är en viktig del i den strategiska implementeringen och det gäller för organisationen att involvera och engagera så många som möjligt i processen. Genom att enbart ha en “förslagslåda” som inte uppmärksammas, motiveras inte de anställda på operationell nivå av att bidra med kunskap och idéer för vidare utveckling av strategin. Idag är det istället belöningsystemet och responsen som de på operationell nivå engageras av. Den operationella nivån besitter idag värdefull och outnyttjad kompetens som organisationen riskerar att gå miste om, ifall alla i organisationen inte involveras i den förändringsprocess som råder.

5.1.3 Kommunikation och kommunikationskanaler

För att en CRM-strategi ska kunna implementeras framgångsrikt krävs horisontell och vertikal kommunikation. På Telia kommuniceras strategin vertikalt genom de utbildningspaket ledningen utformat. Utbildningspaketen kommuniceras från ledningsnivå till mellanchefsnivå för att sedan presenteras för de anställda på operationell nivå. Vidare menar Camilla Cramner att det är viktigt att samtliga inom organisationen tar del av dessa utbildningspaket för att säkerställa att alla förstår strategin samt för att god samordning ska kunna uppnås. Att samtliga i organisationen ska genomgå dessa utbildningspaket anses som fördelaktigt för Telia, då samma information och kunskap når ut till alla anställda oavsett nivå. Det som kan kritiseras är att flera av dessa utbildningspaket är webbaserade, vilket gör att direkta frågor gällande utbildningen inte kan ställas. Roos et al (2004) argumenterar för att större organisationer bör använda sig av strukturerad kommunikation av fyra skäl; säkerställa att samtliga förstår, undvika och reda ut eventuella missförstånd, förmedling av gemensamma värderingar, val som gjorts i beslutsprocessen samt för att garantera god samordning längs hela organisationen. Telia anser, som nämnt ovan, att det är viktigt att samtliga på

organisationen förstår strategin. Förmedling av gemensamma värderingar uppfattades också vara viktigt för Telia, medan val som gjorts i beslutsprocessen inte kommuniceras ut till anställda på operationell nivå, utan endast de färdiga utbildningspaketen. Klein (1996) menar att en effektiv kommunikation sker i direkt kontakt med ledning. Då utbildningspaketen Telia använder sig av antingen är webbaserade eller instruerade av säljledare på operationell nivå, strider detta mot teorin om effektiv kommunikation. Klein (1996) argumenterar vidare att högre ledning ansvarar för information kring förändringsprocessen i ett tidigt stadium och att ju längre processen löper desto mer kommunikation mellan anställda och närmsta chef. På Telia sker kommunikation av strategin från närmsta chef både i det tidiga och det senare skedet av förändringsprocessen. Det kan alltså konstateras att ledningen inte arbetar enligt Kleins (1996) teori om effektiv kommunikation och inte heller enligt Roos et al (2004) teori om att kommunicera ut val som gjorts i beslutsprocessen. Slutligen argumenterar Roos et al (2004) att strukturerad kommunikation är viktigt för att samordning ska uppnås längs hela den stora organisationen. Telia menar att detta eftersträvas, men huruvida samordning existerar eller ej kan författarna inte uttala sig om efter två dagars observation.

Telias verksamhet är idag uppdelad i olika avdelningar, så kallade silos, vilket försvårar den effektiva kommunikationen. Samtidigt kompliceras kommunikationen i en större organisation eftersom fler människor involveras. Faktumet att ledningen har sitt kontor i centrala Stockholm och att övriga anställda arbetar strax utanför centrala Stockholm, försvårar kommunikationen ytterligare. Haenlein (2010) förklarar att arbetet i silos förhindrar en framgångsrik implementering av CRM, och för att en organisation ska uppnå strategins mål krävs en god kommunikation avdelningarna emellan. Uppdelningen och den bristande kommunikationen som finns på Telia idag, kan leda till en försämrad attityd till sitt arbete. En försämrad attityd på grund av bristande kommunikation kan även medföra att kunden får en dålig upplevelse av organisationen. Detta grundar sig i att kommunikationskanalerna ska vara effektiva, samordnade och konsekventa, då det är genom dessa som kunden upplever organisationen. Det finns en vision på Telia att man ska ge kunden rätt erbjudande i rätt tid i rätt kanal. I dagsläget samarbetar exempelvis inte Telia Mobility med Telia Broadband, vilket strider mot teorin om vikten av samordning mellan kommunikationskanalerna. Många organisationer har ett flertal kanaler för att komma i kontakt med organisationen, exempelvis genom säljstyrkan, telefon eller Internet; kunden kan kontakta Telia genom kundtjänst, butik och Mina Sidor på hemsidan. Payne & Frow (2006) anser att ett stort antal kanaler ökar möjligheten att förbättra kundrelationer, dock är det viktigt att dessa är samstämmiga och

välkoordinerade. Ledningen förklarar att Telia är medveten om att olika kanaler ger skilda erbjudanden. I framtiden vill de kunna ge samma erbjudanden oavsett kanal, samt att dessa är skraddarsydda för bästa kundnöjdhet. Detta menar Nguyen (2007) är betydelsefullt för organisationen för en lyckad CRM-strategi.

En utmaning är att kommunicera effektivt såväl vertikalt som horisontellt. Som tidigare nämnt utformar ledningen strategier på Telia, medan implementeringen sker på operationell nivå. Hrebiniak (2006) menar att dålig kommunikation resulterar i bristfällig samordning och förståelse, vilket medför komplikationer såsom att strategier formuleras utan samarbete med den enhet som ska implementera dem. Arbetet i silos försvårar denna effektiva kommunikation mellan avdelningarna på Telia.

En möjlighet att förbättra kommunikationen och involvera kundtjänst i ledningens dagliga arbete kan vara att med jämna mellanrum skicka ut ett nyhetsbrev, då det intranät som finns tillgängligt idag inte fungerat som en effektiv kommunikationskanal för informationsspridning. Genom nyhetsbrev kan ledningen ge information om förändringar av strategin och dess mål i ett tidigt skede. Dessutom är det viktigt att underrätta organisationen om de framsteg som uppnås med strategin för att sprida positiv stämning längs hela organisationen. Nyhetsbrev är viktiga för att få anställda på operationell nivå att känna sig delaktiga och behövda. Det är även ett enkelt sätt att undvika det silotänk som råder på Telia idag.

För att summera kan det således fastslås att en effektiv kommunikation, såväl vertikalt som horisontellt, är av stor betydelse under den strategiska implementeringsprocessen. Då större organisationer såsom Telia, idag ofta arbetar i silos försvåras denna kommunikation avdelningar och hierarki emellan och implementeringen tar således längre tid att utföra. Genom att förbättra samarbetet mellan avdelningarna kan de dra nytta av varandras kunskaper, vilket också tillhör Telias vision med CRM inför framtiden. De arbetar idag för att de operationella avdelningarna ska bli mer samordnade samt få bättre integrerade kommunikationskanaler, för att kunna erbjuda kunderna mer skraddarsydda paket och därigenom bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Slutligen kan det även konstateras att kommunikationen hierarkinivåerna emellan också kan förbättras, då ledningen som såväl operationella nivån genom kontakt kan få större förståelse för varandra och därigenom en mer effektiv CRM-strategi längs hela organisationen.

5.1.4 Målsättning och kontroll av CRM-strategin

På Telias ledningsnivå är målen med CRM att organisationen ska uppfattas som ett tjänsteföretag som erbjuder service i världsklass. Med detta menar Telia att de ska nå så hög nöjd kundindex som möjligt enligt SKI. Genom att tillhandahålla service i världsklass blir Telia mer konkurrenskraftigt och detta ger möjlighet till lönsam tillväxt. På kundtjänstnivå har dessa strategiska mål konkretiserats och omsatts till handlingar och aktiviteter, vilket är avgörande vid strategisk implementering. Målen på kundtjänstnivå har konkretiserats genom att särskilda delmål relaterade till försäljning, antal samtal och kundnöjdhet skapats. Som nyanställd på Telias kundtjänst får man en utbildning om de konkretiserade målen med kundfokus, och inte CRM-strategins övergripande mål. Säljledare Monica Harnebeck menar att Telias arbete med CRM är nödvändigt, eftersom marknaden Telia verkar på är hårt konkurrensutsatt där kunder snabbt och enkelt kan byta operatör. Ledningen menar att genom att erbjuda service i världsklass kan de fortsätta vara marknadsledande, kundtjänstanställda menar å andra sidan att kundfokus är viktigt enbart för att få nöjda kunder och kopplar därmed inte kundfokus till konkurrens fördelar. Denna konkretisering är naturlig för en organisation som har flera hierarkiska nivåer. Camilla Cramner menar att ledningen är väl insatt i hur kundtjänsten arbetar med CRM-mål, medan kundtjänstanställda anser att de inte har insikt i strategins övergripande målsättning.

Utvärdering och kontroll av CRM-strategin ger organisationen en inblick i huruvida de strategiska målen blivit uppfyllda, samt att det ger en möjlighet till förbättringar. Uppföljning på ledningsnivå görs genom regelbundna möten och på kundtjänstnivå sker uppföljning genom kontroll av de provisionsbaserade målen samt genom möten inom kundtjänst. Det hålls därmed ingen gemensam uppföljning av målsättningarna på ledningsnivå och operationell nivå, vilket strider mot Payne & Frows (2006) teori som menar att då CRM-arbetet genomsyrar flera enheter inom organisationen, bör uppföljning och kontroll av strategins mål samordnas.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att uppföljningen av Telias mål inte samordnas mellan ledningsnivå och operationell nivå. Samtidigt är det svårt att kritisera detta, eftersom Telia är en stor organisation där målen naturligt skiljer sig från varandra beroende på hierarkisk nivå. Som nämnt ovan anser sig dock ledningen vara insatt i kundtjänstens verksamhet, men de anställda på den operationella nivån hade däremot inte kännedom om ledningens arbete, då de förklarat att en dialog mellan de båda nivåerna inte existerar. Genom

att låta de operationellt anställda få en inblick i ledningens arbete med den övergripande strategin skulle de kunna få en bättre förståelse för målsättningarna med CRM som helhet, och på detta sätt också kunna implementera strategin mer produktivt. I enlighet med teorin bör nämligen även uppföljningen och utvärderingen av strategin ske integrerat alla berörda avdelningar emellan för ett bättre verkställande av strategin i stort.

5.1.5 Företagskultur och intern förändringshantering

Telias kultur skiljer sig beroende på var i organisationen man befinner sig. Kundtjänst präglas av en sälj- och tävlingsinriktad miljö där det öppna kontorslandskapet fylls av priser och diplom från säljtävlingar. Ledningens arbetsplats är ljus och öppen där varje anställd har sitt eget arbetsrum. Även språket skiljer sig åt när man talar om strategin och dess betydelse. På ledningsnivå använder man sig av termer som ”CRM” och ”change management”, medan man på operationell nivå använder begreppet ”nöjd kund”. Däremot talar samtliga nivåer; ledning, säljledare och kundtjänst, om att Telia är en organisation som erbjuder service i världsklass och att de har nöjdast kunder. Att tala samma språk anser Roos et al (2004) är betydelsefullt för en samstämmig företagskultur och Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) menar att denna samstämmighet också kan vara ett stöd för organisationer som genomgår en förändringsprocess. Detta ger Telia incitament att skapa en enhetlig företagskultur i organisationen. Vidare konstateras att ju bättre strategin stämmer överens med företagskulturen, desto enklare blir implementeringsprocessen.

Utmärkelser, både de från SKI gällande Telia som organisation samt personliga sådana i form av diplom och guldhattar är tecken på företagskultur som kan motivera anställda ytterligare. Vidare kan ett incitament till att arbeta mot en stark företagskultur vara att den kan resultera i en konkurrensfördel på lång sikt. Dock är det svårt att konstatera att rätt företagskultur kan resultera i en hållbar konkurrensfördel för Telia, då författarna anser att intervjuer och observationer måste ske över en längre period för att en sådan slutsats ska kunna dras.

Telia förklarar att implementeringen av en CRM-strategi är en ständig process som tar lång tid att genomföra. De har arbetat med CRM med målet att strategin ska genomsyra hela organisationen. Detta konstateras av Paynes & Frows (2006) teori gällande att skapa en gemensam vision och få alla involverade i förändringsprocessen. Företagskulturen måste vara starkt kopplad till strategin och då strategin utvecklas måste hela organisationen ta del av

detta. Ledningen menar att Telia i framtiden vill att alla i kundtjänst ska kunna hjälpa kunden med frågor som rör samtliga av Telias produkter och tjänster. En annan framtidsvision är att bättre integrera säljmål med mål relaterat till kundnöjdhet. För att framtidsplanerna ska bli realitet är det viktigt att Telia utvecklar strategin med hela organisationen.

Kick-offer äger rum en gång om året där hela kundtjänsten samlas inklusive säljledare och regionchef. En gemensam kick-off med kundtjänst samt med dem som arbetar med kundfokus på ledningsnivå existerar inte i dagsläget. En gemensam kick-off kan bidra till en starkare och mer enhetlig företagskultur, vilket kan vara av stor betydelse då någon samstämmighet inte kunde uppfattas mellan de olika nivåerna idag. Olika miljöer och språk råder, men Lars Nybergs ledord om service i världsklass samt SKIs utmärkelser om kundnöjdhet poängteras oavsett nivå.

Avslutningsvis kan det konstateras att författarna under observationen och intervjuerna fick intrycket av att det i dagsläget till viss del råder skilda företagskulturer på Telias ledningsnivå respektive operationella nivå. Detta är mycket vanligt för större organisationer, och då kommunikationen mellan de båda delarna av Telia idag är begränsad är det också förklarligt att kulturerna skiljer sig åt. Den starka företagskulturen som Telias kundtjänst präglas av anses dock vara positiv för hela organisationen, då de anställda spred glädje och motiverade varandra att kämpa mot dess målsättning med CRM. Det kan således fastställas att med en god samhörighet anställda emellan, blir arbetet mot de gemensamma målen mer effektivt och förändringsprocessen kan på detta sätt slutföras enklare. För en än mer effektiv intern förändringsprocess i framtiden bör dock företagskulturen göras mer enhetligt.

5.1.6 Omvärld och extern förändringshantering

Telia verkar på en dynamisk marknad som ständigt förändras, både vad det gäller teknologi och kundpreferenser. Telia är den organisation som har erbjudit kommunikationstjänster i Sverige under längst tid och anses vara det mest etablerade företaget. Med sina 42 % i marknadsandelar är Telia störst i branschen, men detta innebär inte att de kan slå sig till ro menar Camilla Cramner. Arrow i Besanko et al (2010) konstaterar att en stor etablerad organisation, bör innovera vid hot om innovation från mindre konkurrenter och Camilla Cramner förklarar att Telias CRM-strategi ständigt utvecklas för att bättre möta kundernas behov och därigenom ligga i framkant bland konkurrenterna. Trots att Telia är

marknadsledande känner de i dagsläget ett hot från mindre konkurrenter, vilket ger incitament till innovation av CRM-strategi, så kallad efficiency effect råder.

Dynamisk kapabilitet är också en möjlighet för organisationer att erhålla konkurrensfördelar i en snabbt föränderlig bransch. En organisation som innehar dynamisk kapabilitet har möjlighet att anpassa sig till omvärldsförändringar och denna lyhördhet kan bidra till att nya konkurrensfördelar skapas. Telias sätt att anpassa sig efter omvärldsförändringar sker bland annat genom att man använder sig av extern kompetens. Ett gott samarbete med CRM-forskare vid Karlstad Universitet ger Telia extern kompetens och genom att ta del av den senaste forskningen kan Telia ligga i framkant vad det gäller sin CRM-strategi. Camilla Cramner berättar att Telia, i skrivandets stund, utarbetar sin CRM-strategi för att bättre möta omvärldens förändringar. Telia hanterar externa utmaningar genom att starta upp småprojekt och att ständigt formulera mindre strategier. Dessa kortsiktiga mål är enligt Hrebiniak (2006) ett sätt för organisationen att möta omvärldsförändringar. Ett kontinuerligt förändringsarbete är en form av dynamisk kapabilitet och resulterar därmed i konkurrensfördelar för organisationen.

Som fastställs ovan är implementeringsprocessen av en CRM-strategi mycket tidskrävande, varför det är av särskild vikt att anpassa sig efter de förändringar som sker i Telias omvärld. Att ha varit marknadsledande under flera årtionden betyder inte att Telia kommer att fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden. Vidare anses det vara av största vikt att utvärdera och granska omvärlden under hela implementeringsprocessens gång. Detta är särskilt viktigt vid Telias CRM-implementering, då processen är utdragen. Det faktum att CRM-implementeringen är tidskrävande innebär även att kundpreferenser hinner ändras under processens gång, varför dynamisk kapabilitet på Telia krävs. Telia är medveten om hot från konkurrenter och arbetar ständigt med förbättring av CRM.

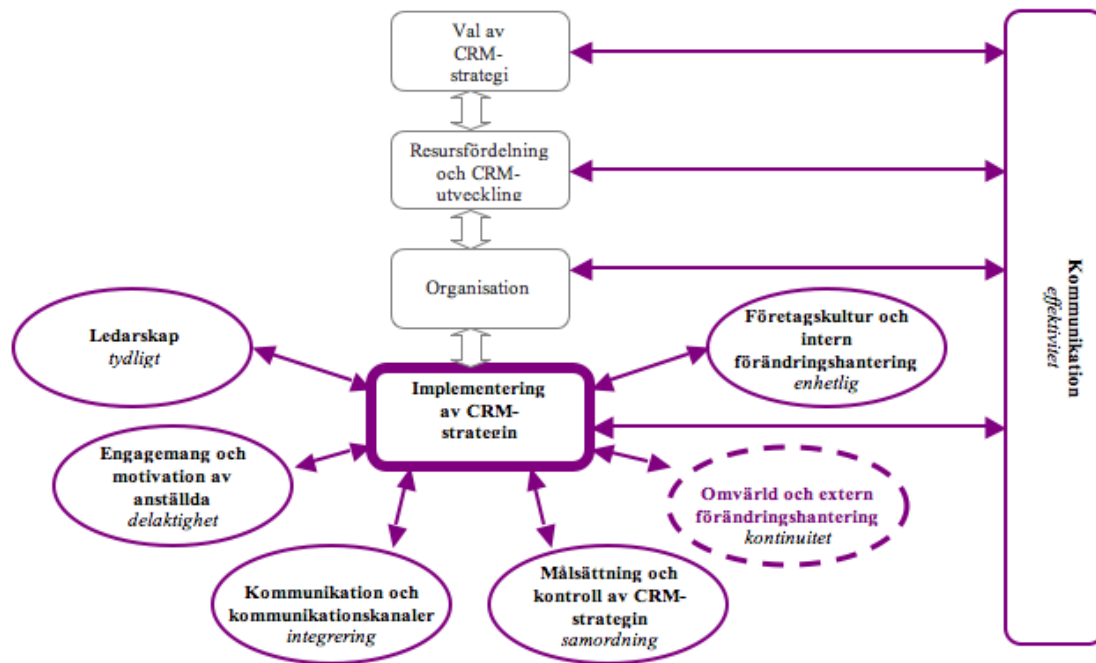
Det kan alltså konstateras att kontinuerlig omvärldsgranskning och extern förändringshantering är avgörande för att Telia ska vara konkurrenskraftig på den dynamiska marknad de verkar på. Payne och Frow (2006) anser att det är viktigt att ta hänsyn till förändringar i branschen vid själva utvecklandet av strategin, för att sedan kunna formulera en långtgående och kundanpassad strategi. Roos et al (2004) och Hrebiniak (2006) menar båda att en organisation måste ta omvärldsförändringar i beaktelse, men ser detta snarare som en utmaning än som en del av implementeringsprocessen. Följaktligen berör varken Roos et al

(2004) eller Payne & Frow (2006) inte den externa förändringshanteringen i sina fortgående implementeringsmodeller. Telia menar att det är betydelsefullt att kontinuerligt beakta omvärldsförändringar, således under både strategiutveckling och implementeringsprocess.

En organisation som verkar i en föränderlig bransch, måste alltså kontinuerligt ta hänsyn till omvärlden och dess förändringar. Det är inte tillräckligt att beakta denna faktor enbart i det initiala skedet av processen och inte heller bara som en utmaning. Genom att ha studerat teorierna för att sedan studera empirin, har författarna förstått vikten av att ta hänsyn till omvärlden och extern förändringshantering under hela strategiimplementeringen. Författarna anser därför att denna faktor bör vara en beståndsdel vid en fortgående implementeringsprocess, varför detta resulterar i författarnas teoretiska bidrag.

Modellen nedan redogör för att en stor organisation, såsom Telia, som verkar på en hårt konkurrensutsatt och föränderlig marknad. Telia bör ha ett tydligt ledarskap för att förbättra integreringen av anställda på alla nivåer. Att engagera och motivera anställda genom delaktighet för att få hela organisationen att arbeta mot gemensamma mål är också en viktig faktor vid strategisk implementering. För att Telia ska kunna ge kunden ett bra bemötande med rätt erbjudanden, krävs en god integrering mellan kommunikationskanaler såväl som effektiv horisontell och vertikal kommunikation. Vidare bör Telia ha klara målsättningar som samtliga i organisationen förstår samt att uppföljningen av CRM-strategin samordnas mellan de olika hierarkiska nivåerna. Ju bättre strategin stämmer överens med företagskulturen, desto smidigare blir implementeringsprocessen, och därför är en enhetlig företagskultur att eftersträva och bör involvera samtliga under förändringsprocessen. Slutligen är det av stor vikt för Telia att ta hänsyn till omvärldsförändringar, då strategin ska vara uppdaterad och anpassad till kunders ändrade preferenser längs den tidskrävande implementeringsprocessen.

På följande sida åskådliggörs en utvecklad modell för strategisk implementering av CRM som består av den teoretiska sammanslagningen och författarnas egna teoretiska bidrag; omvärld och extern förändringshantering.



Figur 4. Utveckling av författarnas egen modell av implementeringsprocessen för en CRM-strategi. Modellen innefattar den sammanslagna teorin inklusive författarnas egna teoretiska bidrag; omvärld och extern förändringshantering. Modellen fokuserar på de fortgående faktorerna vid implementeringsprocessen och för varje faktor i implementeringsprocessen, konstateras det vad Telia kan förbättra för en framgångsrikt implementerad CRM-strategi.

6. Slutsats

I detta kapitel ämnar författarna försöka besvara uppsatsens frågeställning och detta sammanvävs löpande med studiens resultat. Avslutningsvis kommer även förslag på fortsatta studier att ges.

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva och analysera hur en stor organisation, etablerad på en hårt konkurrensutsatt och föränderlig marknad, implementerar en fortlöpande CRM-strategi. Det valda fallföretaget Telia, har arbetat med CRM under en längre tid och arbetet visade sig vara uppdelat mellan både hierarkiska nivåer och avdelningar. Under studiens gång konstaterades att CRM-formuleringen främst sker på ledningsnivå, medan implementeringen visade sig vara begränsad till den operationella nivån av Telia. Teorin menar att detta är naturligt för en större organisation, men att strategiformulering och implementering bör samordnas. Studier har visat att delaktighet i ett tidigt stadium av strategiutvecklingen ger en större motivation att utföra ett bättre arbete samt en starkare hängivenhet till organisationen.

För att implementera CRM-strategin på operationell nivå konkretiseras de mål som utformats av ledningen. Telia Mobilitys kundtjänst arbetar idag utefter bestämda sälj- och servicemål med begränsad insikt gällande de övergripande och strategiska målen för CRM. Genom att alla anställda på Telia, oavsett nivå, genomgår samma utbildningspaket försöker de skapa en enhetlig organisation där samtliga arbetar mot samma mål, men det gemensamma CRM-arbetet försvåras då Telia arbetar i silos. Detta leder till att kommunikationen mellan avdelningar försämras, och teorin konstaterar att en effektiv kommunikation ligger till grund för en framgångsrik implementering. Författarna kan således konstatera att den strategiska utformningen stämmer överens med implementeringen på Telia, men att det finns utmaningar som kvarstår.

I enlighet med teorin, är Telias CRM-implementering en lång process där flera faktorer spelar in och organisationen arbetar med samtliga av dessa. Däremot kan det konstateras att många av dessa faktorer går att förbättra på Telia. I analysen klargörs det att ledarskapet kan

tydliggöras, anställdas delaktighet kan stärkas, kommunikationen kan integreras, målen kan samordnas och företagskulturen kan bli mer enhetlig, för en mer effektiv CRM-strategi. Detta är utmaningar som kvarstår, däremot är Telias vision om kundnöjdhet något som genomsyrar hela organisationen. Det finns tydligt uppsatta mål för de olika nivåerna gällande fokus på kund och CRM. Dessutom gör Telias samarbete med Bright Navigator det möjligt för anställda på operationell nivå, att få respons för sin hantering av kunder. Detta möjliggör för Telia att behålla långvariga kundrelationer. Veckomöten och månadsmöten är även det något som bör framhållas som positivt. Genom dessa ges konstruktiv kritik och uppmuntran, vilket motiverar de anställda att göra ett fortsatt gott arbete på Telia.

Utöver de redan existerande teorierna, gällande implementeringsprocessen, fann författarna under studien att Telia även arbetade med omvärld och extern förändringshantering. Det är också detta som ligger till grund för författarnas egna teoretiska bidrag. Dagens organisationer är ständigt påverkade av dess omgivning, och då implementeringsprocessen tar tid, krävs det att man ständigt hanterar de förändringar som kan ligga till grund för organisationens fall eller framgång. Författarnas teoretiska bidrag; omvärld och extern förändringshantering tillsammans med den teoretiska sammanslagningen är också det som utgjort författarnas utvecklade modell för strategisk implementering av CRM.

Författarna kan med denna uppsats konstatera att omvärlden och den dynamiska marknad en stor organisation ofta verkar på kräver flexibilitet och anpassning. I en stor organisation är implementeringen av en strategi oftast tidskrävande, då flera hierarkiska nivåer och anställda involveras. Att inte ta hänsyn till omvärldsförändringar, såsom ny teknologi, nya kundpreferenser och regleringar, kan resultera i en icke uppdaterad strategi som inte är anpassad till kunders ändrade preferenser. Hotet från mindre innovativa konkurrenter är också en anledning för den etablerade organisationen att implementera en flexibel strategi. Genom dynamisk kapabilitet och efficiency effect kan en stor etablerad organisation fortsätta vara marknadsledande på en konkurrensutsatt och föränderlig marknad. Vidare är det inte tillräckligt för dagens organisationer att enbart leverera en produkt eller tjänst. De måste även erbjuda service och skapa långvariga kundrelationer för att vara konkurrenskraftiga. En väl implementerad CRM-strategi ger organisationer en möjlighet till värdefulla resurser som i sin tur kan generera positiv tillväxt på lång sikt. Detta är en nödvändighet för organisationers överlevnad i den allt hårdare konkurrensen om kunden.

6.1 Förslag på fortsatta studier

Den som är intresserad av strategisk implementering, och kanske särskilt implementeringen av en CRM-strategi, kan med inspiration från denna uppsats studera följande:

- Författarna har avgränsat sig till Telia Mobility. En studie på hur de andra avdelningarna, Telia Broadband, Telia TV och Telia Fast Telefoni, arbetar med CRM och huruvida deras arbete skiljer sig från varandra eller ej kan vara av intresse. På så vis ges en bättre helhetsbild för hur Telia som företag arbetar med CRM.
- Att göra en kvalitativ studie av CRM-strategin på konkurrerande telekomföretag, för att sedan jämföra dessa med varandra skulle ge en intressant vinkel på strategisk implementering av CRM.
- Uppsatsen har gjorts utifrån en kvalitativ undersökning. Att komplettera detta med en kvantitativ undersökning på fallföretagets kunder hade gett förståelse för om CRM-strategin är framgångsrik såväl internt som externt.
- En studie har gjorts på mobiloperatörsbranschen. Ett förslag på fortsatta studier är att applicera författarnas teoretiska bidrag på andra kundintensiva organisationer som verkar på hårt konkurrensutsatta och föränderliga marknader.

7. Referenser

7.1 Tryckta källor

- Alvesson. M., Sköldbberg. K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2010) *Economics of Strategy*, Femte upplagan, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bryman, A., Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Upplaga 1:1. Slovenien: Liber
- Forssell, A., Ivarsson Westerberg, A. (2007) *Organisation från grunden*, Upplaga 1:1. Slovenien: Liber
- Gummesson, E. (2008) *Total Relationship Marketing*, Tredje upplagan, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. (2006) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Upplaga 1:6. Malmö: Studentlitteratur
- Jonsson, A. (2005) *Customer Relationship Management*, Första upplagan. Stockholm: OMD Sweden
- Lundahl L., Skärvad P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. (2004) *Strategi – en introduktion*, Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Yin, R. K (2007) *Fallstudie: design och genomförande*, Första upplagan. Malmö: Liber

7.2 Vetenskapliga artiklar

- Barney, J. B (1986) "Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, Vol.11, Nr 3, s. 656-665
- Bull, C. (2003) "Strategic issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, Nr 5, s. 592-602
- Hrebiniak, L. G. (2006) "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics*, Vol. 35, Nr 1, s. 12-31
- Klein, S. M. (1996) "A management communication strategy for change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, Nr. 2, s. 34-46
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., Newby, M. (2007) "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, Nr. 2, s. 102-115
- Payne, A., Frow, P. (2006) "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, s. 135-168
- Raps, A. (2004) "Implementing Strategy – Tap into the power of four key factors to deliver success", *Strategic Finance*, Vol. 85, Nr. 12, s. 49-53
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nr. 7, s. 509-533
- Winer, R. S. (2001) "A Framework for Customer Relationship Management", *California Management Review*, Vol. 43, Nr. 4, s. 89-105

7.3 Rapportör

- Business and source complete, *Telecoms and technology report, 2005* (2011-04-05)
- Business and source complete, *Telecoms and technology report, 2010* (2011-05-02)
- Datamonitor, *TeliaSonera AB: Company Profile, Publication Date: 19 Nov 2010*, (2011-04-05)
- Haenlein, M. (2010), *Relationship marketing and the importance of CRM*, ESCP Europe Paris 2010-2011
- Parmler J., (2010-10-25) *Pressinformation Svensk Kvalitetsindex Tele-och datakombranschen 2010*, Svenskt Kvalitetsindex (2011-05-03)

7.4 Muntliga källor

Björn, Fredrik, Kundtjänstmedarbetare, Farsta, Stockholm, 2011-04-27

Blomdahl, Angelica, Kundtjänstmedarbetare, Farsta, Stockholm, 2011-04-27

Cramner, Camilla, Global Customer Attention Manager, Farsta, Stockholm 2011-04-28

Frisk, Ellinor, Kundtjänstmedarbetare, Farsta, Stockholm, 2011-04-27

Harnebäck, Monica, Säljledare på Kundtjänst, Farsta, Stockholm, 2011-04-27

Porgerus, Lena, Kundtjänstmedarbetare, Farsta, Stockholm, 2011-04-27

Reichel, Victor, Kundtjänstmedarbetare, Farsta, Stockholm, 2011-04-27

af Schmidt, Barbro, Kundtjänstmedarbetare, Farsta, Stockholm, 2011-04-27

7.5 Elektroniska källor

Telia, *Om Telia*, <http://www.telia.se/privat/om-telia> (2011-04-09, 2011-05-25)

Telia, *Om TeliaSonera*, <http://www.telia.se/privat/omteliasonera> (2011-05-18)

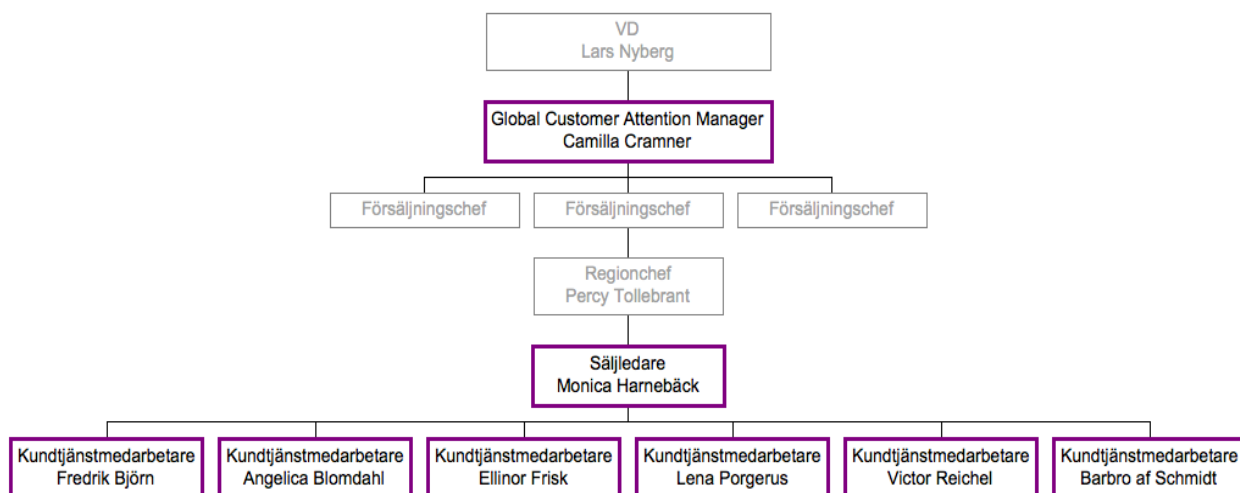
TeliaSonera, *TeliaSonera in brief*, <http://www.teliasonera.com/about-us/teliasonera-in-brief/>
(2011-05-19, 2011-05-21)

TeliaSonera, *Strategy*, <http://www.teliasonera.com/about-us/strategy/> (2011-05-21)

TeliaSonera, *Mission and vision*, <http://www.teliasonera.com/about-us/mission-and-vision/>
(2001-05-21)

Appendix 1

Organisationschema



Organisationsschemat visar hierarkin mellan de anställda som nämns och/eller intervjuas i uppsatsen.

Appendix 2

Intervjuguide ledning

Intervjufrågor till Camilla Cramner, Global Customer Attention Manager, Telia Mobility.

- Beskriv din bakgrund.
- Vad har du för utbildning?
- Vad är din befattning på Telia och vad ansvarar du för?
- Vad är det som motiverar dig att göra ett bra jobb?
- Vilka utformar CRM-strategin? Är samtliga på ledningsnivå?
- Hur många är ni på ledningsnivå som arbetar med detta i nuläget?
- Varför anser du att CRM är viktigt för Telia?
- Hur duktiga anser ni (Telia) er vara på CRM?
- Vilken vision har Telia av CRM-strategin?
- *Vem* ansvarar för att kommunicera ut CRM-strategin till anställda på operationell nivå på Telia?
- *Hur* gör ni för att framgångsrikt kommunicera ut CRM-strategin till de anställda på operationell nivå?
- Vad tycker ni är särskilt viktigt att tänka på när en strategisk vision ska kommuniceras på ett stort företag som Telia?
- Hur motiverar ni anställda att arbeta mot en gemensam vision av CRM-strategi?
- Är ledningen involverad i hur de anställda bör arbeta med CRM? Det vill säga, är ni involverade i hur kundrelaterade arbetsuppgifter delas upp på kundtjänst?
- Hur levererar ni värde till kunden?
- Hur levererar kunden värde till er?
- Vilka kommunikationskanaler mot kund använder Telia sig av?

- Hur arbetar ni för att kunden ska få en samstämmig bild av Telia oavsett val av kanal?
- Hur ser samarbetet ut mellan de olika affärsenheterna på Telia?
- Finner du att det finns några utmaningar vid utformningen och implementeringen av CRM-strategi på Telia?
- Hur hanterar ni dessa utmaningar?

Intervjuguide kundtjänst

Intervjufrågor till Monica Harnebäck, säljledare på Telia Mobility.

- Beskriv din bakgrund.
- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du jobbat på kundtjänst?
- Hur många är ni som jobbar på kundtjänst totalt?
- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Vad förväntas av dig på jobbet?
- Vad händer när du gör ett bra jobb?
- Hur motiveras du att göra ett bra jobb?
- Upplever du att du får positiv feedback från chef/ledning när du gjort något bra?
- Hur ofta pratar ni om kundfokus?
- Vad är Telias mål med att arbeta med kundfokus?
- Hur duktiga tycker du att Telia är på kundfokus, om man jämför med konkurrenter?
- Varför tycker du att kundfokus är viktigt för Telia?
- Hur mycket kontakt har du med ledningen?
- Upplever du att du kan påverka beslut som tas högre upp i organisationen?

Interjufrågor till kundtjänstmedarbetare

- Vad är din bakgrund?
- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du jobbat på kundtjänst?
- Hur många samtal tar du emot i snitt varje dag?
- Hur blev du utbildad under dina första veckor på Telia Mobilitys kundtjänst?
- Vad gör du på jobbet?
- Vad förväntas du göra jobbet?
- Hur motiveras du att göra ett bra jobb?
- Vad händer när du gör ett bra jobb?
- Hur levererar du värde till kunden?
- Hur ofta pratar ni om kundfokus?
- Vad är Telias mål med att arbeta med kundfokus?
- Hur duktiga tycker du att Telia är på kundfokus, om man jämför med konkurrenter på marknaden?
- Hur mycket kontakt har du med ledningen?
- Skickas det ut nyhetsbrev eller annan information från ledning till er på kundtjänst?
- Upplever du att du får positiv feedback från chef och ledning när du gjort något bra?
- Upplever du att du kan påverka beslut som tas högre upp i organisationen?

Appendix 3

Observationsschema

Observatörens namn:

Datum och tid:

Plats:

	Observation 1	Observation 2
Miljö för observation		
Kommunikation mellan anställd och kund		
Kundhantering vid problem		
Kundnöjdhet vid samtalets slut		
Värdeskapande *		

*Observera hur den anställde levererar värde till kunden. Stämmer det överens med svaret i fråga 10 från intervjuguiden för kundtjänstmedarbetare.