



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Molnbaserade CRM-lösningar i små och medelstora företag

Kritiska framgångsfaktorer för implementation av molnbaserade CRM-lösningar i små och medelstora företag

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Olle Lindgren
Lukas Simonsson
Jacob Thörnqvist

Handledare: Benjamin Weaver

Rättande lärare: Björn Svensson
Nicklas Holmberg

Molnbaserade CRM-lösningar i små och medelstora företag: Kritiska framgångsfaktorer för implementation av molnbaserade CRM-lösningar i små och medelstora företag

ENGELSK TITEL: Implementation of cloud based CRM-solutions in small and medium sized enterprises: Critical success factors for implementation of cloud based CRM-solutions in small and medium sized enterprises

FÖRFATTARE: Olle Lindgren, Lukas Simonsson och Jacob Thörnqvist

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Odd Steen, Docent, Fil Dr

FRAMLAGD: maj, 2019

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 94

NYCKELORD: Kritiska framgångsfaktorer, CRM, Implementation, SME

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Fler företag ser värdet av att implementera ett CRM-system för att få konkurrensfördelar. Implementationen har visat sig vara en svår process och en majoritet anses misslyckas. Genom att identifiera kritiska framgångsfaktorer har akademien försökt underlätta för framtida implementationer genom att peka på faktorer som bör beaktas för en lyckad implementation. En stor del av denna litteratur lägger dock fokus på större verksamheter. Därtill är en stor del av litteraturen publicerad under tid då CRM-systemen inte var molnbaserade i lika stor utsträckning. Små och medelstora företag samt molnbaserade lösningar har unika karaktärsdrag som därmed kan göra den föregående litteraturen mindre applicerbar. Genom en kvalitativ studie har vi jämfört svar från respondenter som har anknytning till molnbaserade CRM-system i små och medelstora företag, med litteraturen för att identifiera skillnader.

Efter att ha genomfört studien kan vi påvisa att användarrelaterade framgångsfaktorer anses vara av högre vikt vid implementationer av molnbaserade CRM-system i små och medelstora företag. Det är

en skillnad gentemot den studerade litteraturen där projektstrategiska faktorer tenderar att var mer vanligt förekommande.

Innehåll

1	Introduktion.....	6
1.1	Bakgrund	6
1.2	Problemformulering	7
1.3	Frågeställning	8
1.4	Syfte.....	8
1.5	Avgränsningar	8
2	Litteraturgenomgång.....	9
2.1	Customer Relationship Management	9
2.1.1	Affärsvärde genom att införskaffa ett CRM-system	9
2.1.2	Molnbaserade lösningar	10
2.2	Små och medelstora bolag.....	10
2.2.1	Defenition.....	10
2.2.2	Karaktärsdrag hos små och medelstora företag.....	10
2.2.3	CRM i Små och medelstora företag	11
2.3	Implementation av CRM-system.....	12
2.3.1	Utmaningar med att implementera ett CRM-system.....	12
2.3.2	Kritiska framgångsfaktorer.....	12
2.4	Utformning av teoretisk undersökningsmodell	13
2.4.1	Undersökningsmodellen kritiska framgångsfaktorer	13
2.4.2	Sammanställning av teoretisk undersökningsmodell:	16
2.5	Sammanfattning av litteraturgenomgång	17
3	Metod	19
3.1	Undersökningsmetod.....	19
3.2	Datainsamling.....	19
3.2.1	Litteratursökning och källkritik.....	19
3.2.2	Urval av respondenter	20
3.2.3	Intervjuer	21
3.2.4	Databehandling.....	21
3.2.5	Intervjuguide	21
3.3	Etik	22

3.4	Kvalitetsaspekter	23
3.4.1	Validitet	23
3.4.2	Reliabilitet	23
3.5	Metodreflektion	24
4	Empiri.....	25
4.1	Fallföretag	25
4.1.1	Adsensus AB	25
4.1.2	Lime Technologies AB	25
4.1.3	Fortnox AB.....	25
4.1.4	Care of CRM AB.....	26
4.1.5	Sweet Systems AB	26
4.2	Resultat.....	26
4.2.1	Intervju med Axel Larsson på Adsensus AB	26
4.2.2	Intervju med Gustav Stigestadh från Lime Technologies AB	27
4.2.3	Intervju med Christoffer Orth och Olof Berg på Fortnox AB.....	29
4.2.4	Intervju med Maria Bergström på Lime Technologies AB.....	31
4.2.5	Intervju med Kim Häggström på Care of CRM	32
4.2.6	Intervju med Peter Andersson på Sweet Systems AB.....	33
4.3	Sammanställning av empiri.....	35
5	Analys och diskussion.....	36
5.1	Kritiska framgångsfaktorer som rankas utmärkande högre	36
5.1.1	Training of users/staff	36
5.1.2	Staff Commitment	36
5.1.3	User Involvement	37
5.1.4	CRM-Strategy	37
5.1.5	Clear goals and objectives	38
5.1.6	Selection of system vendor.....	38
5.2	Kritiska framgångsfaktorer som rankas utmärkande lägre.....	38
5.2.1	Top management support	38
5.2.2	Project management	39
5.2.3	Project team competence.....	39
5.2.4	Business Process Reengineering (BPR).....	40
5.2.5	Use of consultants	40
6	Slutsats	41
6.1	Faktorer	41
6.2	Förslag för vidare forskning	42
Appendix n	44

Intervjumall.....	44
Intervju Christoffer och Olof, Fortnox AB.....	45
Intervju Axel, Adsensus AB	55
Intervju Gustav, Lime Technologies	60
Intervju Kim, Care of CRM AB	68
Intervju Peter, Sweet Systems AB.....	73
Intervju Maria, Lime Technologies AB.....	83
Referenser.....	90
Referenser [Indrag vänster: 0 cm; indrag första raden: 0 cm; avstånd före: 60 pt; avstånd efter: 24 pt; ingen numrering].....	95

Tabeller

Tabell 1: Förekomsttabell.....	17
Tabell 2: Respondenter.....	20
Tabell 3: Poängtabell och förekomst.....	35

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

I det rådande företagsklimatet där konkurrens ständigt ökar, har organisationer identifierat en konkurrensfördel i att analysera kunddata (Ko, Kim, Kim, & Woo, 2008). Volymen av kunddata hos företag kan ofta vara stor och för att kunna få en uppfattning av kunden och dess behov måste datan presenteras och framställas på ett sätt som gör att samtliga intressenter inom organisation kan tillämpa datan (Smith, 2006). Coussement & Van den Poel (2008) menar att det är en konkurrensfördel i det existerande företagsklimatet att ha ett CRM-system för att hantera sin kunddata och effektivisera sin kundhantering. CRM (Customer Relationship Management) är i grunden en teori för hur företag skall kunna få en större förståelse över sin kundbas. Konceptet CRM har enligt Girchenko, Ovsiannikova, & Girchenko (2017) målet att i grunden bygga långsiktiga relationer med företagets lönsamma kunder genom att förstå kundernas individuella behov. De menar att konceptet bygger på att samla in data om kundernas historik samt relation till företag för att företagen ska kunna erbjuda kunderna mer personlig service. Samtidigt ges möjligheten att optimera sin marknadsföring (Girchenko et al., 2017). Det ideala resultatet av ett CRM-system blir en högre return on relationships (ROR) vilket i sig kan leda till en ökad ekonomisk vinst för företagen på lång sikt (Gummesson, 2004). Vidare diskuterar Gallo (2014) att kundlojalitet är en faktor som påverkar lönsamheten då det enligt författaren är mellan 5 till 25 gånger dyrare att attrahera en ny kund än att behålla en existerande.

Konceptet CRM har sina rötter från tidigt 80-tal och grundar sig i relationsmarknadsföring men har med utvecklingen gått till en mer teknikbaserad form där CRM-system ofta används av företag som systemstöd (Parvatiyar & Sheth, 2001). Företagen ges genom systemet möjligheten att se information om sina kunders preferenser, konsumtionsbeteenden, stamkunder och produktens kundvärde (Xu & Walton, 2005). Under senare år har tekniken tagit ny fart med hjälp av cloudbaserade CRM-system. Till följd av detta har en trend noterats hos företag när det kommer till val av CRM-System där allt fler företag väljer att använda sig av molnbaserade system (Columbus, 2015). Enligt Radley (2014) så ökade användandet av molnbaserade CRM-lösningar från 12 procent år 2008 till 87 procent år 2014. Följaktligen har CRM-system som koncept förändrats med åren och finns i fler konstellationer. Nyare tekniker som molnbaserad mjukvara och CRM-as-a-service har möjligtvis introducerat nya problem och utmaningar för företag som vill introducera CRM som ett framgångsrikt tillägg till sin affärsstrategi. Molnbaserade lösningar skiljer sig från de gamla on-premiseslösningarna då det istället är leverantören som sätter upp och underhåller IT-infrastrukturen, vilket underlättar för kunden (Bibi et al., 2012). Enligt Cusumano (2010) har cloudbaserade CRM tjänster skapat en ny marknad för CRM-leverantörer vilket kan innebära nya utmaningar för implementeringen hos kunden.

Att ha ett välfungerande CRM-system kan som ovan nämnt vara en värdefull konkurrensfördel. Vägen dit har dock visat sig vara problematisk. Att implementera ett CRM-system är en komplicerad process som kan innebära många fallgropar (Sherif, Newby and

Nguyen 2007). Trots att det finns tidigare studier om problem vid upphandling och faktorer som bör beaktas, fortsätter upphandlingar och implementering att misslyckas. Ett av de återkommande problem är att få CRM-strategin att gå i linje med vad som senare praktiseras (Sherif et al., 2007). Enligt Rababah, Mohd och Ibrahim (2011) gick den estimerade siffran för misslyckade CRM-implementationer från 55- till 75 procent år 2001. Vidare visade Taber (2017) att siffran låg på upp till 69 procent år 2017. En siffra som enligt Edinger (2017) låg närmare 90 procent det året.

För att underlätta för framtida implementationer har många studier gjorts för att identifiera faktorer som är viktiga för en lyckad implementation (Maleki & Anand, 2008; Bullen & Rockart, 1981; King & Burgess 2007; Pan, Ryu & Baik, 2007). I dessa studier används critical success factors, på svenska nämnt kritiska framgångsfaktorer, för att peka på generella områden som är av största vikt för att implementationen skall anses framgångsrik (Croteau & Li, 2003). Det finns på området en tydlig övervikt av studier om implementationer av system i större företag (Muscatello, Small & Chen, 2003; Yew Wong, 2005; Poba-Nzaou & Raymond, 2011). Detta kan göra att resultatet blir missvisande och svårt att tillämpa för mindre företag. Små och medelstora företag är av en annan karaktär och har andra omständigheter vilket gör att andra faktorer bör tas i beaktning vid en implementering jämfört med ett stort företag (Yew Wong, 2005).

År 2018 var 99.9 procent av Sveriges registrerade företag, små- och medelstora företag (Ekonomifakta, 2018). Små och medelstora företag definieras som organisationer med 0-249 anställda och som varken har en nettoomsättning som är högre än 50 miljoner euro eller balansomslutning som överstiger 43 miljoner euro (Europeiska kommissionen 2003). Ny teknik och konkurrensfördelaktiga affärssystemslösningar var tidigare finansiellt tunga och komplexa att införskaffa för små och medelstora företag (Esteves, 2009). Runt 2005 skriver han att det skedde ett skifte där leverantörer insåg potentialen i att anpassa sina system för mindre företag. Esteves (2009) skriver att det som en konsekvens av anpassningen ökade införskaffandet av affärssystem bland små och medelstora företag. Emellertid identifierades problem kring medvetenheten och förståelsen hos små och medelstora företag (Esteves, 2009). Små och medelstora företag hade inte tillräcklig kunskap om systemen vilket ledde det till att en låg andel av de system som implementerades var av lyckad karaktär (Federici, 2007).

I Sverige finns det idag en fragmenterad CRM-bransch där ett flertal olika CRM system konkurrerar om marknaden (Publikator, 2015). Publikator (2015) skriver vidare att stora bolag såsom Microsoft och SAP har populära lösningar men även mindre bolag som huvudsakligen levererar CRM har stora marknadsandelar. Utbudet av leverantörer för små och medelstora företag är därmed många. Best practise exempel och studierna kring en systemimplementation, därtill CRM-system, i små och medelstora företag är trots detta ändå få. Med relation till det ovanstående anser vi att det finns en relevans i att undersöka om det föreligger skillnader i vilka faktorer som anses kritiska för implementation av CRM i små och medelstora företag, i jämförelse med tidigare litteratur.

1.2 Problemformulering

År 2015 använde sig 59.1 procent av de svenska företagen av ett CRM-system (Publikator, 2015). I takt med att CRM-system har blivit ett verktyg för att skapa konkurrensfördelar, genomgår företag förändringar för att implementera systemen i sin verksamhet (Nah et al.,

2001; Coussement & Van den Poel, 2008). Efter att ha studerat litteratur gällande vilka kritiska framgångsfaktorer företag bör förhålla sig till vid en implementation, har vi identifierat att de små och medelstora företagen sällan undersöks specifikt och därför blir överskuggade av litteratur om implementationer i större företag. Som tidigare nämnt är en uteslutande del av Sveriges företag små och medelstora (Ekonomifakta, 2018).

Det finns många exempel på när stora organisationer har misslyckats med sina implementationer (Rababah et al., 2011). Anledningarna till en misslyckad implementation kan variera från fall till fall. Trots detta går det genom att titta på litteraturen att peka på gemensamma mönster. Ett sätt att angripa problemet med misslyckade implementationer har varit genom att belysa faktorer som är kritiska för ett projekts framgång (Bullen & Rockart, 1981; Ram & Corkindale, 2014; Borman & Janssen, 2013). Som tidigare nämnt, tenderar den tidigare litteraturen att fokusera på stora företag eller specifika branscher som till exempel offentlig sektor. Därtill är majoriteten av den litteraturen gjord under en tid då molnbaserade lösningar enligt Radley (2014) inte var lika vanligt förekommande. Mot den bakgrunden kan vi anta att de primärt studerade on-premises system. Eftersom det både finns en skillnad i karaktärsdragen mellan små- och medelstora företag gentemot stora och cloud vs. on-premises-lösningar skapas då ett kunskapsgap över huruvida små- och medelstora företag kan förhålla sig till den forskning som tidigare gjorts.

1.3 Frågeställning

Vi kommer i denna uppsats undersöka om det föreligger några skillnader i vilka kritiska framgångsfaktorer som anses viktigast för små- och medelstora företag vid en implementation av ett molnbaserat CRM-system jämfört med studerad litteratur. Frågeställningen har därför formulerats till:

- *Vilka kritiska framgångsfaktorer anses viktigast vid en implementation av molnbaserade CRM-lösningar i små och medelstora företag?*
 - *Skiljer sig respondenternas svar från den studerade litteraturen om kritiska framgångsfaktorer gällande vilka framgångsfaktorer som anses vara viktigast?*

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om det föreligger ett kunskapsgap gällande vilka kritiska framgångsfaktorer som är nödvändiga vid en implementation av molnbaserade CRM-system för små och medelstora företag.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att utgå från den svenska CRM-marknaden.

2 Litteraturgenomgång

Det här kapitlet har i syfte att förklara och definiera CRM, dess värde och visa på vilken spridning CRM har fått. Vidare kommer vi problematisera kring implementationsfasen och vilka svårigheter små och medelstora företag ofta stöter på. Tillsist klargör vi för hur vi ska använda critical success factors för att ta fram ett teoretisk undersökningsmodell över vilka framgångsfaktorer som är kritiska för att lyckas med sin implementation.

2.1 Customer Relationship Management

2.1.1 Affärsvärde genom att införskaffa ett CRM-system

Enligt Chen & Popovich (2003) är Customer Relationship Management(CRM) ett samlingsbegrepp för strategier som används för att hjälpa företag att förbättra sin relation och förståelse av sin kundkrets. Vidare menar de att detta gör sig relevant för att anpassa och utveckla företags produkter och tjänsters betydelse till kundens fördel. De framhåller att ett effektivt verktyg för att applicera CRM till sin verksamhet är att använda sig av ett CRM-system. CRM-system kan enligt dem hjälpa företaget att värna om kundrelationer, bygga långvariga samarbeten samt behålla stamkunder. De anser att en lyckad CRM implementering kan innebära konkurrensfördelar genom företagets ökade förståelse av kunden vilket förenklar strategiska beslut. Dessutom kan det hjälpa företaget att förbättra sina affärsprocesser. Chen & Popovich, (2003) påpekar vidare att den moderna massproduktionen lett till att avstånden mellan kunden och företag har ökat då direkthandeln krävde direkt kommunikation med kunden. Kunden har idag mer makt än någonsin vilket gjort att företag får anstränga sig mer för att lära känna kunden. Detta har i sig lett till att en CRM-lösning blivit attraktivt (Chen & Popovich, 2003).

Enligt Foss, Stone, & Ekinci (2008) finns det en oklarhet för företag vad CRM faktiskt betyder. Detta kan vara problematiskt när företagen skall inse varför man egentligen vill implementera en CRM-lösning. Vidare så anser Foss, Stone, & Ekinci (2008) att det finns två olika typer av CRM system, *operativa* samt *analytiska*. De skriver att operativa CRM system fokuserar på kostnadsrelaterade faktorer för att den operativa delen av företaget skall kunna generera mervärde till kunden för en lägre kostnad. Den stödjer även företaget vid direkt kontakt med kund, exempelvis när en telefonförsäljare har kontakt med en kund och får direkt vägledning av systemet. Enligt (Xu & Walton, 2005) är operativa CRM absolut vanligast. Ett analytiskt CRM-systems fokus är att ge stöd och insikt genom att samla inhämtad data och presentera detta. Systemet presenterar analyser om kunddatan som sedan kan användas som beslutsstöd.

Bull (2003) menar att ett av delmomenten för att lyckas med en CRM-implementation är att ha en lyckad strategi. Vidare argumenterar Gummesson (2004) att det är viktigt att reflektera över huruvida CRM-system kommer återbetala sig i slutändan, när man sätter sin strategi för systemet. Författaren framhåller att det gäller att undersöka om en CRM-strategi kommer ge *Return on Relationship*(ROR). I sin undersökning definierar Gummesson (2004) begreppet som det långsiktigt ekonomiska värdet företaget får tillbaka genom att upprätthålla och ta hand om sina kunder. ROR sätter hela kundnätverket i sammanhang och tittar inte bara på hur

företag gör ekonomisk vinst utan även hur företag kan utvidga sitt nätverk genom att jobba aktivt och strategiskt mot företagets kunder och på så sätt nå långsiktiga konkurrens fördelar (Gummesson, 2004).

2.1.2 Molnbaserade lösningar

På senare år har molnbaserade CRM-system introducerats vilket har förenklat kraven för företagen då leverantören står för serverplats vilket är både smidigt och kostnadseffektivt (McLaughlin, 2019). Detta ger användaren möjlighet att via valfri plattform, kunna få åtkomst till ett program från var som helst i världen där internetuppkoppling finns tillgänglig (Valacich & Schneider, 2016). Molnbaserad infrastruktur och programvara har målat om landskapet för hur företag gör affärer (Xu, 2012). Molnbaserade lösningar har möjliggjort för företag att inte bara lägga om var man placerar mjukvaran utan även hela plattformar, tjänster och infrastruktur (Xu, 2012). Molnet erbjuder dessutom skalbarhet och on-demand självbetjäning (Valacich & Schneider, 2016). Detta är faktorer som för on-premises lösningar kan innebära stora kostnader och en molnbaserad lösning kan därmed sänka dessa kostnader då man endast betalar för det man använder. Investeringar i molnbaserade system som till exempel CRM har ökat drastiskt på senare år och investeringarna väntas öka ytterligare (Columbus, 2015). Med hjälp av molnbaserade lösningar kan nu små och medelstora företag konkurrera på ett helt annat sätt. Alshamaila, Papagiannidis & Li, (2013) skriver att gapet för huruvida konkurrensen domineras av att ha störst resurser börjar suddas ut. Med hjälp av att man kan anpassa de molnbaserade-lösningarna utefter små och medelstora företags resurser kan de få konkurrensfördelar av det (Alshamaila et al., 2013).

2.2 Små och medelstora bolag

2.2.1 Definition

SME är en förkortning för *Small and medium sized enterprises* (Europa kommissionen, 2003). I Sverige använder vi oss av europeiska kommissionens (2003) definition av små och medelstora företag. Vidare omfattas SME av mikro-, små och medelstora företag. Europeiska kommissionen definierar SME som företag som dels har mellan 0 och 249 anställda. Nettoomsättning får heller inte är överstiga 50 miljoner euro samt att balansomslutning inte får vara större än 43 miljoner euro. Mer specifikt indelat har mikroföretag mindre än 10 anställda och en nettoomsättning samt balansomslutning som är under 2 miljoner euro. Små företag har upp till 49 anställda med en nettoomsättning och balansomslutning som är större än 2 miljoner och lägre än 10 miljoner euro. Slutligen har medelstora företag upp till 249 anställda och en balansomslutning under 43 miljoner euro.

2.2.2 Karaktärsdrag hos små och medelstora företag

Litteraturen påpekar att det finns utmärkande skillnader mellan små och medelstora företag gentemot större organisationer (Snider, da Silveira & Balakrishnan, 2009). De menar att den största och mest uppenbara skillnad är organisationstorleken. Små och medelstora företag är följaktligen i regel resursfattigare och har inte samma förutsättningar rent finansiellt samt kompetensmässigt (Malhotra & Temponi, 2010). Vidare menar Snider et al. (2009) att

ledningsnivån mer involverad av den dagliga verksamheten och företagets strukturer är mer informella. Det skapar ett klimat där det inte finns lika tydliga gränser mellan företagets avdelningar som i sig gör att det är vanligt att de anställda kan ha ansvarsområden utöver sin expertis (Malhotra & Temponi, 2010). De skriver att det, tillsammans med andra faktorer, gör att kompetensen hos de anställda generellt sett inte är lika hög som i stora bolag. Vidare menar de att små och medelstora företag ofta opererar mot en nischad bransch, produkt eller tjänst. Geografiskt är de även utspridda i en mindre utsträckning än stora företag, vilket gör att de i många fall har en annan närhet till sina kärnkunder, samtidigt som de begränsas i sitt utbud av kunder och möjlighet till att anställa personal med rätt kompetens (Malhotra & Temponi, 2010).

Även om fördelarna kan anses vara fler hos de stora bolagen hävdar Harrigan, Ramsey & Ibbotson (2010) att det finns många karaktärsdrag hos små och medelstora företag som de kan dra fördel av. Till följd av att företagen är mindre i sin natur och ofta inte har en lika inarbetad struktur är de mer flexibla och mer mottagliga för anpassning (Harrigan et al., 2010). Vid en implementering av ett informationssystem finns det då exempelvis inte samma motstånd mot förändring (Poba-Nzaou & Raymond, 2011). Med de nya molnbaserade lösningarna som finns för små och medelstora företag möjliggörs potentialen för dessa att konkurrera på ett annat sätt då de inte är lika dyra (Alshamaila et al., 2013). Alshawi, Missi & Irani (2010) påpekar dock i sin studie att det fortfarande finns en hög kostnadsfaktor gällande själva implementationen för små och medelstora företag. Vidare tenderar de anställda hos små och medelstora företag även att vara mer lojala till sina arbetsgivare och har en större tendens att vara lösningsinriktade (Harrigan et al., 2010). Som tidigare nämnt är små och medelstora organisationer generellt av mer decentraliserad karaktär vilket kan påverka beslutsfattandet positivt då fler infallsvinklar vävs in (Snider et al., 2009).

2.2.3 CRM i Små och medelstora företag

CRM-system var till en början resursmässigt enbart möjligt för stora bolag att införskaffa (Esteves, 2009). När leverantörerna senare insåg potentialen i marknaden för små och medelstora företag anpassades systemen till dessa (Alshawi et al., 2010). Vidare är CRM som koncept en viktig del av små och medelstora företags verksamhet då de är mer beroende av sitt kundnätverk än i större bolag (Harrigan et al., 2010). De skriver att CRM-marknaden för små och medelstora företag är uppbyggd med leverantörer som till mestadels har ett utbud som är bestående till olika typer av paket som är anpassade till företagets volym. Detta kan dock innebära en risk, då delar av verksamheten som hade varit viktiga för små och medelstora kan uteslutas ur paketen (Harrigan et al., 2010). Som tidigare nämnt finns det olika finansiella förutsättningar när det kommer till införandet av CRM i små och medelstora företag, därför kan små företag få en betydligt större negativ effekt (Alshawi et al., 2010). Däremot skriver de att det generellt inte existerar samma motstånd för införandet av ett system som i ett stort företag, där processer och tidigare mönster kan vara betydligt svårare att bryta (Alshawi et al., 2010). Med det som utgångsläge, ställs små och medelstora företag dock inför andra utmaningar. Vi har tidigare belyst att det finns en generell kompetensskillnad mellan stora och små och medelstora företag, det har i sig gjort det svårt för de sistnämnda att i många fall lyckas med sitt CRM-system (Malhotra & Temponi, 2010). Sedermera gör den bristande kunskapen kring CRM att det finns en tendens att de små och medelstora företagen inte inser dels vilka kostnader som kan tillkomma under införskaffningen men också vilka fördelar CRM kan medföra (Harrigan et al., 2010). Att inte ha kunskap kring ett affärssystem

fördelar kan vara en avgörande faktor till om ett projekt ska fortsätta eller avslutas (Alshawi et al., 2010).

2.3 Implementation av CRM-system

2.3.1 Utmaningar med att implementera ett CRM-system

En av de viktigaste processerna när det kommer till CRM-system är hur implementationsfasen går till. Enligt Rababah et al. (2011) gick den estimerade siffran för misslyckade CRM-implementationer från 55- till 75 procent år 2001. Vidare tog CIO Magazine fram att siffran låg på upp till 69 procent år 2017. En siffra som borde vara uppemot 90 procent enligt Edinger (2017). Kontentan av det hela visar på att det är svårt att lyckas med sin implementation och anledningarna är olika. En viktig del i arbetet mot en lyckad implementation är att få användarna engagerade i förändringen som en implementation innebär (Shum, Bove, & Auh, 2008). De poängterar vidare att det är viktigt att kommunicera vad förändringarna kommer innebära samt att poängtera fördelarna med dessa är kritiskt för att inte möta motstånd från användarna. Att utbilda personalen, samt kunna presentera mätbara mål är viktiga delar i efterarbetet för att säkerställa att implementationen blir lyckad för användarna (Shum et al., 2008). Ett annat skäl till misslyckanden, ligger i strategiska svårigheter och att företag inte har någon tydligt definierad strategi för att implementera systemet (Bull, 2003). Enligt Rigby & Ledingham (2004) finns det exempel på när företag inte har haft en tillräcklig förståelse för hur användningen av systemet ska gå till. Det har enligt dem lett till både att användarna har använt systemet på fel sätt och de önskade effekten av investeringen har uteblivit. Vad som också kan ses som en svårighet är huruvida företag sköter sin hantering av CRM-system efter implementationen. Att inte fortsätta utbilda, underhålla och uppdatera systemet kan leda även det leda till misslyckanden (Sherif, Newby och Nguyen 2007). För att summera finns det många fallgropar att gå i och att implementera ett CRM system kräver mycket resurser.

2.3.2 Kritiska framgångsfaktorer

Kritiska framgångsfaktorer är enligt Bullen & Rockart (1981) de mest avgörande faktorer som kan garantera framgång för en organisation eller avdelning. Liknande åsikt har Ram & Corkindale (2014) som skriver att kritiska framgångsfaktorer är ett systematiskt sätt för att identifiera olika verksamhetsområden som behöver kontinuerlig uppmärksamhet från ett företags ledning. Bemöts dessa nyckelfaktorer på rätt sätt ger organisationen sig själva bättre förutsättningar för ett framgångsrikt utfall av det projekt som genomförs.

Fenomenet kritiska framgångsfaktorer introducerades under 1960-talet och sedan dess har det varit ett diskuterat ämne inom akademien (Bullen & Rockart, 1981). Definitionen av kritiska framgångsfaktorer är däremot inte entydig. Vår definition och tolkning av fenomenet är dock lik Bullen & Rockart (1981, sid 7) som säger "*CSFs are the limited number of areas in which satisfactory results will ensure successful competitive performance for the individual, department or organization. CSFs are the few key areas where "things must go right" for the business to flourish and for the manager's goals to be attained*". Dessa framgångsfaktorer ska enligt denna definition, i en kontext av IT-projekt, användas och arbetas med under projektets gång för att ge förutsättningar för ett lyckat utfall av projektet.

Sedan Bullen & Rockart skrev om kritiska framgångsfaktorer år 1981 så har fenomenet använts för undersökningar och blivit diskuterat inom projektledning för IT-projekt (Kamal, 2006; King & Burgess, 2007; Somers & Nelson, 2001). Som tidigare nämnt råder det inkonsekvens inom forskningen. Gällande appliceringen av kritiska framgångsfaktorer så hävdar Bullen & Rockart (1981) att de inte är universella utan varierar beroende på vilken typ av organisation, ledning och industri som observeras. Borman & Janssen (2013) skriver motsatsen och hävdar att vissa forskare anser att kritiska framgångsfaktorer är universella och återanvändbara. En kritisk framgångsfaktor från ett givet scenario går enligt författarna att applicera i alla kontexter och situationer.

Flertalet studier gällande kritiska framgångsfaktorer för affärssystemimplementationer har genomförts inom forskningen. Maleki & Anand (2008) menar att distinktionen mellan affärssystem och CRM på senare tid har börjat suddas ut en aning, då många affärssystemslösningar erbjuder en CRM modul och att rena CRM-mjukvaror ofta är möjliga att integrera till en affärssystemslösning. De hävdar därför att diskussioner gällande kritiska framgångsfaktorer för CRM-lösningar bör göras ur en affärssystemskontext. Detta i kombination med den återanvändbarhet Borman & Janssen (2013) nämner gällande kritiska framgångsfaktorer gör att vi anser att framgångsfaktorer gällande affärssystemimplementationer bör vara applicerbara även i en CRM-implementation. Med det sagt är det inte fastställt om dessa är av samma vikt och relevans i de olika kontexterna.

2.4 Utformning av teoretisk undersökningsmodell

Vi har för studien utformat en teoretiskt undersökningsmodell genom att studera olika artiklar som berör kritiska framgångsfaktorer för implementation av informationssystem. Vi har här valt att avgränsa oss till artiklar som berör kritiska framgångsfaktorer för CRM- eller affärssystemslösningar. Drygt 25 artiklar har studerats, som senare har reducerats till 16 stycken som håller tillfredsställande kvalitet. De kritiska framgångsfaktorer som nämns i dessa artiklar har sedan sammanställts i en förekomsttabell för att ge läsaren en tydligare grafisk överblick. De faktorer som omnämns i färre än tre artiklar har sållats bort, då vi anser att dessa inte är av större relevans. Faktorerna som gäller val av ERP & CRM-återförsäljare har slagits ihop till "val av systemleverantör/selection of system vendor".

Nedan presenteras varje kritiska framgångsfaktor sorterat på förekomst i de studerade artiklarna. Dessa följs upp av en förekomsttabell som sammanfattar och illustrerar grafiskt förekomsten av varje framgångsfaktor.

2.4.1 Undersökningsmodellen kritiska framgångsfaktorer

Top management support / Stöd från högsta ledningen

För att övertyga de anställda om vikten av ett kundorienterat synsätt på företagsnivå, de processförändringar och standarder som förändras vid implementation av en CRM-lösning samt att de anställda ska anpassa sig till förändringen är det viktigt att ha stöd och backning från högsta ledningen i företaget (Alt & Puschmann, 2004). Företagsledningens stöd kan även fungera som en försäkring för de anställda att projektet kommer att vara långsiktigt gynnsamt, trots eventuella problem i ett tidigt stadi (Alt & Puschmann, 2004).

Project Management / Projektstyrning

Vid ett nytt systemprojekt är det enligt Somers & Nelson (2001) viktigt att tillämpa *Project Management* för att hantera komplexiteten i de problem och hinder som kan uppstå när de tekniska delarna som hård- och mjukvara ska samverka med de inomorganisatoriska aspekterna som personal och politik. Betydelsen av *Project management* i litteraturen är enligt Somers & Nelson (2001) väldokumenterad och innehåller flertalet metodologier och verktyg för att göra detta. De menar att dessa typer av aktiviteter sträcker sig över hela projektets livscykel.

Change Management / Förändringsledarskap

Ett införande eller byte av CRM-lösningar skapar för de berörda avdelningarna inom företaget stora förändringar (Shum et al., 2008). De skriver vidare att förändringar kan möta motstånd och missnöje om de inte mottas på rätt sätt av användarna av systemet. Change management är därför viktigt redan från projektstart och fortsatt genom hela projektets livscykel (Nah, Lau & Kuang, 2001). Det är enligt Nah et al., (2001) viktigt att hantera förändringar i både kultur och struktur, då både människor och organisationen i stort påverkas av det.

Training of staff/user / Utbildning av personalen

Bradley (2008) skriver att träning/utbildning i systemet är en faktor som kan förebygga negativ attityd till systemet från användarna, samtidigt som deras tillfredsställelse och den uppfattade prestationen av organisationen ökar. Som nämnt tidigare i texten finns det enligt Rigby & Ledingham (2004) exempel på när till träning i systemet har uteblivit. I dessa fall med de att värdet av investeringen i systemet utblev då användarna nyttjade systemet fel.

Clear goals and objectives / Tydliga mål och syften

Somers & Nelson (2001) menar att det är viktigt att ha tydliga mål och syften med det projekt som organisationen genomför. De bör enligt författarna göra en konceptualisering innan projektet inleds där mål sätts och tillvägagångssätt för att nå dessa specificeras. Det är viktigt enligt Somers & Nelson (2001) att dessa mål är specifika och operationella för att ge en fingervisning om vilken riktning projektet ska gå åt. De menar även att detta bör specificeras för projektet redan innan support från högsta ledningen efterfrågas.

Project team competence / Projektgruppens kompetens

Det är enligt Zhang, Lee, Huang, Zhang och Huang (2005) viktigt att de som sitter i den ansvariga projektgruppen har de korrekta kompetenserna som krävs för att genomföra projektet. De behöver både ha den tekniska erfarenheten som krävs, samtidigt som de måste vara införstådda med företagets verksamhet, mål och kultur för att säkerställa ett gynnsamt utfall av projektet (Zhang et al., 2005).

Inter-departmental communication / Kommunikation mellan avdelningarna

Somers & Nelson (2001) menar att kommunikation är oljan som håller maskineriet fungerande. Kommunikation mellan företagets olika avdelningar är viktigt då flera avdelningar påverkas av ett CRM-projekt, vissa mer direkt än andra (Somers & Nelson, 2001). De menar även att dålig kommunikation internt kan innebära problem vid processförändringar.

Business process reengineering (BPR) / Processförändringar

När ett nytt system implementeras så är det viktigt att organisationen är beredda på att ändra på sina inarbetade arbetsprocesser för att anpassa sig efter systemets förutsättningar (Chen & Popovich, 2003). Zhang et al. (2005) menar att många stora väldigt sofistikerade

systemprojekt misslyckas på grund av att företaget underskattar till vilken utsträckning som de måste ändra sina arbetsprocesser för att möta det inköpta systemet.

Selection of system vendor / Val av systemåterförsäljare

Denna faktorn poängterar att det är viktigt för företag att välja rätt återförsäljare när det kommer till CRM-projekt (Somers & Nelson, 2001). De skriver att systemets funktionaliteter kan skilja sig mellan olika leverantörer, vilket gör valet viktigt för att passa organisationen.

Project champion / Projektmästare

En project champion är enligt Somers & Nelson (2001) en person som internt har utsetts till att ha ett övergripande ansvar över att se till att alla är involverade och står bakom projektet. Detta är ofta denna personen som utlyses som primär kontaktperson gällande frågor eller frågetecken kring projektet (Somers & Nelson, 2001). De menar att det därför är vitalt att denna person har stor insyn både i de tekniska och verksamhetsrelaterade delarna kring projektet. Det är vanligt att projektets champion är högt uppsatt inom verksamheten då det hjälper ledningen att få en överblick, samtidigt som denna person inger legitimitet och handlingsutrymme att legitimisera förändringar och sätta mål (Nah et al., 2001).

Result measurements / Resultatmätningar

Pan et al. (2007) menar att det är viktigt att göra mätningar efter implementationen är genomförd för att kunna mäta effekten av CRM-lösningen. Detta menar de även är viktigt för att se ifall projektet mötte de på förhand uppsatta målen. Det kan till exempel externt vara att mäta data om kundnöjdhet, klagomål eller retention rate, medan det internt kan handla om användarnas upplevelser, tid som spenderas i systemet jämfört med innan eller påverkan på försäljning (Pan et al., 2007).

Use of consultants / Användande av konsulter

Zhang et al. (2005) menar att många organisationer använder konsulter för att hjälpa till vid implementationsprocessen. Anledningen till detta kan vara att konsulterna har erfarenhet från antingen en specifik bransch eller system, vilket kan underlätta en implementation hos ett visst företag. Zhang et al. (2005) skriver att konsulternas involvering i ett implementationsprojekt kan variera. I ett fall kan de vara ansvariga för hela implementationen, medan de i ett annat enbart kan hjälpa till vid kravspecifiering eller rekommendation av systemleverantör (Zhang et al., 2005).

Timeframe / Tidsram

Det är viktigt att sätta upp en tidsram för hur lång tid implementationen av CRM-projektet ska ta. Alt & Puschmann (2004) skriver i sin artikel att många framgångsrika projekt har lyckats införa systemet framgångsrikt på cirka sju månader, men att fylla databasen med meningsfull information och se till att alla berörda avdelningar använder systemet fullt ut tar minimum två år.

User involvement / Involvering av användarna

Det är viktigt att få med representanter i implementationsfasen från de grupper som kommer att arbeta operativt i det nya systemet. Zhang et al. (2005) menar även att det finns viss forskning som hävdar att medverkan av användarna i implementations- eller utvecklingsfasen är väsentlig för systemets framgång. Detta menar de är viktigt då ett nytt system blir ett hot mot de anställdas kontroll över arbetssituationen, då det nya informationssystemet innebär en förändring. Medverkan av användarna ger då en ökad upplevd kontroll då de känner sig delaktiga i hela projektplanen (Zhang et al., 2005).

Staff commitment / Engagemang från personalen

Att få sin personal engagerad i projektet och det nya systemstödet är viktigt för att de ska ställa sig positiva till det nya systemet. Mendoza (2007) skriver att framgångsfaktorn visar på nivån av personalens engagemang i CRM-projektet och att detta kan mätas på olika sätt, där procentsatsen av personalen som deltagit i seminarier eller presentationer av projektet är en indikator. Mendoza (2007) skriver även att det är viktigt att personalen är medvetna om hur deras jobb påverkar kundnöjdhet för att säkerställa deras engagemang.

Minimize customization / Minimal kundanpassning

När ett system inhandlas går det ofta att göra anpassningar i systemet för att möta krav från kunden (Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002). Vidare menar de att göra dessa anpassningar kan dock medföra en större osäkerhet för utfallet av projektet och det är viktigt att fråga sig själv hur mycket anpassningar som kan göras. En kundanpassning innebär en osäkerhet då anpassningen har gjort att man har frångått leverantörens egna kod (Zhang et al., 2005). De menar att detta ofta medför kostnader för utvecklare som ska skriva om den befintliga koden, längre tid för implementationen, samt mindre möjlighet till underhåll och uppdateringar från leverantören. De menar att detta kortsiktigt kan vara effektivt, men kan långsiktigt medföra komplikationer och kostnader. Beslutsfattare på företaget måste därför välja huruvida de anpassar verksamhetsprocesserna för att passa systemet, eller anpassa systemet för att passa företaget (Zhang et al., 2005).

CRM Strategy / CRM-strategi

Bull (2004) menar att organisationen bör utforma en strategi för hela CRM-projektet. Croteau & Li (2003) menar dock att det är realistiskt att försöka utforma en strategi om grundläggande förståelse för de för och nackdelar som teknologin medför. Finns däremot den teknologiska kompetensen kan en CRM-strategi påverka interna funktioner marknadsföring, försäljning, kundservice och HR positivt (Chen & Popovich, 2003)

2.4.2 Sammanställning av teoretisk undersökningsmodell:

För sammanställande av vår teoretiska undersökningsmodell har nedanstående artiklar studerats. Dessa berör kritiska framgångsfaktorer vid implementationer av CRM- och affärssystem. Faktorerna som benämns i nedanstående artiklar har sammanställts för att illustrera vilka artiklar som berör vilka faktorer. Varje artikel har blivit tilldelad ett nummer från 1-16 enligt nedan. I diagrammet presenteras artiklarna i vågrätt led på översta raden. Varje faktor som nämns i artikeln kryssas av i lodrätt riktning på den nämnda faktorns rad.

Förekomsten av varje faktor sammanställs i raden längst till höger och sorteras i fallande ordning från mest till minst frekvent.

1. Maleki & Anand (2008)
2. King & Burgess (2007)
3. Ziemba & Oblak (2013)
4. Chalmeta (2006)
5. Pan, Ryu & Balik (2007)
6. Alt & Puschmann (2004)
7. Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán (2006)
8. Lawrence Norton, May Coulson-Thomas, Coulson-Thomas, & Ashurst (2013)
9. Somers & Nelson (2001)

10. Zhang et al. (2004)
11. Umble, Haft, & Umble (2003)
12. Motwani, Subramanian, & Gopalakrishna (2005)
13. Kamal (2006)
14. Bradley (2008)
15. Dezdar & Sulaiman (2009)
16. Ahmad & Cuenca (2013)

Framgångsfaktor / Artikel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Antal
Top Management Support	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Project Management			x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Change Management	x	x	x	x		x		x	x		x				x	x	10
Project team competence	x		x	x			x	x	x		x		x			x	9
Clear goals and objectives			x	x			x	x	x		x	x			x	x	9
(BPR) Business process reengineering		x	x	x		x		x	x	x				x		x	9
Training to staff/user					x			x	x	x	x			x	x	x	8
Interdepartmental communication		x	x				x		x			x	x		x	x	8
Selection of system vendor									x	x	x	x	x	x	x	x	8
Project Champion	x							x	x				x	x	x	x	7
Result Measurements		x		x	x			x	x	x							6
Use of consultants			x					x	x					x	x	x	6
Timeframe				x	x	x		x						x			5
User involvement	x		x	x						x					x		5
Staff commitment				x			x	x		x							4
Minimize Customization					x	x			x						x		4
CRM Strategy	x	x		x													3

Tabell 1: Förekomsttabell

2.5 Sammanfattning av litteraturgenomgång

Syftet med vår uppsats är att ta fram vilka kritiska framgångsfaktorer som är viktiga vid en implementation av ett molnbaserat CRM-system i små och medelstora företag. Vidare vill vi undersöka vilka faktorer som skiljer från mellan litteraturen, som i högre grad tittar på större organisationer, och respondenternas svar i intervjuerna. För att ge läsaren förståelse för vårt ämne börjar vi med att definiera *Affärsvärdet av ett Custom Relationship Management*. Chen & Popovich (2003) förklarar CRM som de strategier som används för att hjälpa företagen att hjälpa till att hantera och förstå sina kunder. Med teknologins framfart har sedan CRM-system tillkommit och är ett verktyg för att effektivisera organisationers kundrelationer (Chen & Popovich, 2003). Majoriteten i vårt urval av litteratur är publicerade från en tidsperiod där on premise-lösningar var dominerande (Radley, 2014). Alshamaila et al. (2013) poängterar i sin artikel att molnbaserade CRM-lösningar dels är finansiellt billigare men även enklare att anpassa utefter små och medelstora företags verksamhet.

Enligt Europeiska kommissionen (2003) definieras små och medelstora företag som organisationer med 0-249 anställda och som har en nettoomsättning under 50 miljoner euro eller balansomsättning som inte överstiger 43 miljoner euro. I litteraturen har vi valt att beskriva vilka karaktärsdrag det finns för små och medelstora företag. Det har vi gjort för att visa på skillnader som kan ligga till grund för att utfallet skiljer sig när ett CRM-system ska implementeras i små och medelstora företag. Snider et al, (2009) skriver i sin artikel att det finns uppenbara skillnader rent resursmässigt i form av kompetens och ekonomi men även att den högre ledningen är en större del av den vardagliga verksamheten. Vidare benämner Harrigan et al. (2010) att det inte finns lika inarbetade strukturer vilket gör att små och

medelstora företag är mer mottagliga förändringar jämfört med större företag. Poba-Nzaou & Raymond, 2011 nämner detta som en fördel för små och medelstora företag när det kommer till implementationer. När vi sedan berör hur CRM används i små och medelstora finns det ett samband till deras karaktärsdrag. Alshawi et al. (2010) bekräftar att det finns en fördel i att små och medelstora företag inte har samma komplexitet för att bemöta förändring när det kommer till CRM-implementation. Däremot beskriver (Malhotra & Temponi, 2010) att kompetens kring vad CRM faktiskt är mer bristfällig och är en stor nackdel för att lyckas med sitt CRM-system.

För att aktualisera forskningsfrågan beskriver vi sedan var det kan gå fel generellt för CRM-implementationer. Enligt Taber (2017) misslyckades 69 procent av de implementationer som genomfördes år 2017. Faktorerna är många och för att besvara vårt syfte har vi valt att använda oss av kritiska framgångsfaktorer som en undersökningsmodell för att visa på vilka framgångsfaktorer som är viktigast för att lyckas med en implementation av CRM-system. Vidare vill vi med hjälp av detta visa hur dessa skiljer i stora kontra små och medelstora företag. Ram & Corkindale (2014) ser kritiska framgångsfaktorer som ett systematiskt sätt för att identifiera verksamhetsområden som behöver prioriteras och lyftas upp för att ett projekt ska lyckas. Därför anser vi att kritiska framgångsfaktorer är användbart då vi har identifierat skillnader i verksamheterna mellan större och små och medelstora företag. I de studerade artiklarna var *Top Management support*, *Change Management* och *Project Management* de mest förekommande framgångsfaktorerna. Som tidigare nämnt riktar de fokus mot stora företag eller branschspecifik kontext. Därför kommer de faktorerna tillsammans med de andra förekommande faktorerna i senare kapitel jämföras med respondenternas svar för att ta visa på skillnader i CRM-implementationen för små och medelstora företag.

3 Metod

I detta kapitel ämnar vi att förklara tillvägagångssätt, etiska aspekter, kvalitetsaspekter, datainsamlingsmetod samt hur vi går tillväga för att bearbeta vår insamlade datan.

3.1 Undersökningsmetod

För att göra en undersökning finns det två enligt Bryman och Bell (2013) huvudsakliga undersökningsmetoder, kvalitativ eller kvantitativ metod. Dessa två metoder lämpar enligt dem sig olika bra för olika typer av studier. Den menar att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst när forskningsfrågan kräver detaljer, nyanser och djupgående analys av respondenternas svar. Den kvantitativa forskningsmetoden lämpar sig bäst för undersökningar där insamlad numerisk data kvantifieras och analyseras för att kunna besvara en eller flera hypoteser eller forskningsfrågor (Bryman och Bell, 2013).

För att besvara vår forskningsfråga har vi valt att anta en kvalitativ forskningsansats. Detta då vi anser att en nyanserad och mer djupgående data krävs för att vi på ett trovärdigt sätt ska kunna besvara vår forskningsfråga. En ytterligare fördel med den kvantitativa ansatsen är att få begränsningar sätts på vad intervjuobjekten kan svara (Jacobsen, 2002).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Litteratursökning och källkritik

Den huvudsakliga datainsamlingen har gjorts med hjälp av universitetets sökverktyg LubSearch. Lubsearch är ett verktyg som söker i hela universitets bibliotek av journaler och texter. Vi har även använt verktyget Google Scholar för att hitta källor. Google scholar har haft en stor roll i utformningen av vårt teoretiska undersökningsmodell, då vi ville säkerställa att de artiklar som användes för utformningen håller kvalitet och tillförlitlighet. Här har vi tittat på vilken typ av journal som artikeln är publicerad i, samt antalet citeringar. Artiklar funna i Google Scholar har sedan letats upp i Lubsearch som en extra kvalitetssäkring.

Vi har för teorin undersökt drygt 25 artiklar som berör kritiska framgångsfaktorer inom ERP- och CRM-projekt och av dessa sållades ett antal bort som av olika anledningar inte höll acceptabel kvalitet. Anledningarna till detta var för få citeringar på artikeln, otydliga eller för ospecifika framgångsfaktorer. Sökorden som användes för att finna materialet var flera, men de huvudsakliga var: ("CSF"), ("critical success factors"), ("critical success factors" + CRM), ("Critical success factors" + "ERP"), ("CRM" + "CSF"), ("CSF CRM implementation"), ("Success factors implementation"), ("CRM implementation failure") och ("CRM implementation"). Vi har även hittat tidigare studier som berört CSFs och genom dem hittat artiklar som berör detta.

3.2.2 Urval av respondenter

När studien har genomförts har det varit viktigt att hitta ett urval av respondenter som sitter på den kunskap och erfarenhet som krävs för att vi ska kunna besvara vår forskningsfråga. Jacobsen (2002) menar att det är av största vikt att personerna i urvalet representerar det fält, bransch eller område som studien ämnar att undersöka. Precis som tidigare nämnt har vi valt att endast undersöka implementationer av molnbaserade CRM-lösningar i små och medelstora bolag, då vi har identifierat ett kunskapsgap och vill undersöka om det föreligger skillnader i vilka kritiska framgångsfaktorer som anses viktigast i dessa fall jämfört teorin. Vi har därför valt ut intervjuobjekt hos CRM-leverantörer samt aktörer från kundsidan som har valt att införskaffa en molnbaserad CRM-lösning för sitt företag. Valet av att både studera kunder och leverantörer togs då vi vill få båda sidors perspektiv och således en bättre bild av vilka kritiska framgångsfaktorer som är av störst vikt.

Personerna som vi har valt att intervjua har alla erfarenhet från CRM-implementationer i små och medelstora företag och har i dessa projekt haft stor insyn. På leverantörssidan har vi valt företag som har lång erfarenhet av CRM och har en lösning som är optimerad för den storlek på företag som vi har avgränsat oss mot. Som intervjuobjekt har vi valt personer som är delaktiga och högt uppsatta inom sina projekt. Roller som har varit av intresse är främst projektledare alternativt säljansvariga. Även högt uppsatta inom support har varit av intresse, då dessa får hantera problem i eftermarknaden och på så vis får en tydlig bild av vilka kritiska framgångsfaktorer som orsakar problem om de inte tas hänsyn till. På kundsidan har vi valt att avgränsa oss till personer i ledningsgruppen med insyn i företagets CRM-arbete som till exempel marknads- eller försäljningsansvariga, alternativt en person som internt varit ansvarig för ett CRM-projekt (tidigare benämnt Project Champion).

Intervjuer har genomförts med följande personer:

Namn	Organisation	Roll	Längd	Plats
Axel Larsson	Adsensus AB	Delägare, Ansvarig för CRM	29:11	Adsensus kontor i Lund
Gustav Stigestadh	Lime Technologies AB	Teknisk Projektledare	39:44	Limes Lundakontor
Christoffer Orth & Olof Bergh	Fortnox AB	Produktägare CRM & Support- & eftermarknadsansvarig	44:08	Fortnox kontor i Växjö
Maria Bergström	Lime Technologies AB	Teknisk Projektledare	38:08	Online via Microsoft Teams
Kim Häggström	Care of CRM AB	Projektledare	33:33	Telefonintervju
Peter Andersson	Sweet Systems AB	Key Account Manager, inriktad mot CRM-system	46:25	Skype

Tabell 2: Respondenter

3.2.3 Intervjuer

Vi har för studien valt att genomföra semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. En semistrukturerad intervju är enligt Bryman & Bell (2015) när forskaren/forskarna använder sig av en intervjuguide innehållandes en lista över de teman eller frågor som ska ställas under intervjutillfället. Denna intervjuguide är dock inte definitiv, utan frågorna den innehåller kan ställas i annan inbördes ordning. Bryman & Bell (2015) menar även att frågor som inte är med i den också kan ställas, förutsatt att den anknyter till någonting som intervjuobjektet har sagt. Intervjuobjektet har även friheten att utforma svaren på sitt eget sätt. Vi ser en fördel med denna typ av intervjumetod då värdefull information kan komma ur frågor som inte är med i intervjuguiden.

3.2.4 Databehandling

Efter avslutad intervju genomfördes transkribering av ljudfilen. Detta gjordes för att intervjuobjektets svar inte skulle misstolkas och för att möjliggöra kodning av data. Vi valde att använda oss utan öppen kodning av datan, vilket enligt Bryman (2001) innebär att de delar av transkriptionerna som är av teoretisk- eller praktisk relevans kategoriseras och namnsätts för att lättare bearbetas.

Detta gjorde vi för att strukturera upp vår ostrukturerade data och på ett mer effektivt sätt kunna urskilja vilken empiri som är av relevans för vår studie. Den insamlade rankingen från varje respondent har vi sammanställt till en lista för att avgöra vilka framgångsfaktorer som är mest respektive minst viktiga enligt respondenterna. Respondenterna fick välja de tio kritiska framgångsfaktorerna som de värderade högst och deras svar överförs sedan till poäng baserat på placeringen. Följande poängsättning har tillämpats:

Faktor med rank 1 och 2 = 5 poäng
Faktor med rank 3 och 4 = 4 poäng
Faktor med rank 5 och 6 = 3 poäng
Faktor med rank 7 och 8 = 2 poäng
Faktor med rank 9 och 10 = 1 poäng

Vi har valt att inte använda ett för stort poängspann då det kan ge för stora utslag på det antal intervjuer vi genomfört. Anledningen till att två faktorer får samma poäng är att flera kritiska framgångsfaktorer måste tas i beaktning vid ett projekt, varpå det kan vara svårt att peka på en enskild faktor som är viktigast. Skillnaden i inbördes poängranking kommer således att minska medan det premieras att förekomma som en viktig faktor hos fler av intervjupersonerna.

3.2.5 Intervjuguide

Innan varje intervju skickade vi ut en intervjuguide för att intervjuobjektet skulle kunna reflektera och förbereda sig för de frågor denne kommer att ställas inför vid tillfället. Resultatet av detta blir mer genomtänkta svar som är baserade på reflektion snarare än intuition och som speglar verkligheten bättre. Guiden såg olika ut beroende på om intervjuobjektet representerar kund- eller leverantörssidan.

Intervjuguiden (Appendix, intervjumall) innehöll frågor kopplade till CRM-projekt samt en sammanställning av de kritiska framgångsfaktorer som tagits fram under litteraturgenomgången. De tio viktigaste framgångsfaktorerna ska sedan rankas baserat på intervjuobjektets upplevda relevans för ett projekts framgång.

Under intervjuerna ställdes frågorna till stor del i kronologisk ordning, med vissa följdfrågor till dessa som har dykt upp under intervjuernas gång. De faktorer som bifogades för rankning fick intervjuobjekten ett antal minuter att fundera på efter att vi har betat av de initiala frågorna. De har sedan fått motivera varje faktors ranking och varför varje vald faktor är extra viktig för ett framgångsrikt projekt. Anledningen till varför intern ranking är intressant är för att skapa samtal gällande varje vald faktor och varför den enligt dem är viktig, men även detta ska jämföras mot förekomsten av varje faktor i den teoretiska undersökningsmodellen. Faktorernas förekomst i intervjuobjektens ranking sammanställdes och jämfördes mot förekomsten i litteraturen. Någon kvantitativ analys på den numeriska datan gjordes ej, utan den ses som rent deskriptiv.

Intervjuguiden inleddes med bakgrundsfrågor där respondenten fick förklara sin bakgrund, position och företagsbeskrivning. Frågorna till leverantörerna var inte direkt kopplade till litteraturgenomgången då vi ansåg att samtalet hade blivit haltande om vi hade frågat om de specifika framgångsfaktorerna direkt. Istället valde vi att ställa frågor som öppnar upp för utvecklade svar gällande implementationsprocessen av ett molnbaserat CRM-system. Målet med frågorna var att de, när de redogjorde för svaret, nämner faktorerna med deras egna ord. Denna metod öppnade även upp för följdfrågor gällande de faktorer som nämndes.

Frågor gällande de specifika faktorerna skulle kunna ställas direkt. Dessa kan dock uppfattas som något akademiska, vilket skulle kunna få respondenten att svara så som denne tror att faktorn ska tolkas och inte med dennes egna ord.

3.3 Etik

Jacobsen (2002) nämner tre stycken etiska aspekter som förhållandet mellan forskare och den undersökte personen ska innehålla. Dessa är informeratsamtycke, rätt till privatliv och att bli korrekt återgiven.

Identifierat samtycke innebär i grund och botten att den som undersöks gör detta frivilligt, samt att denne vet vilka risker och vinster det kan innefatta. Den undersökte måste vara i stånd att avgöra och bestämma huruvida hen vill delta. Det finns här en etisk komplikation ifall till exempel barn, psykiskt sjuka eller gamla personer ska undersökas. (Jacobsen, 2002)

Rätt till privatliv bygger enligt Jacobsen (2002) på att personerna som studeras ska ha en zon som anses privat och som således inte bör undersökas. En avvägning måste här göras för hur känslig den insamlade informationen är. Ju känsligare, desto viktigare är det att garantera respondentens privatliv.

Rätt till att bli korrekt återgiven bygger på att i så hög mån som möjligt återge resultaten korrekt och i rätt sammanhang. Detta betyder att resultatet inte bör användas taget ur sitt sammanhang för att argumentera för en sak som respondenten inte har menat ursprungligen. Vi lovade därför respondenterna att inte citera dem utan deras samtycke, samt möjlighet att skicka den fullständiga transkriberingen från intervjuerna. Vi frågade även ifall det är några

delar av intervjun, så som namn på företag, system, projekt eller liknande som inte får användas till studien. Vi har även frågat ifall det är någon information som de vill att vi ska maska.

3.4 Kvalitetsaspekter

3.4.1 Validitet

Extern Validitet handlar generellt sett om huruvida de resultat som studien kommit fram till är generaliserbara. För att denna ska vara hög måste resultatet vara generaliserbart till hela populationen. Detta är sällan avsikten eller ens möjligt för den kvalitativa metoden. Den kvalitativa metoden ämnar snarare att få grepp om generella fenomen (Jacobsen, 2002). Anledningen är att vi med den kvalitativa metoden väljer ut ett fåtal intervjuobjekt som vi går på djupet med, vilket resulterar att vi till låg grad kan generalisera resultatet till hela populationen.

Empirins validitet beror även enligt Jacobsen (2002) på om det är rätt person som intervjun hålls med. För att säkerställa detta har vi både testat vår intervjuguide innan första intervju på två personer för att säkerställa att frågorna enligt dem är relevanta och tydligt ställa. Vi stämde av med intervjuobjektet att denne har erfarenheter från projekt inom den ram som vi vill undersöka i denna studien. Vi fick på grund av detta avboka en intervju med en kontakt på Salesforce då denne hade väldigt mycket erfarenhet från stora och omfattande projekt, och endast lite från mindre. Även två intervjuer med respondenter från kundsidan fick avbokas. Det ena då företaget inte längre definieras som ett small and medium enterprise, medan den andre personen inte ansågs ha varit tillräckligt involverad i deras CRM-projekt.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet är vad som möter huruvida en studie har hög korrekthet och skulle generera samma eller liknande resultat om den gjordes en gång till. Att säkerställa detta är emellertid väldigt svårt, då en respondents åsikter kan förändras över tid eller att respondenten helt enkelt kommer ihåg vad denne svarade senast och väljer att svara annorlunda för att inte upprepa sig (Oates, 2013). Var en intervju hålls kan enligt Jacobsen (2002) ha betydelse för reliabiliteten. Intervjumiljöns påverkan kallas *kontexteffekten*. Vad som är rätt eller fel i denna fråga är svårt att avgöra. Jacobsen (2002) menar att en konstlad miljö i regel kommer generera konstlade svar i högre grad, medan en naturlig miljö kommer att generera naturligare svar. Problemet med den naturliga miljön är snarare andra parametrar. Sker intervjun på en arbetsplats finns risken att svaren inte blir helt sanningsenliga, till exempel på grund av rädsla för att vara avlyssnad eller andra störningsmoment. Jacobsen (2002) menar att det är omöjligt att avgöra vilken miljö som är bäst lämpad för intervjun, varför vi valde att med hänsyn till intervjuobjektet möta dennes önskemål på plats.

Jacobsen (2002) menar att reliabilitet i litteraturen och forskningen kan säkerställas genom peer-reviewing, vilket enligt Rowland (2002) innebär att en journal granskas av pålitliga källor, vilket ses som en kvalitetssäkring.

3.5 Metodreflektion

En kvalitativ forskningsmetod är enligt Jacobsen (2002) bäst lämpad för studier som kräver detaljer, djup och nyanser. Trots dess fördelar finns även nackdelar med metoden. Kvalitativ metod är väldigt resurskrävande till skillnad mot den kvantitativa. Jacobsen (2002) skriver att det kan uppstå generaliseringsproblem när en kvalitativ studie genomförs, då resurser sällan finns att intervjua tillräckligt många personer för att verkligen kunna generalisera resultatet till att representera hela den population eller fält som undersöks. Detta då datainsamlingen i form intervjuer är en tidskrävande process. Den transkriberade datan måste sedan kodas för att tolkning ska kunna göras. Denna tolkning är ofta svår att göra på grund av den nyansrikedom och komplexitet som finns i datan, vilket ofta skiljer sig mot den kvantitativa forskningsmetoden där datan oftast är numerisk (Jacobsen, 2002). Dessa parametrar går med hänsyn till rådande resurser och studiens omfattning inte att parera helt, vi är dock övertygade om att en kvalitativ undersökningsmetod är bäst lämpad för vår studie.

4 Empiri

I kapitlet redovisar vi respondenternas svar från våra intervjuer. I inledningen förklaras företagen där respondenterna arbetar. Efter det redovisas svaren där respondenternas relation till CRM och bakgrund förklaras. Därefter sammanställs empirin med både relevant data från intervjun tillsammans med motivering till deras ranking.

4.1 Fallföretag

4.1.1 Adsensus AB

Adsensus är ett företag baserat i Lund som konsulterar företag samt säljer tjänster för att förbättra företags sälj- och marknadsföringsförmåga. Företaget grundades år 2004 och har idag drygt 100 anställda utspridda på deras kontor i Lund, Köpenhamn och Stockholm.

Adsensus använder själva samt säljer CRM systemet Hubspot vilket gjorde dem till ett relevant intervjuobjekt både från ett kund- samt leverantörsperspektiv. Adsensus har även själva arbetat i andra CRM-lösningar än Hubspot internt, men även arbetat i deras kunders egna CRM-system. Detta ger dem, och specifikt vårt intervjuobjekt stor erfarenhet om CRM.

4.1.2 Lime Technologies AB

Lime Technologies AB är baserade i Lund och är marknadsledare inom CRM-system i Sverige. Företaget erbjuder flera olika CRM lösningar som till exempel deras helt cloudbaserade system Lime Go och deras mer omfattande och komplexa Lime CRM. Lime har sedan år 1990 levererat säljstödslösningar till både små och stora företag. Företaget börsintroducerades även under 2019.

4.1.3 Fortnox AB

Fortnox är ett Växjö-baserat företag som vill kallar sig “småföretagens bästa vän”. Fortnox erbjuder en molnbaserad CRM lösning för att hjälpa småföretag med kundrelaterade samt administrativa problem. Fortnox har i dagsläget över 250000 företagskunder, en stor majoritet av dessa är små företag.

Kärnverksamheten hos Fortnox är deras system för bokföring och fakturering. Dessa system var de som företaget startade med när grundaren Jan Elmeby lämnade sitt gamla företag Spcs (numera Visma Spcs) och startade Fortnox. Kort därefter kompletterades dessa system med ett CRM-system som var in-houseutvecklat, som senare ersattes av deras nuvarande lösning som är en nerskalad Upsales-lösning. Detta används ofta integrerat med fakturering och bokföringssystemet, men kan även användas separat.

4.1.4 Care of CRM AB

Care of CRM AB har byggt och sålt CRM-system i 16 år. Företaget utvecklar CRM-stödet Cirrus 2 som ger företag stöd i sälj- och relationsprocessen. Företaget är grundat i Nyköping av Jesper Gustavsson och är idag ett litet företag på cirka 15 personer. Företaget riktar sig mot både små och stora företag.

4.1.5 Sweet Systems AB

Sweet Systems AB är ett Stockholmsbaserat företag som grundades 2006 med fokus på automatisering och digitalisering. Företaget jobbar med att automatisera kundprocesser, bland annat säljprocessen med hjälp av CRM-system. Sweet Systems hjälper idag mestadels stora bolag som till exempel Volvo och SEB, men börjar arbeta mer och mer mot mindre bolag.

4.2 Resultat

4.2.1 Intervju med Axel Larsson på Adsensus AB

Bakgrund

Axel Larsson (hädanefter Axel) förklarade i intervju att han i sin roll som delägare i Adsensus AB främst arbetar internt med ekonomiska frågor men även med utbildning av användare i CRM-systemet Hubspot. Han förklarade att Adsensus använder CRM-systemet Hubspot men även har ett partnerskap där de säljer och implementerar CRM-systemet till andra företag. Axel berättade att han även har erfarenhet av att sälja och implementera andra system, exempelvis Membrain. I och med hans mångsidiga position och erfarenhet förmedlade Axel perspektiv från både ett kund- och leverantörsperspektiv.

I intervjun berättade Axel att Adsensus endast arbetar i molnbaserade CRM. Han ansåg att molnbaserade CRM tjänster idag är en självklarhet för små och medelstora företag, då det ger en möjligheten att smidigt nå all information, från valfri plats och enhet. *“Det har gått så långt att man inte ens reflekterar kring det, eller det är en självklarhet att det är cloud-baserat tänker jag. Hade inte kunnat gå tillbaka till en stationär dator med en fast licens.”*(Intervju med Axel Larsson, sid 57 i appendix)

Motivering till ranking:

Axel rankade *staff commitment* som den viktigaste faktorn för en lyckad implementation av en CRM-lösning. Han förklarade innebörden av att få en grundläggande inställning hos de anställda och att få integrationen att lyckas. Den största utmaningen med implementationen som han såg är att faktiskt få användaren att använda systemet. Axel förde argumentet att det kvittar hur snyggt systemet är eller hur avancerad inställningarna är, det viktigaste är att det är enkelt så att användarna är med på tåget. *“100 procent är ju att få säljarna att faktiskt använda det, 100 procent.”*(Intervju med Axel Larsson, sid 59 i appendix)

En annan faktor som Axel rankade bland de viktigaste var *training of staff/user*. Han beskrev tidigt i intervjun ett missnöje kring att deras nuvarande leverantör, Hubspot, inte är ute och utbildar i den bemärkelse han önskar. Även om Hubspot erbjuder en e-learningplattform, som Axel refererade till som ett “miniuniversitet”, ser han ändå att de skulle behöva investera mer

i huruvida utbildningen följs upp och säkerhetsställs. Vidare var han dock positiv till utbildningsplattformens utbud av utbildning som erbjuds som exempelvis innehåller träning i hur det rent operativt går att arbeta i systemet samt vilka svängrum och konfigurationer som finns. Denna del framhöll Axel som väldigt viktig för att verkligen få säljarna att lära sig det säljstöd som de förväntas använda.

Axel beskrev i intervjun att Adsensus förespråkar en “less is more”-attityd med *minimal kundanpassning* i sitt implementeringsarbete. I sitt urval av framgångsfaktorer valde han att nämna denna. Han ansåg att när det görs för många ändringar i programmets specifikation i form av kundens egna preferenser, ökar risken för en misslyckad implementation.

I grund och botten är det basen som är viktigast enligt Axel som fortsatte att trycka på detta, samt att många andra funktioner faller på plats med tiden allt efter som att användarna lär sig mer om hur systemet fungerar. Detta samt att få användarna att känna att systemet hjälper dem genom *staff commitment, training of staff/user* samt *user involvement* bidrar enligt Axel till en lyckad implementation. Resterande faktorer såg han mer som sekundära då han anser att mindre företag klarar sig med ett simpelt CRM-system där valet av vilket system man väljer är mindre viktigt.

Axels rankning av framgångsfaktorer:

1. Staff commitment
2. Training of staff/user
3. User involvement
4. Selection of System Vendor
5. Project team competence
6. Clear goals and objectives
7. Change management
8. CRM strategy
9. Minimize customization
10. Project Management

4.2.2 Intervju med Gustav Stigestadh från Lime Technologies AB

Bakgrund:

Gustav Stigestadh (hädanefters Gustav) jobbar som teknisk projektledare på Lime Technologies. Han har övervägande ansvar för att en implementation ska ro i hamn. Han ser till att de tekniska kraven fylls samt ser till att en applikationskonsult anlitas vid till exempel ett integrationsprojekt. Han är delaktig i projekt som berör företag med allt från några få till tusen användare. En vanlig form av projekt för Gustav är företag som idag sitter i flera excel dokument och vill slå ihop och samla allt i en programvara. Lime erbjuder molnbaserade CRM-system men erbjuder även on-premise lösningar för företag som av säkerhetsskäl helst kör det lokalt.

Motivering till ranking:

När Gustav rangordnade de kritiska framgångsfaktorerna valde han *CRM Strategy* som den viktigaste. Han ansåg att det är väldigt viktigt att man har en tydlig vision för varför man väljer att implementera ett system samt vad man hoppas få ut av det. Detta går hand i hand med *clear goals and objectives* och därför valde han det som näst viktigast. Gustav argumenterade för att det utöver slutresultatet är viktigt för att systemet inte ska möta

motstånd hos användarna då förväntningar inte matchar resultatet. Förväntningar är något Gustav nämnde återkommande i sin intervju. Han sa att med hjälp av en tydlig kravspecifikation över vad CRM-systemet ska innebära för verksamheten förebyggs den problematiken.

“Att man har en bra strategi för asså varför man ska implementera och hur är superviktigt” (Intervju Gustav Stigestadh, sid 67 i appendix)

En annan faktor som var viktigt enligt honom är *top management support*. Gustav poängterade att det är betydelsefullt att ledningen backar projektet samt ger sitt stöd, snarare än att argumentera emot. Gustav tyckte att motstånd från ledningen är ovanligt men högst problematiskt om det händer. Arbetet blir då snarare fokuserat till att försöka övertyga högsta ledningen till varför de ska införskaffa ett CRM, snarare än att komma igång med implementeringen så snabbt som möjligt. Han valde även att ta med *project champion* som en viktig faktor. Han fortsatte på spåret att backning från projektets involverade är viktigt för att få användarna övertygande om varför systemet kommer förbättra deras situation.

Som femte viktigaste faktor valde Gustav *staff commitment* då många användare och personer hos kundens företag, kanske sitter i gamla system och har en tydlig rutin för hur de brukar arbeta. Detta kan leda till motstånd framöver i projektets gång så återigen krävs det en ansträngning från båda parter för att få med de anställda på det hela. Med hjälp av molnbaserade lösningar kan projektet komma igång snabbare. Gustav nämnde i sin intervju hur de låter sina användare testa sig runt tidigt i projektet för att skapa sig en uppfattning. Han nämnde även att genom sin lösning kan de övervaka huruvida användarna använde systemet eller inte. Något som möjliggör utvärdering och uppföljning användandet av systemet enligt Gustav.

På sjätte plats valde Gustav *timeframe*. Det gäller att kunden har en realistisk bild för hur lång tid projektet bör ta. En för kort tidsram kan leda till onödigt press på båda parter och upplevelsen blir negativ för kunden. Det kan också leda till att fokus tas från företagets dagliga verksamhet vilket kan ge känslan att systemet snarare är ett hinder än hjälp. Från Limes håll vill man heller inte att projektet drar ut för mycket på tiden bara för att vara generös mot kunden, utan krav och motkrav måste tas i beaktning.

Minimize customization är en viktig faktor som Gustav valde att ta upp. Gustav menade att onödiga anpassningar lätt kan leda till oanvända funktioner och död data. Detta i sig kan leda till att användarna går tillbaka till gamla vanor och använder excel och dylikt istället. Detta är något man trycker på hos Lime därmed mottot “Keep it simple”. *Project management* rankade Gustav på plats åtta och det är med då det är viktigt att de som leder projektet kommer överens samt sköter sin interna kommunikation och sin del av projektet på hemmaplan. På nionde plats rankade Gustav *selection of system vendor* då det är viktigt att kunden väljer ett företag där säljaren lotsar en till rätt typ av system. Storleken på produkten, kan vara avgörande för hur nöjd kunden blir samt att det är viktigt att systemet kan göra det som kunden kräver av systemet. På tionde plats valde Gustav *training of staff/user*. Gustav tryckte på att det gäller att lära sig systemet rätt från början, samt att fokus bör ligga på att utbilda användarna på de funktioner som kommer användas mest. Detta bör man göra för att användaren inte skall känna att man hellre går tillbaka till sitt tidigare sätt att jobba.

Gustavs ranking av framgångsfaktorer:

1. CRM Strategy

2. Clear goals and objectives
3. Top management support
4. Project champion
5. Staff commitment
6. Timeframe
7. Minimize customization
8. Project Management
9. Selection of system vendor
10. Training of staff/user

4.2.3 Intervju med Christoffer Orth och Olof Berg på Fortnox AB

Bakgrund;

Vid intervjun med Olof Berg (hädanefter Olof) och Christoffer Orth (hädanefter Christoffer) förklarade de sina olika roller inom Fortnox, där Christoffer är produktägare och har ett övergripande och strategiskt ansvar över deras CRM-produkt, medan Olof är ansvarig för support och eftermarknad. Intervjun resulterade i ett samtal där vi fick erfarenheter från olika sidor av implementationen. Christoffer har både från sin roll på Fortnox, och från tidigare salesforce-projekt från Accenture, stor erfarenhet från implementationsfasen i CRM-projekt, medan Olof i sin roll har erfarenhet från projekt där utfallen på olika sätt inter har varit helt lyckade..

Motivering till ranking:

Christoffer och Olof berättade under intervjun att den version av Upsales som de under eget namn levererar är en standardlösning med litet utrymme för kundanpassning. Systemet lämpar sig bäst för mindre företag och den klassiska kunden har väldigt lite erfarenhet från CRM sedan tidigare. I implementationsfasen erbjuder de därför ingen konsultation för utbildning och implementering ute hos kund. De erbjuder istället fri support, där kunderna kan få hjälp med integrationer och rekommendationer på processförändringar för att effektivt kunna arbeta i systemet. Både Olof och Christoffer framhöll att *utbildning i systemet* är otroligt viktigt och att de är en faktor som har stor påverkan på andra faktorer, därav rankas denna högt. Fortnox har för sin lösning valt att använda en nedskalad Upsales-lösning som ska vara så pass intuitiv att konsultverksamhet, integrationer och utbildning av fysiska personer inte ska vara nödvändig. De har istället valt en affärsmodell där en e-learningplattform erbjuds och därtill fri support. De båda menade att *användande av konsulter* snarare är någonting som blir av större vikt vid större och mer komplexa projekt där kundanpassning är viktigare.

Olof rankade *val av leverantör* som den viktigaste framgångsfaktor. Han motiverade detta med att vara färgad av sin supportroll, där han stöter på kunder som har skaffat ett CRM som inte på alla sätt möter deras förväntningar eller att de har fått fel bild av systemet. Han menade därför att valet av leverantör är grundförutsättningarna för att projektet ska kunna möta förväntningarna.

Olof nämnde, vilket Christoffer även ställde upp på, att *utbildning av användarna* och *change management* är faktorer som i allra högsta grad påverkar engagemang från personalen. Vikten av *inter-departmental communication* höll Olof som en viktig faktor, då det är lätt att bli blind och bara se säljavdelningens roll i CRM-arbetet och glömma till exempel den avdelning som hanterar missnöjda kunder eller dylikt. Detta är också en faktor han ansåg påverka engagemanget hos de anställda.

Change Management rankades på sjätte plats av Olof och andra plats av Christoffer. “*Change management är också väldigt viktigt då man måste vara beredd att göra förändringar och förebygga förändringarnas påverkan för att få det att funka, annars påverkas engagemanget hos personalen.*” (Intervju med Olof och Christoffer, appendix sida 55)

Båda respondenternas svar var väldigt lika, förutom gällande vissa faktorer. Båda nämnde *business process reengineering* som en viktig faktor, men Christoffer rankar den högre än Olof. Båda var dock överens om att det finns faktorer de anser är viktigare i projekt där omfattning och komplexitet ökar.

“*Jag tror att det här med resultatmätning och tidsram blir viktigare då det är en större grej och högre risk. Det krävs ett tydligare projekt där man för över alla vid ett tillfälle. Det blir en större apparat kring det hela. Då blir det nog också viktigare med konsulter. Både med anpassning efter processer, men även de delarna. Där tror jag det skiljer mest åt, för att det påverkar vardagen på ett annat sätt.*” - (Christoffer Orth, Intervju med Olof och Christoffer, appendix sida 55)

På sista plats valde Olof *use of consultant* medan Christoffer satte det på sjunde plats. De motiverade det så att det är en bra resurs att använda för att förenkla en implementation. De poängterade dock att detta är viktigare för större bolag.

Ranking av Olof:

1. Selection of system vendor / Val av leverantör
2. Clear goals and objectives / Tydliga mål och syften
3. Training of staff/user / Träning/utbildning av personal/användare
4. Staff commitment /Engagemang från personalen
5. Inter-departmental communication / Kommunikation mellan avdelningar
6. Change Management/Förändringsledarskap
7. User Involvement/ Involvering av användarna
8. Business process reengineering (BPR)/ Processförändringar
9. Project team competence / Projektgruppens kompetens
10. Use of consultants /Användande av konsulter

Rankning av Christoffer:

1. Business process reengineering (BPR)/ Processförändringar
2. Change Management/Förändringsledarskap
3. Training of staff/user/ Träning/utbildning av personal/användare
4. Top management support/Stöd från högsta ledningen
5. Project Management/Projektstyrning
6. Staff commitment /Engagemang från personalen
7. Use of consultants /Användande av konsulter
8. CRM-Strategy /CRM-strategi
9. Selection of system vendor / Val av leverantör
10. Project team competence / Projektgruppens kompetens

4.2.4 Intervju med Maria Bergström på Lime Technologies AB

Bakgrund:

Maria Holmberg (hädanefter Maria) arbetar likt Gustav Stigestadh på Lime Technologies som teknisk projektledare. Maria har sedan tidigare erfarenhet från kundsidan, där hennes tidigare arbetsgivare genomgick ett CRM-projekt. Maria förklarade under intervjun att deras molnbaserade lösningar är de vanligaste i projekt mot små och medelstora företag, medan on-premiseslösningar är mer frekventa vid större kunder. Lime som företag har dock som plan att i framtiden bara vara molnbaserade, men på grund av säkerhetsaspekter och större möjlighet till kundanpassningar så finns det företag som fortfarande vill ha sin CRM-lösning on-premises.

Motivering till ranking:

Högst rankade Maria *Top management support* med motiveringen att det är viktigt att ledningen står bakom projektet och uttalat säger att "Nu är det det här som gäller och nu gör vi det här!". Detta menade hon är väldigt viktigt då CRM faktiskt handlar om kommunikationen med deras kunder.

Gällande *tydliga mål och syften* som Maria rankade som den näst viktigaste framgångsfaktorn förklarade hon att det är en del i deras säljprocess att kunden ska sätta sig ner innan uppstartsmötet och definiera deras syften och mål med implementationen. De uppmanar kunden till att definiera några mätbara mål, till exempel aktivitetsmål. Under intervjun förklarade Maria att det är vanligt att företagen har en intern projektledare/*project champion* som är insatt i både organisationen och projektet. Detta är vanligtvis en mellancheff med bra insyn i verksamheten och som har teknisk kompetens. Denna personen bör enligt Maria vara med på *utbildningen av användarna*, den framgångsfaktor som Maria rankade som nummer fyra. Den som är *Project champion* ska då kunna svara på frågor och se till att de anställda förstår varför CRM-systemet har köpts in och vilken nytta det ska medföra. Maria rankade även *Project champion* som den tredje viktigaste faktorn. Vidare beskrev Maria att med molnbaserade lösningar kan projektet komma igång snabbt tillsammans med användare då det, med hjälp av cloud, är möjligt att öppna upp mjukvaran för användaren. Då kan användarna testa sig runt i systemet och det går då att utvärdera systemet tidigt tillsammans med användaren.

"Det är ju just det här med att få användarna att förstå nyttan i det, tycker jag nog är det svåra från vår sida. För projektgruppen har vi ju redan motiverat, men då ser vi det oftast att det är svårare att få med de anställda." - (Intervju med Maria, appendix sida 87)

"Det tekniska kan man alltid jobba sig runt. Det kan man alltid lösa, men det är ju att få med alla arbetarna med på vagnen." - (Intervju med Maria, appendix sida 87)

Maria poängterade att om användarna inte förstår nyttan av CRM-systemet och känner sig motiverade att använda det finns farorna att de inte vill använda de nya processerna som finns i systemet, utan går tillbaka till de som de har använt innan.

Maria framhöll även vikten av en tydlig *tidsram* samt hur många kunder som inte har kunskapen eller erfarenheten att kunna uppskatta vad som är en rimlig tidsram. Maria berättade att det händer att vissa kunder går in med inställningen att de bara är att slänga ihop en lösning, gå live och vara igång på en månad. Det kan givetvis fungera, men oftast gör det

inte det. Därför är en tidsplan viktig. Detta ansåg Maria dock vara en faktor som är av ännu större vikt när projektet ökar i storlek.

Ranking top 10.

1. Top management support/Stöd från högsta ledningen
2. Clear goals and objectives/Tydliga mål och syften
3. Project champion / Projektmästare
4. Training of staff/user / Träning/utbildning av personal/användare
5. Inter-departmental communication / Kommunikation mellan avdelningar
6. Staff commitment / Engagemang från personalen
7. User involvement / Involvering av användarna
8. Business process reengineering (BPR)/ Processförändringar
9. Timeframe / Tidsram
10. Selection of system vendor / Val av leverantör

4.2.5 Intervju med Kim Häggström på Care of CRM

Bakgrund:

Kim Häggström (hädanefter Kim) berättade i intervjun att han jobbat som projektledare på Care of CRM i ungefär tre och ett halvt år. Han har sen tidigare runt 16 år inom området. Han har varit produktkonsult i några år men även jobbat med business intelligence-verktyg där han var produktansvarig. I sin projektledarroll jobbar han business to business och implementerar molnbaserade CRM-lösningar till kunder som normalt sett har cirka 20 licenser.

Motivering till ranking:

Kim berättade under intervjun att Care of CRM är tydliga med att redan från första projektstartsmötet komma fram till vad om är syftet med projektet samt vilka mål man vill uppnå. Detta sker i en workshop där man frågar sig när projektet kan anses vara en succé och vad behöver man uppnå. Därför valde han sedan *clear goals and objectives* som den viktigaste framgångsfaktorn på sin ranking. Han fortsatte med att beskriva vikten av att jobba stegvis med projektet och inte stressa fram lösningar samt att inte gå på ett för stort system för fort. Att få med sig användarna samtidigt som rätt mängd tid används, är en utmaning som är ytterst viktig.

Han band ihop detta med att säga att det är viktigt att på något sätt göra sina mål mätbara. Följaktligen rankade Kim *result measurements* som en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Om det är mätbart så kan resultatet presenteras svart på vitt, vilket är fördelaktigt enligt honom då det går att följa upp målen. Kim fortsatte på spåret med att slutmålet är det viktigaste och för att nå dit, är det viktigt att ha en strategi för hur CRM-systemet skall hjälpa kunden dit. CRM-strategi rankades därför också som viktig enligt Kim. Vidare är det svårt att säga hur personer hos kundens företag kommer reagera på förändringarna som ett nytt system innebär.

Det är därför viktigt att planera projektet ordentligt och få användarna positiva till projektet samt lära sig hur det skall användas. Därför hamnade *training of staff/user*, *project management* och *staff commitment* högt upp på rankingen enligt Kim. Detta hänger också ihop med *timeframe* som Kim menade är viktigt för alla typer av projekt.

“Om ett projekt drar ut på tiden så finns det en risk att luften går ur ett projekt. Det gäller nog vilket projekt i vilken bransch som helst att det finns kanske en begränsad tid som man kan ha fullt fokus på någonting” (Intervju med Kim Häggström, sida 73 i appendix)

Avslutningsvis betonade Kim vikten av *selection of system vendor*. Kim poängterade att framförallt engagemanget från leverantören är viktigt. Han ansåg att engagemanget från leverantören speglar sig i hur väl man lärt känna kundens verksamhet. Det är därför viktigt att göra noggrann analys över vilken leverantör som ska väljas.

Kims ranking:

1. Clear goals and objectives
2. Result measurements
3. Training of staff/user
4. Project management
5. Top management support
6. Staff Commitment
7. Timeframe
8. Change Management
9. CRM strategy
10. Selection of system vendor

4.2.6 Intervju med Peter Andersson på Sweet Systems AB

Bakgrund:

Peter Andersson jobbar i rollen som Key account manager där han även är team leader för säljavdelningen på Sweet Systems. Peter har lång erfarenhet då han har jobbat i olika roller inom CRM i ca 5 år där han bland annat har jobbat mycket med Superoffice. Han ansåg att ett välfungerande CRM-system är bland de bästa verktygen ett företag kan ha och menade samtidigt att det finns en negativ attityd till systemen till följd av att det hanteras fel i många fall.

Motivering till faktorer:

Enligt Peter är det idag få företag som efterfrågar en on-premise lösning när de ska införskaffa ett CRM-system. Med sin erfarenhet sade han att det var betydligt vanligare förut men i takt med att marknaden i stort har insett fördelarna med cloud, har ett skifte skett. Han pekade framförallt på två drivande faktorer till ändringen vilka är prisskillnaden och flexibiliteten vid anpassning. Att göra uppgraderingar av ett on-premises system är otroligt kostsamt enligt Peter och att genom cloudbaserade lösningar får du ständiga uppdatering som gör att ditt system aldrig blir utdaterat. Vidare byggde han på med att det är betydligt enklare för företag att anpassa sin verksamhet till molnbaserade lösningar. Implementationerna för on-premises är exempelvis mer komplexa i hans tycke vilket gör att företagen inte kan komma igång lika fort med *utbildningen av användarna*. Av de anledningarna ser han därför att trenden med cloudbaserade lösningar kommer växa sig starkare. Emellertid menade han på att det alltid kommer finnas ett behov av on premise-lösningar då det finns nischade branscher vars företag är tvingade till att bedriva sin verksamhet på en egen server av säkerhetsskäl. Han valde att benämna säkerhetsbolag som exempel då han har varit med i projekt och har fått erfara hur det ser ut.

Peter var genomgående tydlig under sin intervju att tala om användarna och hur viktigt det är att ha med sig dem. Han menade att genom workshops kan identifiera vilka behov det finns

och vilka processer det är som kommer ge företaget bäst effektmål. Därför poängterade han att det är viktigt att ta fram en kravspecifikation innan projektet påbörjas där användarnas perspektiv måste vävas in. När han sedan motiverade för sin ranking satte han *User Involvement* som den viktigaste faktorn för att lyckas med sin implementation. Att inte börja med användarna kan göra att företaget, som Peter beskrev, “ta på sig en för stor kostym”. Prioriteringar kan göras på helt fel ställen i systemet och det gör att de finansiella resurser fördelas på fel områden. Genom att ha en bra dialog med sina användare tror Peter att det finns god chans att lyckas. Där involverade han även att *selection of system vendor* därför är av hög relevans. Ibland kan det vara något annat de är ute efter än just ett CRM-system och därför är en kravspec återigen viktig. Vidare knöt han ihop det med att trycka på att det är viktigt att med att träna upp sina användare för att förebygga motstånd när systemet väl är implementerat. Utan en bra utbildning av systemet kan tvivel skapas och användarna kan snabbt etablera ett klimat där det gör på egna sätt och arbetssättet blir inkorrekt. Peter poängterade under intervjun att kunskapen kring CRM är oftast väldigt låg och där blir träningen vital för att berika användarna med CRM och dess fördelar. Därför motiverade han *Training of staff* som en av de viktigaste framgångsfaktorerna.

Peter beskrev att rollerna ser annorlunda ut i små och medelstora företag när ett CRM-system ska implementeras. I det flest fallen brukar det finnas en *project champion* men det brukar inte finnas lika tydliga roller i och det är mer vanligt att personer med högre positioner deltar och som nödvändigtvis inte har något bakgrund inom IT. Medans i större organisationer är någon form av ansvarig som deltar med it-specialister.

Peter problematiserade tidigt i intervju kring att det ofta kan gå fel i kommunikationen. På frågan om var det oftast går fel nämnde han att bristande kommunikation är en återkommande fallgrop. Han rankade därför *Inter-departmental communication* högt upp och menade att kommunikationen är essentiell för att lyckas få med alla på banan. Om det finns brist i kommunikationen kan det skapas olika uppfattningar om systemet och användarna får olika förväntningar på vad systemet kan göra. En annan intressant aspekt var att Peter välja att poängtera vikten av få med sig mellancheferna i projektet. Han menade på att det är de som är ansvariga för att få användarna att börja använda systemet. I många fall kommer ett CRM-initiativ från högre ledning där de senare lägger ansvaret hos mellanchefer. För att lyckas med en implementation är det därför sedermera viktigt att kunna få med sig mellancheferna så att de senare har rätt attityd och kan jobba med användarna på rätt sätt. När han sedan rankade *staff commitment* som otroligt viktigt motiverade han att det är av stor vikt att användarna är engagerade i systemet. Enligt Peter, ligger mycket i att få användarna engagerade för att lyckas med en implementation.

Peters Ranking:

1. User involvement
2. Training of staff
3. Inter-departmental communication
4. Staff Commitment
5. Minimize Customization
6. Timeframe
7. Change Management
8. Selection of system vendor
9. Project Champion
10. Results measurement

4.3 Sammanställning av empiri

I den insamlade empirin noterade vi flertalet skillnader gentemot den studerade litteraturen. Vi har genom poängskillnad samt förekomst bedömt att tio av de kritiska framgångsfaktorerna gjort en utmärkande förändring. Med utmärkande syftar vi på att faktorerna har ansetts ha ett större eller mindre värde enligt respondenterna samt förekommer i en annan utsträckning.

Sex av de nio faktorerna har visat sig vara viktigare än vad förekomststabellen föreslog medan fem visade sig vara mindre viktiga enligt respondenterna. Faktorerna *Change management*, *Inter-departmental communication*, *Timeframe*, *Project Champion*, *Result measurement* och *Minimize customization* har skiftat i ranking men har snarare påverkats av andra faktorer skillnad i inbördes ranking. Det totala empiriska resultatet visualiseras i tabellen nedan.

Rank	Kritiska framgångsfaktorer från intervjuer	Totalpoäng	Förekomst	Kritiska framgångsfaktorer från litteratur	Förekomst
1	Training of staff/user	27	7/7	Top management support	16
2	Staff commitment	25	7/7	Project management	10
3	Clear goals and objectives	23	5/7	Change management	10
4	Top management support	16	4/7	Project team competence	9
5	Selection of system vendor	15	7/7	Clear goals and objectives	9
6	Change management	13	5/7	(BPR) Business process reengineering	9
7	User involvement	13	4/7	Training to staff/user	8
8	CRM-Strategy	10	4/7	Interdepartmental communication	8
9	Project management	10	4/7	Selection of system vendor	8
10	Inter-departmental communication	10	3/7	Project champion	7
11	Timeframe	9	4/7	Result measurements	6
12	Project champion	9	3/7	Use of consultants	6
13	Business process reengineering	8	3/7	Timeframe	5
14	Result measurements	6	3/7	User involvement	5
15	Minimize customization	6	2/7	Staff commitment	4
16	Project team competence	5	3/7	Minimize customization	4
17	Use of consultants	3	2/7	CRM-Strategy	3
		Högre rankat av respondenter			
		Lägre rankat av respondenter			

Tabell 3: Poängtabell och förekomst

5 Analys och diskussion

I detta kapitel jämförs den teoretiska undersökningsmodellen kring ranking av kritiska framgångsfaktorer mot den insamlade rankingen och intervjudatan från empirin. Baserat på differenser i resultaten av förekomst samt faktorernas betydelse kommer skillnaderna klargöras.

5.1 Kritiska framgångsfaktorer som rankas utmärkande högre

5.1.1 Training of users/staff

Training of users/staff är den kritiska framgångsfaktor som har rankats högst samt omnämns av alla respondenter. I intervjuerna betonar alla respondenter vikten av användarutbildning för att säkerställa att användarna förstår systemet och de nya processerna. Utbildningen ses även som en viktig faktor för att förhindra motståndet till det nya systemet och att användarna ska gå tillbaka till de gamla processerna. Det eventuella motståndet till systemet kan tänkas vara en konsekvens av att små och medelstora företag generellt besitter lägre kompetens om CRM och således kräver mer utbildning (Harrigan et al., 2010; Malhotra & Temponi, 2009). I intervjuerna tenderar respondenterna även att peka ut *training of users/staff* som en framgångsfaktor som har påverkan på *staff commitment*. Utebliven användarutbildning kan skapa missnöje bland de anställda då det inte anser att de vet hur de ska använda systemet, vilket sannolikt kan påverka deras engagemang.

Anledningarna till att *training of users/staff* både rankas högre och är mer frekvent förekommande i respondenternas svar än i litteraturen kan vara flera. Både Axel, Peter, Olof & Christoffer samt Maria förklarar att de molnbaserade systemen är mer restriktiva mot kundanpassningar, vilket gör att företagen till större del behöver anpassa sina processer mot systemet än vid on-premises-lösningar. Processförändringarna kan således ha påverkan på användarnas arbete, vilket gör utbildningar nödvändiga för att de ska förstå och anpassa sig efter förändringarna.

5.1.2 Staff Commitment

I samtliga sju intervjuer som genomförts nämns *staff commitment* som en kritisk framgångsfaktor vid en CRM-implementation. Det är en väsentlig skillnad gentemot litteraturen där den förekommer betydligt färre gånger. En återkommande anledning enligt empirin till att det ses som en viktig faktor är att det minskar risken för att förändringarna möter motstånd hos användarna. Att få användarna att faktiskt använda systemet samt ändra sina vanor är något som Shum et al. (2008) säger är en viktig del för att implementeringen skall bli lyckad. Trots att betydelsen av användarnas engagemang betonas i den studerade litteraturen, nämns det endast i 4 av de 16 studerade artiklarna i förekomstdiagrammet. Detta pekar på att det i större företag ses som mindre viktigt att övertyga sina användare om förändringarnas betydelse. Detta går emot vad (Alshawi et al., 2010) säger som menar att motståndet snarare är större i stora organisationer där arbetssättet är mer rutinbaserat. Flera av intervjuobjekten poängterar att tekniken samt gränssnitt har mindre betydelse om förändringen ändå inte leder till att systemet används i önskad utsträckning. Anledningen till

staff commitments höga ranking tycks vara övertygelsen om att vikten av att användaren ser vad för värde systemet tillför, är viktigare än vilket systemet som används eller vilka funktioner som finns.

5.1.3 User Involvement

I fyra av sju intervjuer vad *User Involvement* en viktig faktor i arbetet med CRM-implementation. Att få insikter från användarna är en vital del för hela projektets resultat. För små och medelstora företag är de ekonomiska resurserna begränsade och vid en implementation finns det inte samma utrymme för snedsteg. Den negativa effekten kan vara förödande för hela projektets utgång (Malhotra & Temponi, 2010). Genom att ta in användarnas perspektiv i sin kravspecifikation identifieras vilka delar som är mest essentiella. Peter Andersson på Sweet Systems AB berättar i sin intervju att användarnas infallsvinkel gör att du hittar vilka behov som finns och kan utforma systemet utefter det snarare än att införskaffa en lösning som innehåller funktionalitet som är kostsam och onödig. Det bekräftar även Kim Häggström i sin intervju. Att ha en lösning där användarna inte kan utföra sitt arbete utefter sina preferenser kan skapa motstånd och resultera i en misslyckad CRM-implementation. Peter Andersson nämner detta som en viktig del för att skapa *Staff Commitment* som nämns som en annan viktig framgångsfaktor för en lyckad CRM-implementation i små och medelstora företag.

I förekomstdiagrammet framtaget baserat på litteraturen var *User Involvement* inte en återkommande faktor i många av studierna som gjorts. Faktorn benämndes enbart i fem av de artiklarna vi valde att undersöka. Det visar på en tydlig prioriteringsskillnad i vår studie. Sedermera ser vi att det beror på de organisatoriska skillnaderna. I små och medelstora företag är bolaget i sin natur bestående av färre anställda och arbetsprocesserna är betydligt mer inarbetade i större företag. Större företag har anställda som har större expertis och roller som gör att de kan anses mer trovärdiga att exempelvis väva in åsikter ifrån vid ett införande av ett CRM-system. I intervjun med Gustav Stigestad berättar han om att man ska vara försiktig med att ta in för mycket perspektiv i utformandet och istället skapa sig en övergripande bild för alla användare. Annars kan funktionalitet som är viktigt för enbart vissa användare bli en stor del av ett system och majoriteten av användaren får en funktion som de inte kan använda. Baserat på den infallsvinkeln, ser vi att i en stor organisation, med många olika avdelningar, kan *User Involvement* göra att du tar in för många perspektiv och systemet då blir utformat av en verksamhetsbild som inte finns. Därför blir utformningen snarare baserad på den kultur som finns samt de arbetsprocesser som finns i större företag.

5.1.4 CRM-Strategy

Endast tre av 16 av de studerade artiklarna i förekomsttabellen nämner CRM-strategy som en kritisk framgångsfaktor vilket ger den en sjuttonde plats och den ensamt lägst förekommande faktorn. Detta jämfört med en nionde plats enligt det empiriska resultatet samt en förekomst i 4 av 7 genomförda intervjuerna tyder på en skillnad i hur viktigt CRM-strategin anses. Teorin stärker betydelsen av CRM-strategy. Sherif et al. (2007) beskriver att misslyckande med att få CRM-strategin att reflektera hur det senare används är ett återkommande problem. Gustav Stigestadh från Lime har identifierat CRM-strategi som den viktigaste faktorn då det speglar hela projektet och det visar på att företag tänkt ut en anledning till varför systemet införskaffades samt vad företag vill uppnå med implementationen. En anledning till den låga förekomsten i teorin kan vara att den inte identifieras som en enskild faktor, utan att den ses

som en samlingsfaktor där till exempel *tydliga mål och syften*, *project management* och *project team competence* skulle kunna ingå. En ytterligare anledning kan vara att författarna inte tittar på specifikt CRM-strategi i studier som berör affärssystemsimplicationer. Därför kan inte den högre förekomsten poängtera en saknad i den tidigare teorin utan snarare visa ett behov för framtida implementationer.

5.1.5 *Clear goals and objectives*

Clear goals and objectives rankas som den tredje viktigaste framgångsfaktorn av respondenterna och omnämns i fem av sju intervjuer. Respondenterna beskriver faktorn som viktig för att kunna definiera utfallet av implementationen. Maria, Gustav och Kim har alla som obligatoriskt steg att kunden innan uppstartsmötet ska ha definierat de mål och syften de har med CRM-projektet. Genom att på förhand sätta upp mål som är mätbara kan både kund och leverantör avgöra resultatet av projektet, samt att båda parter kan ta ställning till om målen är rimliga.

Denna faktor ser vi som rimlig, då det blir ett tydligt sätt att definiera utfallet av projektet, samt att båda parter på förhand kan reflektera över huruvida de är kapabla att uppfylla de krav som ställs på dem. En tänkbar anledning till varför denna faktor enligt empirin anses viktigare för implementationen av en molnbaserat CRM-implementation än i litteraturen är att kunskapen om CRM är mindre hos små och medelstora företag. Bristen på kunskap kring CRM kan göra att deras förväntningar inte går i linje med vad de kan förvänta sig av projektet. Att definiera mål på förhand som leverantören kan ta ställning till blir därför en viktig komponent för att justera förväntningarna till rimlig nivå.

5.1.6 *Selection of system vendor*

Selection of system vendor rankas som den femte viktigaste faktorn och nämns i fem av sju intervjuer. Det är en stor skillnad gentemot litteraturen där den förekommer betydligt mindre. En anledning till att den anses viktigare än i tidigare artiklar kan bero på att kundens förväntningar skall mötas på rätt sätt. Leverantören bör lotsa fram kunden till rätt storlek på systemet så att kunden inte tar sig vatten över huvudet och systemet blir för svårt att använda. Peter Andersson samt Kim Häggström argumenterar båda för att det är bättre att kunden börjar med ett mindre system och att man växer in i det innan man väljer att bygga på det. Här har leverantören ett stort ansvar. Enligt (Somers & Nelson, 2001) är valet viktigt på grund av att funktionaliteten kan skilja sig mellan leverantörerna. Detta fokus på funktionalitet är en faktor som skiljer sig åt mellan beskrivningen från litteraturen och respondenterna. Respondenterna fokuserar mer på hur leverantören kan hjälpa kunden att nå sina mål vilket är ett genomgående tema i den övre delen av rankingen. Detta är ett tydligt skifte som kan förklara att framgångsfaktorn visat sig anses viktigare.

5.2 **Kritiska framgångsfaktorer som rankas utmärkande lägre**

5.2.1 *Top management support*

Vanligast förekommande i den studerade litteraturen var *Top management support*. Den förekom i samtliga av de artiklarna vi studerade. I vår undersökning visar det sig dock att det

finns andra faktorer som har större betydelse. Samtidigt som *top management support* är vanligt förekommande finns det inte samma mönster som i stora företag. Faktorn benämns som viktig i cirka hälften av de intervjuerna vi har genomfört. Ett karaktärsdrag som skiljer sig i de små och medelstora företagen är att ledningen är mer delaktiga i den dagliga verksamheten. Peter Andersson berättar i sin intervju att det är vanligt att exempelvis VD och personer med hög position deltar i upphandlingarna och implementationen av CRM-systemet. *Top management support* kan i de fallen därför ses som en indirekt faktor, att den är invävd på ett annat sätt i små och medelstora. Precis som litteraturen tar upp finns den högre ledningen till högre grad med i den dagliga verksamheten och det finns då fog för att anta de personer vi har intervjuat därför inte ser det här som en kritisk framgångsfaktor. Här skapas en gråzon för begreppet *Top management support* som kanske i små och medelstora företags fall blir något annat. I och med detta kan det vara svårt att förhålla sig till den best practice som finns i tidigare gjord forskning. Samtidigt som det går att argumentera för att det kan finnas en vinning då det inte företagen inte behöver lägga samma vikt för att få med sig den högsta ledningen. Emellertid väljer ändå fyra av sju intervjupersoner att ta upp det som en viktig faktor. Gustav Stigestadh berättar i sin intervju att det är viktigt att få med sig högsta ledningen vid en implementation för att få med sig användarna. Vidare i intervjun förklarar han dock att detta också kan göras i form av en *project champion* och att i mindre projekt kan det vara personer i ledningen som är dessa, till och med VD:n. Detta kan visa på att ledningen är mer engagerad i den dagliga verksamheten. Christoffer Orth, med bakgrund av implementationer i stora företag, och Maria Bergström väljer även i sina intervjuer att lyfta *Top management support* och kopplar det till att det är bra sätt att få med sig användarna.

5.2.2 Project management

Project management förekommer i tio av de 16 studerade artiklarna i förekomstdiagrammet. Detta resulterade i en andraplats. I empirin nämns project management som en av de tio viktigaste kritiska framgångsfaktorerna i fyra av sju intervjuer men rankas totalt endast på en elfteplats. Gustav Stigestadh från Lime påpekar att det är viktigt vem som leder projektet samt hur det sköts internt men rankar externa faktorer som *CRM-strategi* och *clear goals and objectives* högre. Även Kim från Care of CRM påpekar att project management är viktigt för att planering samt upplägget skall bli bra men rankar också *clear goals and objectives* högre. Detta kan tyda på att strategiska faktorer anses viktigare. Skillnaden från rankingen i förekomstdiagrammet kan bero på att ledningsnivån generellt är mer involverad i verksamheten (Snider et al., 2009), vilket kan ge bilden av att organisatoriska faktorer är mindre viktiga än strategiska. Detta går i linje med teorin som säger att små och medelstora inte i samma utsträckning inser vilka fördelar CRM-systemet kan innebära. Ytterligare en anledning till att *project management* fallit i rankingen kan vara lätttnaden i resursbehoven som molnbaserade systemet inneburit. Detta kan ha gett företag mer tid och utrymme att fokusera på andra faktorer som är mer användarfokuserade.

5.2.3 Project team competence

Flera av de artiklar vi valde att titta på poängterade att det fanns en tydlig skillnad i kompetensen mellan stora- och små och medelstora företag. Med det som bakgrund, såg vi att *Project team competence* skulle förekomma i en hög utsträckning hos de intervjupersonerna vi valde att intervjua. Utfallet visade sig dock vara något annat. Faktorn nämndes i enbart tre av de intervjuerna som genomfördes och när den rankades var det med låg prioritet. Gustav Stigestadh och Peter Andersson bekräftar i sin intervjuer att det finns kompetensskillnad men

ingen av de verkar se det som en avgörande faktor för om projektet ska lyckas eller inte. Maria Holmberg är en av de personerna som väljer att lyfta fram *Project team competence* i sin intervju där hon benämner att när det finns kompetens inom företaget som ska implementera ett systemet underlättar det enormt mycket. Samtidigt väljer hon likt andra att lyfta fram andra faktorer före. Samtliga intervjupersoner verkar inte se *Project team competence* som en avgörande faktor för en lyckad CRM-implementation i små och medelstora företag. Den tidigare erfarenhet som verkar inte vara avgörande utan istället finns det faktorer som *Staff commitment* och *User involvement* som prioriteras högre. Litteraturen väljer som sagt att problematisera kring små och medelstora företags underlägsenhet i kompetens. Även i litteraturen om större företag är *Project team competence* frekvent återkommande och benämns som en viktig faktor i lite mer än hälften av de artiklarna vi undersökte. I vår undersökning finns det dock ett samband som pekar på att det inte är något som är avgörande när ett CRM-system ska implementeras i små och medelstora. Det verkar finnas en tro på om man får med sig användare och kan utbilda de på rätt sätt kommer projektet en lång bit på vägen.

5.2.4 Business Process Reengineering (BPR)

Business Process Reengineering är en av de faktorerna som skiljer sig mest i vår undersökning. Den teoretiska undersökningsmodellen visar på en vanlig förekomst, då framgångsfaktorn benämns i nio av de studerade artiklarna vi har berört. Gustav säger i sin intervju att om han hade fått ranka urvalet av kritiska framgångsfaktorer på större organisationer hade han valt att ta med *Business Process Reengineering* som en av de viktigaste. Han bygger vidare på att det är väldigt inpräntat vilka arbetsmönster som ska följas i stora företag och i små och medelstora finns det inte interna arbetsprocesser på samma sätt, i vissa fall inga alls. Det finns även stöd för det i litteraturen där Malhotra & Temponi (2009) argumenterar för att det är svårare att göra förändringar i stora företag till följd av det finns inarbetade processer. Detta är tänkbara anledningar till varför *Business Process Reengineering* är en framgångsfaktor som inte är lika aktuell för små och medelstora företag som för stora vid en CRM-implementation.

5.2.5 Use of consultants

Use of consultants är den framgångsfaktor som rankas lägst av alla framgångsfaktorer och nämns mest sällan av våra respondenter. I litteraturen är framgångsfaktorn betydligt mer återkommande enligt förekomsttabellen. Valacich & Schneider (2016) beskriver hur molnbaserade lösningar möjliggör att plattformar går att nå på ett mycket smidigare sätt än med tidigare on-premises lösningar. Både Gustav Stigestadh och Maria Bergström nämner i sina intervjuer att molnbaserade system gör att det går mycket snabbare att komma igång med användarna. Genom molnbaserade lösningar kan de både låta användarna testa systemen snabbare men även övervaka och säkerställa att systemen används. Vi ser att det är en förklaring till att konsulter därför inte lika nödvändiga då leverantören själva kan stå för utbildning och övervakningen av implementationen. Detta stärks i intervjun med Axel Larsson som berättade om hur de använder sig av en utbildningsplattform i CRM-systemet för att utbilda sina användare. Christoffer Orth och Olof Berg poängterar även i sin intervju hur de inte erbjuder någon form av konsulthjälp i integrationen av deras CRM-system på Fortnox. Istället har även de inbyggd utbildning i sitt system för användarna. Christoffer benämner även att konsulthjälp är mer aktuellt för större och mer komplexa implementationer. Något som kan förklara anledningen till att få respondenter väljer att benämna *Use of Consultants*.

6 Slutsats

I detta kapitel kommer vi att dra slutsatser kring den analys som gjordes i föregående kapitel som ämnar att besvara vår forskningsfråga. Vi vill besvara vilka kritiska framgångsfaktorer som anses vara av störst vikt vid en implementation av ett molnbaserat CRM-system i små och medelstora företag och ifall de skiljer sig mot den litteraturen som studerats.

6.1 Faktorer

Den huvudsakliga forskningsfrågan är att se vilka kritiska framgångsfaktorer som är viktigast vid en implementation av molnbaserade CRM-system i små och medelstora företag. För att avgöra detta poängsätts respondenternas svar och summerades sedan. Hänsyn togs även till förekomsten i intervjuerna där de kritiska framgångsfaktorer som förekommer i flest intervjuer rankas högre vid ett scenario där två framgångsfaktorer får samma poäng. Följande ranking resulterade sammanställningen i:

1. Training of staff/user
2. Staff Commitment
3. Clear goals and objectives
4. Top management support
5. Selection of system vendor
6. Change management
7. User Involvement
8. Inter-departmental communication
9. CRM-strategy
10. Project management
11. Timeframe
12. Project champion
13. Business process reengineering
14. Result measurements
15. Minimize customization
16. Project team competence
17. Use of consultants

Resultatet av studien visar på att det tycks finnas skillnader i vilka kritiska framgångsfaktorer som anses vara viktigast vid en implementation av molnbaserade CRM-system i små och medelstora företag jämfört med den studerade litteraturen. Vid analysen av de svar som samlades in från respondenterna blev det tydligt att de poängterar vikten av de framgångsfaktorer som kan ses som användarrelaterade. *Training of users/staff* och *staff commitment* var de framgångsfaktorer som sammantaget rankades högst av respondenterna. Motiveringen var att det absolut viktigaste när det kommer till implementation av ett nytt CRM-system är att få med sig användarna, vilket dessa två faktorer syftar till att göra. Genom intervjuerna framkom det även att molnbaserade lösningar möjliggör projekt att komma igång snabbare med användarna, då tidigare on-premise-lösningar varit mer komplexa att implementera. Finansiellt erbjuder de även billigare lösningar vilket gör att små och medelstora företag kan göra mer investeringar på exempelvis användarna. Utöver de två

rankades även *user involvement, clear goals and objectives, CRM strategy och selection of system vendor* högre i studien än i litteraturen.

Lägre än i litteraturen rankades *top management support, project management, business process reengineering, project team competence och use of consultants*. Dessa faktorer kan till högre grad ses som projektstrategiska än användarrelaterade. Anledningen till detta kan vara att delar av de studerade artiklarna berör större företag som till sin natur berör fler funktioner inom företaget och därför kan vara mer komplexa. Den typen av projekt ställer sannolikt högre krav på alla dessa kritiska framgångsfaktorer då projekten berör fler avdelningar och har större påverkan på hela organisationen. Detta kan därför tänkas ställa högre krav på en projektgrupp bestående av personer med kompetens inom olika delar av företaget, samt tydligare projektstyrning och anpassning av processer. Små och medelstora företag har inte samma inarbetade arbetsprocesser och det finns därför en annan acceptans för förändring. Detta går i linje med huruvida respondenterna rankade sina framgångsfaktorer. Best practise och tidigare litteratur blir därför svår att förhålla sig till för små och medelstora företag.

6.2 Förslag för vidare forskning

I studien intervjuas sju personer om deras erfarenheter från CRM-projekt. Dessa personer har alla haft ansvarspositioner i olika CRM-projekt och har tillsammans erfarenhet från många implementationer. Intervjupersonernas svar i vår studie visar på skillnader mot den studerade litteraturen som kan vara intressanta för framtida forskare. En av studiens begränsningar ligger i huruvida resultaten är generaliserbara då antalet respondenter är ganska få. Slutsatsen som går att dra av studien är att vi utifrån vår undersökning kan påvisa skillnader. Förslag på framtida studier skulle således kunna hålla intervjuer med fler respondenter samt att eventuellt komplettera studien med en kvantitativ undersökning för att försöka hitta statistiskt säkerställda skillnader.

Framtida forskning skulle även kunna titta mer på kundsidan. Att ta med mer erfarenheter från kunder som har implementerat CRM-lösningar hade kunnat ge ett bredare perspektiv av hela implementationsprocessen.

Appendix n

Intervjumall

<i>Intervjufrågor för Kandidatuppsatsen</i>
Bakgrundsfrågor
1. Berätta lite om dig själv (Namn, position, bakgrund, arbetsuppgift, förhållningssätt till CRM)
2. Kort beskrivning av företaget
3. Vilken typ av företag riktar sig ert CRM-system mot? <ul style="list-style-type: none"> • Små vs stora
4. Är ert CRM-systemet molnbaserat?
För leverantörer
1. Hur ser arbetet ut när ni implementerar en CRM-lösning <ul style="list-style-type: none"> • Förarbetet • Implementation • Efterarbetet
2. Vilka är de största utmaningarna med att implementera ett CRM-system från er sida?
3. Vilka delar i en CRM-implementation ser ni som mest vitala för att lyckas med en CRM-implementation? (CFS)
4. Hur sker kommunikationen?
5. Hur stor kunskap brukar kunden ha innan de anlitar er?
För kunden
1. Hur länge har ni använt er av ert CRM-system?
2. Hade ni mycket kunskap om vad CRM var för något innan ni införskaffade systemet? <ul style="list-style-type: none"> • Om ni hade det tidigare, vilka fördelar ser ni med en molnbaserad lösning?
3. Har ni på något sätt säkerhetsställt att era anställda förstår systemet fullt ut?
4. Hur sker kommunikationen med er leverantör?
5. Hur såg valet ut av CRM-leverantör? <ul style="list-style-type: none"> • Fanns det utmaningar med att välja leverantör?
6. Hur har implementationen sett ut? <ul style="list-style-type: none"> • Innan • Under

- Efter

7. Finns det delar som har känts mindre bra med implementeringen?

Kritiska framgångsfaktorer att ranka:

- Project Management/Projektstyrning
- Top management support/Stöd från högsta ledningen
- Change Management/Förändringsledarskap
- Training of staff/user / Träning/utbildning av personal/användare
- Clear goals and objectives/ Tydliga mål och syften
- Project team competence / Projektgruppens kompetens
- Inter-departmental communication / Kommunikation mellan avdelningar
- Business process reengineering (BPR)/ Processförändringar
- Selection of system vendor / Val av leverantör
- Project champion / Projektmästare
- Result measurements / Resultatmätningar
- Use of consultants / Användande av konsulter
- Timeframe / Tidsram
- User involvement / Deltagande av användarna
- Staff commitment / Engagemang från personalen
- Minimize customization / Minimal kundanpassning
- CRM-Strategy / CRM-strategi

Intervju Christoffer och Olof, Fortnox AB

Intervjuperson: Christoffer Orth & Olof Bergh

Medverkande: Lukas Simonsson, Olle Lindgren och Jacob Thörnqvist

Längd: 44:08

Datum: 26/4 - 2019

Lukas: Vi har en liten intervju med frågor som vi tänker att den här intervjun kommer att kretsa kring men den kommer säkert ta en annan väg. Vi kan börja med lite bakgrundsfrågor som är det namn, era positioner, bakgrund och vilken relation har till CRM sedan innan?

Christoffer: Christoffer Orth heter jag produktägare för vårt CRM bland annat men jobbar också med våra andra integrationer och externa system också. Jag har varit här i 4 år och innan de jobbat med bokföringen bland annat. samtidigt som jag flyttar ner till Växjö Från Stockholm. väder i stockholm jobbade jag på accenture som konsult. Mycket införande av CRM-stöd, men även som konsult på ett nystartat företag som var väldigt dedikerat mot cloudlösningar mot medelstora företag, med stort fokus på salesforce. Så man kan säga att jag är gammal Salesforce-konsult. Certifierad i dem bland annat. Fick jag med allt?

Olof: Olof Bergh heter jag, började på Fortnox direkt efter gymnasiet och har jobbat på alla supportavdelningar vi har och har jobbat i alla programmen och har varit här i snart tre år nu. Kan nästan alla program innan och utan och sitter nu som supportansvarig. Mellan eftermarknad och utveckling. Så jag pratar med Christoffer och jag brukar ha ett öra mot kunderna för att höra vad de vill säga och tycka.

Christoffer: Man kan nog säga att Olof är mest hands on här i företaget just gällande CRM:et.

Olof: Så det är det man kan säga att jag sysslar med. Jag pluggade ekonomi på gymnasiet, så jag har någon ekonomisk bakgrund. Jag är även supportansvarig för vårt faktureringsprogram, så det sysslar jag med om dagarna.

Lukas: Fortnox som företag kan du berätta lite om eran bakgrund och liknande?

Christoffer: Det startades 2001 och det var några tuffa år i början vad jag har förstått. Sen så någon gång i början på 2010-talet så tog det fart på allvar. Så det var först ut som molnbaserat i Sverige i princip. Och det va Jan Elmeby som är en Växjöprofil som först startade Specs och sedan Fortnox när inte Specs ville följa hans vision om att få ut detta på nätet. Det var ju installerat och det är nu Visma Specs. så han framgångsrik och duktig. En riktig sådan här early adopter. Fortnox har ju haft CRM väldigt länge. Först kom bokföringen och det är som vanligt Kärnan sedan fakturering, men väldigt tidigt kommer även ett CRM. det för vårt egenutvecklade men de har haft några år på nacken så det var dags att uppgradera det efter dagens förutsättningar.

Olle: Den CRM-lösning ni hade tidigare, var är en Stand Alone-lösning eller var den integrerad i ett annat system.

Christoffer: Det var liksom en hemmasnickrad lösning. som också Hade ungefär samma upplägg som det systemet vi har idag, men med lite annan typ av funktionalitet. det vi har nu är du lite mer inte riktigt på försäljning och användarupplevelse.

Lukas: Är det vanligast i dagsläget att kunderna börja med fakturering systemet eller någonting kopplat till redovisningen, Och sen köper in CRM lösning som modul? Är det brukar det att köpa in en helhetslösning? eller finns det företag som bara har CRM biten?

Christoffer: Vi har en del kunder som bara kör i serien men jag får nog ändå säga att det hör till ovanligheterna. de flesta kunder vi ha har iallafall faktureringen. Då får man ju faktiskt helhetslödet. Då får de ut sin faktura, där är vi väldigt duktiga. Sen är det även många som har bokföringen, så man får en helhet där. Det är någonting som vi gör väldigt bra, att vi underlättar för våra kunder i helheten av deras viktiga flöden. Sen är det även många som har order och offert. Dels för att effektivt skicka ut order och offerter, men kanske framförallt för att man vill ha en order som man skickar direkt när kunden gör det här köpet. och sedan kommer fakturan sedan i efterhand. Så vi har ett helt flöde där. Offert - Order - Fakturering, som många använder.

Lukas: Vänder sig systemet mest mot större kunder, eller är det större företag också? Vilken är idealkunden.

Christoffer: Huvudsakligen är det små kunder. Fortnox riktar sig generellt till företag som är antingen små eller börjar på att vara medelstora. Sen är CRM kanske mer ovanligt om man är

ett enmansföretag eller soloföretag, men det är ändå ofta det handlar om ett fåtal anställda skulle jag vilja säga.

Olof: Visionen för Fortnox är att vara småföretagens bästa vän. Så det är ditåt vi alltid vill jobba, även med CRM. Man kan väl säga att CRM i allmänhet är en ganska dyrt systemstöd sätt till marknaden. Jämfört med fakturering och bokföring är det extrem prisskillnad. Någonstans där vill vi hitta en bra lösning för att faktiskt få småföretagen att faktiskt ha ett CRM för att fimpa sitt excelblad. Det är dit vi vill. Även att få upp ögonen för målgruppen som idag inte egentligen vet vad ett CRM är, då det jobbar på sitt sätt. Ta en byggfirma till exempel, det jobbar ju med post-it lappar och telefonen och hela köret. Det är någonstans där vi vill nå kunderna med att det inte finns en anledning för en snickare att inte ha ett CRM. Att det även för dem finns en möjlighet att effektivisera sin försäljning och få koll på sin kundportfölj.

Christoffer: Även för de företag som har ett antal artiklar och om sätter upp offerter för sina kunder. Stor skillnad om man jobbar så. Att kunna jobba strukturerat och kunna samarbete. Där finns extremt stort värde.

Lukas: Om man kollar sen på implementationsfasen. Både förarbete, implementation och efterarbete hos företagen. Hur ser själva projektgången ut?

Christoffer: Ja, vi har ju ingen konsultverksamhet eller så. Vi levererar ju ett standardsystem till kunden, så det är ganska mycket upp till dem att sköta implementationen själv.

Olof: Det är fri support, så vi gör inte allt, utan vi hjälper kunden med vissa saker.

Christoffer: De ringer ofta och frågar, hur ska vi göra detta?

Olof: det är således ingen konsultdel i det.

Christoffer: Vi rekommenderar baserat på hur systemet är tänkt att fungera, men också försöker väva in hur andra kunder har gjort för att lösa samma problem. Vad som är viktigt att tänka på kan man också tänka på att informera om. Vi har ju en dedikerad supportgrupp som jobbar med vårt CRM, som har mycket erfarenhet att hantera kunder och deras problem. Bland annat sådana saker som importer. Extremt viktigt. Sitter man där med excelbladet eller kan göra en export enkelt från sin outlook eller ett annat system man sedan tidigare har, är det där man ska börja. Och komplettera denna information så att man har alla företag och kontakter upplagda. De som är relevanta att jobba emot.

Lukas: Har ofta företagen den tekniska kunskapen som krävs för att göra dessa exporter utan konsulthjälp?

Olof: Man kan egentligen dela upp dem i två olika segment. Det finns de som aldrig har haft ett CRM innan, utan bara ett excelblad eller postit-lappar. Där är oftast inte problemet att få in datan i programmet. Där är snarare problemet att grunddatan inte är rätt, vilket skapar problem i CRM:et. Andra företag som byter från ett annat CRM till oss, där finns det oftast möjlighet till export från dem till oss, och då är det ofta strukturerat och rent register som är ganska färskt. Det segmentet är inte jättesvårt att hantera och importera, utan problemet blir där du har en excelfil och ett kundregister i faktureringsystemet. Där finns det kunder som de oftast har fakturerat sedan innan. Då har de ett excelblad och ett kundregister där vi inte vill få

dubletter, utan då vill vi att det ska bli ett. Då måste kunderna manuellt gå in och radera rader i excel eller kopplar dem. Det är lite olika beroende på var man kommer ifrån, men de flesta löser det skulle jag säga.

Christoffer: Sedan har vi en funktion som vi försöker lyfta mycket för våra kunder som är en bisnodekoppling. Bisnode är ett företagsregister där man även får med information om firmateknare, omsättning och mer kvalificerad data.

Lukas: Är detta med i standardlösningen då?

Christoffer: Näe, det är som en tilläggstjänst. Men det är ett väldigt bra sätt att komma igång om man inte har bra data sedan tidigare.

Lukas: Så då skulle de även kunna använda CRM-systemet som prospekteringsverktyg också?

Christoffer: Jajamen, Jajamen.

Olof: Det är många kunder som väljer att importera kunder och grundinformation om fakturor och så vidare, men du vill även ha relevant data om vem som är VD, kontaktoppgifter och liknande. Då finns det att hämta in på nytt på det kundkortet, men att du behåller grunddata och historik om kunderna, men du får nya färskdata om företaget.

Christoffer: Det är i detta scenariot och prospekteringen som vi har möjligheten att säga att vi vill filtrera på antal anställda, såhär såhär mycket, i denna regionen, i denna branschen. Så plockar jag ut en lista och väljer att importera detta.

Lukas: är det vanligt att det är anledningen till att de skaffar CRM-systemet, att de har svårt att hitta veta vilka kunder de ska kontakta och använda systemet som säljstöd mer.

Christoffer: Jag tror att det är väldigt, att det är huvudanledningen egentligen att vara strukturerad och organiserad i sin försäljning. Det är ju vad ett säljstöd är. Så det skulle jag nog säga, ja.

Lukas: Vad ser ni som största utmaningen med att implementera systemet hos en kund, och få dem att använda det samt använda det på rätt sätt?

Olof: Jag skulle vilja säga att man måste få med hela företaget på att man ska göra det. Vi har haft ganska mycket när de har gått över från vårt gamla eller nya system, där det ofta finns en verksamhetsutvecklare eller en VD, oftast kanske småföretagarna har en VD eller försäljningschef som sköter dessa delar. Denna person är ju skitinsåld på det här, och vill inget annat än att gå över, samtidigt som det sitter fyra säljare som har suttit i det gamla systemet i flera år, där de har sina rutiner. Det ringer ju kanske 100 samtal per dag. Det sitter ju i ryggmärgen på dem hur de vill göra. Då kommer det inte något helt nytt, och då har vi märkt att VDN ofta kanske är skitnöjd, medan säljarna inte är det. Det krävs en förändring i deras arbetssätt. Där känner vi att det är väldigt viktigt att om man bokar in att man ska gå en webbutbildning, att vi gör en video där vi demar programmet. Skicka inte bara med den till VDN utan även till säljarna. Så att de vet hur vi vill att de ska jobba. För om bara VDN får utbildningen och sen går han och ska återberätta detta, har han redan glömt bort 50 procent av det vi pratade om. Så blir det bara en halvdan lösning istället för en bra lösning. Där har vi

märkt att vi har haft endel tjuriga säljare vi pratat med, medan Vdn är skitnöjd. De tjänar pengar på CRMet, det är fräscht.

Christoffer: Och Vdn har koll lixom. De kan ta ut rapporterna, se flödet och ser att det genererar affärer, struktur och koll. men just att ställa om folks vardag är en påverkan såklart. Så är det ju. Sen tycker jag att vårt CRM är väldigt intuitivt och lätt att följa ett flöde. Enkelt att hantera. Men det är verkligen en fördel att kanske ha gått en webbutbildning där man faktiskt har sett någon visa hur man har sett någon visa upp alla vyerna, sett videos eller läst våran hjälp där vi har screenshots på de steg som finns och där man också kan läsa hur hanteras just den här funktionen? Vad är syftet med denna funktionen? Hur är det tänkt att man ska göra? För det är lätt att man missar sådana saker.

Jacob: Men den ingår i standardlösningen? utbildningen då.

Christoffer: mm, absolut.

Olof: När vi släppte detta nya och gick över från det gamla så har det klassiska varit att vi har tagit 400kr för utbildningen på en timme. För vi vill liksom visa hur bra systemet är och hur stor skillnad det är lixom. Vi brukar skoja om att det gamla systemet var en Fiat men att det var en Ferrari vi fick. Och att vi verkligen visade hur det funkade, så då lade vi all webbutbildning gratis. För att verkligen få dem att fatta hur vi ville att de skulle jobba. Det är liksom: utbilda, utbilda, utbilda.

Christoffer: Nu vet jag inte om det är gratis faktiskt.

Olof: Inte jag heller, men normalt sett kostar det 400kr. Så utbildning är ju A&O i det hela skulle jag säga.

Jacob: Jag tänker, du som är supportansvarig, Vilka frågor är det som uppkommer flest gånger? Kanske är svårt att svara på.

Olof: Det blir liksom att vi har startat upp något helt nytt. Det är en väldig skillnad från resan från när vi startade tills där vi är nu. I början var frågan typ: Hur gör man en import? De gör bara en import, och i och med att det är så användarvänligt nu så är det ingen som ringer och frågar om hur man skapar en försäljning. Utan typ: Jag tänker att jag vill jobba såhär, vad tycker ni om det? Vi blir mer ett bollplank om hur de ska jobba med sin försäljning. Det börjar med aktiviteten här, gör jag rätt där? hur kan jag göra för att få aktiviteten till nästa del i flödet. Så nu blir det mycket mer att vi är som ett bollplank till kunderna än :hur gör jag här? Så nu är det mycket att de vill veta hur de ska jobba.

Lukas: Snarare då som en affärspartner än bara en leverantör.

Olof: Det blir ju på lång sikt med kunderna att om man har CRM som är väldigt väldigt stor med många funktioner kan det bli att man tappar bort kunden någonstans på vägen under någon flik, så slutar det med att du inte har någon aning om var du är och håller på. Nu är det snarare att det finns 6-7 flikar och alla dessa ser exakt likadana ut men med olika funktioner. Knappen för att skapa nytt är alltid på samma ställe. Det sätter sig i hjärnan på dem, så det blir inte så mycket frågor om hur de ska jobba med det.

Olle: Fortsätter företagen att höra av sig under längre tid, eller är det mest under implementationsfasen?

Olof: Jag skulle säga att det är mest under implementationen som de hör av sig till oss. Så blir det mindre och mindre. Till slut blir det bara att...

Christoffer: Det kan vara att de hittar någon ny funktion

Olof: Eller något tekniskt. Vad som helst.

Christoffer: sånt uppstår också. Utbildningstillfällena kostar ingenting ser jag nu.

Jacob: Hur stor brukar kunskapen om CRM vara innan rent generellt?

Olof: det beror på vilken kund. Vi har vissa rena säljföretag som vet vad CRM är och ofta ställer de ganska ganska höga krav på oss, då de vet vad de pratar om. Men sen finns det också ganska många nya som har effektiviserat sin bokföring och fått upp ett flöde de tjänar pengar på. Sen blir nästa steg att effektivisera försäljningen. Då blir det kanske att de börjar med ett CRM, vilket de aldrig har sysslat med innan. Då blir det en helt annan sak. Så där skiljer det sig lite.

Jacob: Hur ser kommunikationen med er ut? Har företagen en viss kontaktperson, eller är det bara supporten?

Olof: Vi börjar ju bli ganska stora och har många kunder så, förr i tiden när jag började så var vi 16 st på hela supporten, nu 57. Så det har hänt lite. För kunde man äga ärenden, men så funkar det inte längre. Men nu tar vi allt. Så man är inte dedikerad. Och det är ju fri support. Den ingår ju, så därför är den inte personlig.

Lukas: Jag antar att det är faktureringsystemet som är vanligast, men är det CRMet som de har mest frågor kring? Vilken del har de mest problem med.

Christoffer: Tittar vi på hela Fortnox är det väldigt olika vilka moduler kunder använder. Så det går inte riktigt att jämföra. Kollar man på bokföring, fakturering, lön är det väldigt många av våra 250 000 kunder någonting som använder, medan CRMet inte är lika många som använder. Så det går inte riktigt att säga det så.

Olof: sen kan man tänka: hur svårt är det att sälja? och hur svårt är bokföring? Försäljningen är ju mycket enklare än bokföring, så blir det ju. Faktureringen har vi ju moms. momstyper och momsräkning hit och dit. CRMet finns det ju egentligen inga lagar för förutom GDPR. Så det blir en skillnad där också.

Lukas: Vilka är era största konkurrenter? För hela Fortnox, inte bara på CRM.

Christoffer: Det är väl Visma till exempel, men det börjar också komma utifrån och från rena redovisningsbyråer som börjar köra lite mer att de har redovisning plus ett system. Så marknaden är lite mer påväg dit så att säga.

Olof: det är nog som du säger. Visma är absolut störst, men sen kommer nya bolag också. Som det händer ganska mycket kring. Hela redovisningsbranschen genomgår en revolution

framförallt på konsultsidan. Redovisningskonsulterna påverkar slutanvändaren i det hela. Så det händer jättemycket där. Företag blir uppköpta och sålda lite överallt.

Christoffer: Vår ambition är inte att försöka efterfölja och bevaka konkurrenterna, utan att lösa helheten och kundens problem. Och att också tänka ett steg längre och vara i framkant gällande digitalisering och automatisering.

Lukas: Jag kollar så att vi har fått svar på det vi undrar. Mäter ni resultat på hur mycket kunderna använder era system? Både CRM och bokföringssystemet. Om vi tar CRM-systemet, om det är någon kund som inte använder det? Gör ni något för att få igång dem med det och behålla dem.

Christoffer: Vi vill ju helt klart ha aktiva kunder. Sen kan inte vi se till att de faktiskt använder det så att säga. Men naturligtvis försöker vi bevaka och se att vi har en stor andel av kunderna som använder det och så vidare?

Lukas: Om det är en kund som CRM-lösningen och inte använder det, vilken del i implementationen som upplever oftast fallerar och är anledningen till att det inte tar fart. Så de inte får ut den fulla potentialen:

Olof: Kunskap skulle jag säga, att man tappar dem. Någon förstår inte flödena riktigt och försöker komma igång med CRMet men känner att vi kan komma igång med det senare.

Christoffer: De kan ibland känna att "det kanske är bättre om vi kommer igång då". Så skjuter man det istället till framtiden.

Olof: Det märker man mot det gamla säljstödet som vi nu har stäng ner, det satte vi en deadline på att det skulle stängas ner vid ett visst datum. Då märkte vi verkligen att vi började få möjlighet att kunderna skulle få möjlighet att gå över i maj, fast gamla skulle stängas av vid nyår. Ändå satt vi dagen innan nyår och pratade med arga kunder som ville stanna kvar i det gamla CRMet trots att det hade gått över 6 månader. Då märkte vi verkligen att man skjuter på det.

Christoffer: De klagade aldrig på fel info, och förstod hur läget låg. Även fast det bara var en knapptryckning var det ändå tiden i det. Men det är också småföretagarens vardag. Den är ofta, de jobbar ganska mycket och är inne i sina rutiner och har inte så mycket utrymme att lägga på saker runt omkring. De har liksom inte folk som sitter och kan ta tag i frågeställningar sådär. Det blir ofta att någon får göra det dessutom, trots att de redan är fullbelagda. Ja men så är det verkligen. De kan vara VD för företaget, men samtidigt snickare och vaktmästare för sin lokal. Inköpsansvarig och ha alla olika tider, och då finns tiden inte riktigt där. Då blir det på helger och röda dagar. Därför fokuserar vi på att vara så enkla som möjligt. Då behöver det inte uppstå massa frågetecken, Hellre vara enkel och tydlig eller obegränsad på funktionalitet.

Jacob: Många använder sig av någon form av konsultverksamhet och hjälpa kunden med CRM. Tycker ni att det är en onödigt väg att gå. Ni har ju ändå lyckats utan en sådan mellanhand.

Olof: Mycket kan nog ske, nu jämfört med förr. Mycket går att bygga in i programmet, typ att berätta vad flikarna gör. Detta gör att programmet, första gången du sätter igång det så liksom välkommen till fortnox. Här kör du igång. Då kommer företagsfliken ut och som en

Wizard/onboarding som förklarar alla steg. "Här gör du detta, här gör du detta". Detta är någonting som har kommit på senare tid. Endel saker är manuella, typ filer, men typ just det. Att utbilda hur programmet funkar, blir mindre och mindre, mer sker i programmet av sig själv. Nu finns webinars som inte ens är personer utan de är inspelade, så klickar du dig själv fram i det hela. Så där tror jag att endel har haft i det. Webbutbildningarna är också en jättebra för oss. Så kanske vi får in samma 15 bolag som sitter på en timme i chatten. Då kan de ställa exakt samma och fråga, så hittar de en lösning tillsammans. Kanske med handläggaren som hittar en lösning tillsammans.

Christoffer: Som produktägare är min tanke att vi ska försöka stödja så att 90% av dessa kunder kan göra det själva på ett väldigt enkelt sätt. Men de sista 10% som har ett specifikt problem som är annorlunda. Det kanske vi inte kan hantera på samma sätt för då kommer alla bara bli förvirrade, samt att vi får bygga massa extra runt omkring. Den stora massan ska kunna hanteras enkelt. Det är väldigt viktigt för oss. Då tänker vi också att dessa 90% inte ska behöva någon hjälp för att utföra det här. Det ska de klara av helt själva. Sen är det såklart skillnad på vilka behov företagen har. Använder det ett CRM mer som ett verksamhetssystem och kanske är en lite större verksamhet. Då kanske det inte är förnox det ska ha, utan har andra behov. Då kanske det behöver konsult hjälp för att anpassa det systemet efter deras verksamhet. Men det är en lite annan sak. Vi är mer som ett försystem för de som har behov av CRM och försäljning mer allmänt då.

Jacob: Jobbar ni med några stora/större företag?

Olof: Det finns vissa, men inte på CRM.

Christoffer: Då försöker vi då med Upsales som samarbetspartner. De har väldigt stora möjligheter att skala upp det och anpassa mer efter ett företags verksamhet. Så då hänvisar vi dem dig.

Olof: Där är vi ganska ärliga med införsäljning och support. Säger kanske "Det är kanske dags att se på en annan lösning"

Christoffer: Det de får då är samma fina integration med resten av flödet då. Så fokuserar vi det vi verkligen är bra på. Detta är också en sån sak som är anledningen till att vi vill kunna stödja den stora mängden mindre företaget. Men även ha möjligheter för de större kunderna.

Lukas: Men på resten av systemen förutom CRMet, där företagen bli hur stora som helst egentligen?

Christoffer: Näe asså, där finns det också begränsningar faktiskt. Tittar du liksom på ett sånt här exempel är ju kanske inom bokföringen som nästan alla våra kunder använder. Den är väldigt väldigt uppskattad och fungerar väldigt väldigt bra. men vi har fortfarande bara två dimensioner, kostnadsställen och projekt. Det finns inte så att du kan redovisa på alla ställen och vrida och vända på det. Så att vi har begränsningar överallt. Det är någonstans att vi har valt att det ska vara enkelt, smidigt och man ska klara sig länge på det. Men vi behöver inte bygga in alla möjligheter. Då finns det andra system för de som behöver det. För de som behöver de skapar de en integration med ett annat system som vi har integration för. Eller kontaktar en integratör som skapar något specifikt för dem.

Jacob: Med din bakgrund Christoffer, ser du stora skillnader på stora och mindre företag?

Christoffer: Det är det här med att större företag vill ha det skräddarsytt efter processer i högre utsträckning, medan plånboken ofta är viktig för mindre företag. Och det är ofta en helt annan kostnadsbild. Alla våra priser står i standardpriser direkt på hemsidan. Inga oväntade kostnader dyker upp. 199 kr för vårt CRM, Bokföring 99 kr och fakturering 99 kr. Det är vad det kostar liksom.

Jacob: Vilka sidor ser ni som förbättrats mest av ert CRM? Är det kundhantering, logistik eller den operativa nivån, eller ledningsnivå, ledningens översikt eller liknande.

Christoffer: Det är nog ändå 90% kundhanteringen, men man ska inte underskatta tydligheten i "Hur ser vår försäljning ut?" "Hur går det?" Hur ser framtiden ut? Att kunna sätta upp en budget, att kunna jämföra försäljningen med den. Allt sådant är jätteviktigt, men absolut, kundhantering är det allra viktigaste.

Olof: Absolut. För småföretagen kanske de är liksom inte jättemånga anställda på bolaget. Kan man bara göra det automatiskt och bli påmind om det är man en bra bit på vägen.

Lukas: Ja, det var väl egentligen de frågorna som vi hade. Sen är det ju den dimensionen att vi tänkte jämföra era åsikter mot rådande teori. Och då har vi samlat massa olika artiklar som rör ämnet och sållat ut vilka faktorer enligt teorin som är viktigast för att ett projekt ska lyckas. Och då tänkte vi be er ranka vad ni tycker. Eran åsikt liksom. Och då tänker jag att det vore spännande för oss om ni gjorde det var för sig, med tanke på din bakgrund, då du har jobbat med andra typer av projekt. Då tänker vi framförallt företag med 5-250 anställda. Så inte riktiga jättar utan små och medelstora.

Christoffer: Vi drar det till 0-250, då vi har många där. De minsta.

Lukas: Ah juste, ja det låter bra! Och då har vi 17 faktorer och utifrån dessa kanske ni ska plocka ut de 10 som ni anser viktigast. Känner ni att ni kan ranka dem inbördes får ni gärna göra det, men det är inte av största vikt.

Olle: Vi kan gå igenom alla, men vissa är luddiga stora begrepp.

Jacob: Och känner ni att något saknas får ni gärna ta upp det också.

-- Christoffer och Olof rankar --

Olof: Jag väljer träning. Det är egentligen A&O att kanske inte bara titta på att säljstödet eller CRM:et ser bra ut och har funktionerna. Det är en del, men även kolla hur supporten ser ut, vad konsulter kostar, är det ett standardprogram eller kan man få ändringar gjorda. Jag känner att har man inte den, då kommer även resten av sakerna försvinna på vägen också. Då blir det nog mer bumps på vägen.

Christoffer: Jag tog med den också, satte den inte lika högt upp, men kanske hade gjort det med din argumentation. haha.

Olof: Det märker vi, eller iallafall jag som supportansvarig, att de kunder vi pratar med kanske har fått fel blick av hur vi funkar eller vad vi står för. Så det tycker jag oftast är där det kivas. Sedan tydliga mål och syften. Det är man ju väldigt skadad av. Jag tycker iallafall att

när man börjar, att man måste ha mål av vart man vill komma med det, och vad är syftet med att vi gör detta. Så att man inte bara kör på utan varför man gör det man gör. Och support/eftermarknadsskaded ligger träning/utbildning tredje längst upp.

Christoffer: det hade jag också som nummer tre.

Olof: Den ser vi också att den är viktig. Lär du dig inte hur du kör bilen, så får du inte ut det du vill av den. Det är samma sak här. Jag tycker även att engagemang från personal är viktigt. Och får inte de kunskap och träning om hur programmet funkar kommer även engagemanget att gå ner. Kommunikation mellan avdelningar satte jag som 5a. Det är nog lätt när man plockar in ett CRM att man glömmer bort någon avdelning. När man kikar på CRM att det mest lutar mot försäljning. Då blir man bra på försäljningsavdelningen, men glömmer bort de som hanterar kunderna när de är missnöjda eller inte vill betala. Då blir det också fel, vilket också påverkar engagemanget. Change management är också väldigt viktigt då man måste vara beredd att göra förändringar och förebygga förändringarnas påverkan för att få det att funka, annars påverkas engagemanget hos personalen. Och deltagande av användare tolkade jag att det är de som ska jobba i det. Där är det viktigt att man fortfarande fortsätter att utvecklas när man väl har kommit igång. och utvärdera vad som är bra och vad som är dåligt. Sen skrev jag processförändringar. ska se var jag hämtade den ifrån. Det blir ju att man jobbar framåt med det hela, och även där med förändringar att man jobbar med sina processer och projektgruppens kompetens känns det väldigt viktigt att ha. Att de som driver projekten är insatta i delvis CRM men också hur alla avdelningar jobbar så att man får den delen hjälp i kommunikationen i avdelningarna. Och sist satte jag användande av konsulter. Om det finns måste man kolla upp vad de kostar, vad de kan göra och inte kan göra, men det rör nog större projekt.

Lukas: Bra argumentation!

Jacob: Jag håller med.

Christoffer: Våra var extremt lika faktiskt, lite annan ordning bara. och någon som skiljde. Processförändringar hade jag som nummer ett. Sedan förändringsledarskap. Projektstyrning ändå så att man håller ihop hela övergången och kommer igång. Stöd från högsta ledningen tycker jag ändå är värt att nämna, för det är oftast att det drivs uppifrån varför vi ska göra detta.

Lukas: då har nog vi fått svar på de frågor som vi har.

Jacob: Jag tänkte bara kort för din del. Du säger att det har skiljt sig med stora företag. Vilka hade framförallt varit i toppen i större projekt. Är det någon som inte är med här som hade varit högre upp?

Christoffer: Jag tror att det här med resultatmätning och tidsram blir viktigare då det är en större grej och högre risk. Det krävs ett tydligare projekt där man för över alla vid ett tillfälle. Det blir en större apparat kring det hela. Då blir det nog också viktigare med konsulter. Både med anpassning efter processer, men även de delarna. Där tror jag det skiljer mest åt, för att det påverkar vardagen på ett annat sätt.

Lukas: Vi tackar så jättemycket för att ni tog er tiden och för att vi fick komma hit!

Intervju Axel, Adsensus AB

Intervjuperson: Axel Larsson

Medverkande: Lukas Simonsson, Olle Lindgren och Jacob Thörnqvist

Längd: 29:11

Datum: 16/4 - 2019

Axel: Ska jag berätta lite om mig själv?

Lukas: Mm.

Axel: Axel Larsson heter jag, jag är en av delägarna i Adsensus AB, mina sysslor handlar framförallt om försäljning men det handlar också om ekonomi, eh utbildningsdelen i vårt erbjudande som vi kallar nordic scaleups, och CRM.

Lukas: Mm, spännande. Och en kort beskrivning av adsensus som företag.

Axel: Adsensus är ett tjänstebolag inom sälj och marknadsföring. Vi stödjer egentligen alla typer av företag som är i behov av stöd inom sälj och marknader är relevanta för oss, generellt handlar det om tjänstebolag och digitala produktbolag som köper in våra tjänster. Och det är egentligen inte så konstigt att det är dem bolagen, för vår expertis ligger ju primärt mot den här typ av bolag som har säljprocesser, mötesbokning är oftast centralt men samtidigt för att vara framgångsrik inom sälj så behöver du kunna så mycket mer. Det handlar om väldigt många aktiviteter man behöver syssla med för att nå framgång och vi är liksom, vad ska man säga, en ganska bred palett av aktiviteter kan vi erbjuda även om vi har vår core inom mötesbokningen som vi känner är centralt för framgång nästan oavsett ... så är det ändå centralt.

Lukas: Mm, det låter rimligt.

Axel: Ja.

Lukas: Eh, över till frågorna som rör lite mer det vi skriver vår uppsats i. Vi tänkte kolla på amen framgångsfaktorer i implementationen av CRM system och lösningar eh och det är ganska mycket inom teorin skrivet om det här, vi tänkte väl se om det stämmer överens med verkligheten, så då har vi lite frågor som vi ställer till er som vi ställer till er som kund då. Eh och det är dels vilken typ av CRM system ni använder i dagsläget? Och leverantör?

Axel: Ska vi börja där?

Lukas: Mm.

Axel: Vi använder hubspot idag, för vår egen räkning. Som ni vet är vi partners på hubspot vilket innebär att vi ofta. Vi har incitament att sälja in den lösningen, vilket vi gör allt som oftast men det handlar ju också om att vi har ofta fortfarande en situation där vi jobbar i kundernas CRM men hubspot är vår, vi använder internt och vi säljer ut det men det är fortfarande så att många av våra resurser som hyrs ut eller säljs ut till bolag sitter i andra system.

Lukas: Och hur länge har ni använt hubspot?

Axel: Hubspot har vi använt i ett och ett halvt år, två år kanske?

Olle: Vet du om, är det cloudbaserat?

Axel: Det är cloudbaserat.

Olle: 100%?

Axel: 100% ja.

Lukas: Vad, asså vad, innan hubspot så antar jag att ni jobbade med.

Axel: Membrain.

Lukas: Membrain, och, vad, det hade ni jobbat längre i, var det också cloudbaserat?

Axel: Ja det var det.

Lukas: Ja, va ser du för fördelar för små och medelstora företag med o ha ett cloud-baserat system?

Axel: Innan membrain satt vi i något som inte var cloud-baserat. Fördelarna är ju enorma, asså, kan komma åt allt överallt, mobiltelefonen, paddan, datorn, logga in på vilken dator du vill. Det är väl egentligen det fast det finns säkert massa annat också. Smidigheten känns som allting är ganska givet att man har det så idag. Det har gått så långt att man inte ens reflekterar kring, eller det är en självklarhet att det är cloudbaserat tänker jag. Hade inte kunnat gå tillbaka till en stationär dator med en fast licens. Mm.

Jacob: Äh om man kollar på, har ni mycket kommunikation med hubspot och hur sker den kommunikationen?

Axel: Alltså inte jättemycket. Jag vet att man marknadsför för den en hel del. Men

Jacob: Dem är inte ute så mycket och kollar upp?

Axel: Nej där dem inte. Det hade man kanske önskat mer egentligen.

Jacob: Mm, men jag tänkte mer med utbildning och sånt, det är inget sånt?

Axel: Dem har sjukt mycket utbildning i e-learning, de har dem ju. Men sen kan man ju fortfarande tycka att de skulle investera ännu mer i sina partners.

Lukas: Och har dem där, finns det något sätt ni kan säkerställa att dem som jobbar i hubspot här på företaget att dem liksom har kunskapen att kunna använda det fullt ut?

Axel: Mm, vi har våra AMs är ju eller dem som är motsvarande mellanchefer på nått sätt och kunna spåra upp projekten. Dem har ju det liksom i sin, på sitt bord. Att utbilda nya konsulter i hubspot. Så där finns ju nån form av grundkompetens som dom bör nå upp till initialt. Sen är det fortfarande så att sättet att arbeta kan avvika mellan projekt, men vi har best practise för

hur vi tycker man ska jobba i det. Det är inte alls samma sak som att det fungerar så i alla fallen på grund av att kunden behöver se sitt.

Lukas: Och då, men jag antar med det e-learning så finns det nån form av licenser man kan få. Där eller hur?

Axel: Nä dem är faktiskt grattis. Dem är jävligt duktiga på det ju, och hubspot har satt upp en hel vad ska man säga, ett helt litet miniuniversitet. Hur du kan utbilda dig inom inbound marketing, och digital marknadsföring och CRM då.

Lukas: Ah ok, och då är det både inbound marketing som fält eller deras modul?

Axel: Nej det är både och. Det är absolut en stor del generell kunskap som är grund och botten, och inte tingad till hubspot. Men sen det där är bara den lilla grejen egentligen för den stora delen i utbildningen som fortfarande kanske inte är jättestor är hur man väljer rent operativt arbeta i sitt dagliga säljarbete i systemet och där finns väldigt stort svängrum för individuella preferenser för hur man t ex jobbar med tasks och hanterar data och loggar information. Där på just det planet som dom stora avvikelserna finns inom företaget. Och det där tror jag gäller alla företag nästan.

Jacob: Hur såg valet ut när ni skulle välja CRM?

Axel: Lite slumpartat men, det är inte så att vi hade jättebra koll, men i och med att vi var liksom naturligt för oss, vi får ju naturliga möten med system hela tiden. Och inte minst förr då när hubspot inte fanns för då var det jäkligt spritt liksom i vad företag satt i och det var också innan stadiet då vi själva satt på liksom vad ska man säga ett systemstöd att föreslå. Då la vi oss mycket mer i händerna på kunder. Nu är det mycket mer så att om dom anlitar oss så är det deras CRM är i dåligt skick eller att dem inte sitter i någonting, då blir det hubspot. Och hubspot har gjort en jätteresa de senaste åren. Det är ju ett väldigt populärt crm. Tror det är, vågar jag säga att det är det mest populära bland småföretag och medelstora. Misstänker att det är dem som får flest nya kunder i alla fall. På grund av att det är en väldigt kompetent gratisprodukt. Som liksom lovat att det aldrig ska kosta pengar så länge du bara sitter i CRMet. Och det tror jag dem fångar många företag på.

Lukas: Så från er sida finns det någon inlåsnings, eller inte inlåsnings effekt men ni gör ändå era kunder lite.

Axel: Jag tänkte mycket på sånt i början men i och med att det är en så liten affär i sig ligger vi inte så mycket vikt vid just det där. Vi har fått in nya kunder i hubspot, dels för att inte, så länge dem inte köper marketing så får vi inte pengar. Vi har inte sett mycket pengar rent kopplat till licensintäkter överhuvudtaget. Pengarna vi fått har handlat om implementationsstödet, vi sätter i gång det, städar data, importerar, gjort setup, hållit den grundläggande idén och följt upp. Mm, om jag svarade på frågan?

Lukas: Ja, verkligen. Och så hur, du har ju vart med på adsensus ganska länge. Och har ju jobbat med den del olika CRM system, olika projekt så där. Vilken del av företagen, både nivå, vilka delar av företagen vinner mest på att ha en välfungerande CRM lösning.

Axel: Spontant skulle jag säga en vanlig säljare liksom. Ähm, men i grund och botten, om den vanliga säljaren är vinnaren så är företaget vinnaren också. Det hänger ju verkligen ihop. Säljavedelningen.

Jacob: På alla nivåer.

Axel: Definitivt.

Lukas: Ehm, men jag tänker, i och med att ni både är kund och på nått sätt leverantör med partnerskap, såhär, vilken typ av företag riktar sig hubspot mot?

Axel: Små och medelstora företag.

Lukas: Ah, det är dem som vinner mest på den lösningen?

Axel: Jepp, men dom är positionerade där och inte mot dom allra största.

Lukas: Är det med deras gratisversion då, eller är det hela hubspot?

Axel: Faktum är att själva crm modulen kör vi gratis, det funkar för oss, trots att vi är 100 pers. Det är inga konstigheter. Det är ju asgoa features men vi. Anledningen att vi inte köpt premium på crm är att vi vill ha vissa lösningar internt som telefoni till exempel. Och har vi inte det så är det nog rätt nice att köpa premiumvarianten för att kunna logga samtal och allt det där. Det är kostnadsgrej i och med att vi redan har det på plats och det funkar bra.

Lukas: Och såhär. När ni har sålt in hubspot till en ny kund och liksom det här med o hjälper till att implementera hela systemet hos dem. Hur ser arbetet ut då?

Axel: Äh, amen en vanlig setup, vi säger att vi får in en helt ny kund som köper våra vanliga tjänster också. Då ingår liksom en del av de här uppsstartskostnaderna som är ganska höga, typ 20000 ibland lägre också såklart. Där ingår liksom en CRM implementation då sätter vi igång systemet och omvårdar säljarna och de interna resurserna och importerar in dem. Gör någon grundläggande inställning och ser till att integrationen sitter. Där är liksom steg 1 och det är väldigt enkelt att nå en nivå där det är att tuta och köra. Sen är det ett kontinuerligt arbete med, det handlar också mycket om hur intresserade dem är och hur avancerade rapporter och sådana grejer. De flesta är ju inte det. Vi förespråkar en satta att som är enkel, lite så här "less is more" bara för att få det att lira. För att så fort du börjar lägga till lite, eller gör det lite lite mer avancerad så löper du en risk att tappa användaren, och då är man ute på hal is. Då är det bättre att ha det enkelt.

Lukas: Och så dem största utmaningarna då med att implementera systemet och få det att lira med företaget?

Axel: 100% är ju att få säljarna att faktiskt använda det, 100%.

Jacob: Var det samma för er?

Axel: Nä men, kanske inte för oss. Det kanske var andra grejer. Men det skulle jag säga är det generella, det är den nöten du vill knäcka. Att få med dig användaren. Det kvittar hur snyggt

du gjort det liksom och hur fräcka setups, det spelar inte så stor roll. Och för att få med sig användaren ska det va enkelt.

Jacob: Arbetar ni någonting med efterarbetet?

Axel: Ja det gör vi, men desto bättre förarbete du har gjort, ju mindre efterarbete behövs. Beror på hur man definierar efterarbete. Men det kan bli ett enormt efterarbete om du slarvat vid importen av datan till exempel. Sen börjar du upptäcka några månader senare när det är igång att här bör vi göra en justering. Kan vara lite svårt ibland att backa bandet. Direkt förjävligt faktiskt.

Lukas: De kunderna som ni sålt in crm till. Vilken erfarenhet har de sedan innan?

Axel: Ne det vanligaste är att de jobbat i något. Att de inte brytt sig så mycket. Men man har nog hela spannet.

Lukas: Men åh som i hela hubspot lösningen så ser du crm som egentligen bara en del av det?
Axel: Jag ser det som en del av det men det är den viktigaste delen och det naturliga första steget att fokusera på för att du ska sätta det crm fundamentet på plats ordentligt innan du börjar leka och trixa med alla andra marknadsfunktioner och grejer då. Och det har att göra med, att när du väl, att sätta CRMet handlar initialt om att få in den informationen du behöver och datan. Och de naturliga processerna liksom göra vanligt, dagligt, hederligt säljarbete. Det är ändå liksom hela coren. Allt som rör funktioner kopplat till digital marknadsföring, i slutändan så handlar det om att det är någon på säljavdelningen som ska göra det till en affär. Det är ganska givet för mig att man börjar på crm änden och fokuserar på det som är viktigt för säljaren från dag ett för att de skall kunna göra sitt jobb. Sen när det sitter kan man börja fokusera på annat.

Lukas: Finns det delar av implementeringen som inte funkat bra?

Axel: Kanske inte direkt något som är kopplat till hubspot så men det är alltid problematiskt om man ärver massa data som kunder tycker är viktig. Är den skit så kvittar det hur bra system du har. Trycker du in en dålig excel fil med massa röra och skit och brus så blir det inte bra. Den utmaningen tror jag de flesta sitter med. Människor, säljare och organisationer tenderar att överdriva/övervärdera gammal information. Jag kan ju tycka att när man väl byter CRM så är det ett bra tillfälle att städa gammal och data och blunda lite för rader i excel arket även om det tar emot lite. Sen har det blivit lite mer komplext sedan GDPR.

--Axel Rankar CSFs--

Axel: Staff Commitment är given etta. I ett litet bolag är det extremt viktigt. Är det ett stort bolag så är det mer att man får ett brev i sin inbox. Hej nu ska vi byta CRM-system. Då är det bara att infinna sig i det. Men den kan vara extremt viktigt i ett mindre företag!

Lukas: Det är ju extremt intressant i och med att det är det vi tittar på!

Axel: Nummer ett, två tre. Gemensamt här är ju att det handlar på nått sätt om användarna och det är väl lite det jag tycker är viktigast att highlighta här av min erfarenheter liksom. Resten är väl lite sekundärt. Även valet av leverantör är jätteviktigt egentligen, men givet att man

håller sig till de stora spelarna så gör de jobbet liksom. Det är ju ganska onödigt att betala för ett crm t ex om man är en liten spelare.

Intervju Gustav, Lime Technologies

Intervjuperson: Gustav Stigestadh

Medverkande: Lukas Simonsson, Olle Lindgren och Jacob Thörnqvist

Längd: 39:44

Datum: 23/4-2019

Lukas: Hej Gustav!

Gustav: Hej!

Lukas: Vi amen som vi nämnde lite tidigare håller vi på att skriva en uppsats om crm implementationer i små och medelstora bolag och eh mer specifikt för cloudbaserade CRM-lösningar då och vi kan fokusera på kritiska framgångsfaktorer men vill även, även intresserade av liksom dina erfarenheter av från jobbet som projektledare. Men vill du berätta lite om dig själv ehm...

Gustav: Ja, Gustav Stigestadh heter jag då och är teknisk projektledare som det heter på Lime. Jag har bakgrund som systemvetare och det jag gör egentligen asså man kan också säga att vår titel skulle kunna vara leveransansvarig också. För dels är vi projektledare i själva projektet men ofta så att kunden har en projektledare från sida också. Ehm så att vi är ju också liksom ansvariga över att leveransen ska gå i mål och också ansvariga över att projektet går i mål från vårt håll. Så att vi är projektledare från vårt håll på Lime men finns ju nästan alltid en projektledare som leder projektet hos kunden. Ehhh så att man skiljer dem åt så att säga. Så vi är ansvariga för själva leveransen från vår sida då.

Lukas: Ehh, så att teknisk projektledare vad... den... den tekniska biten jämfört med en vanlig projektledar-roll, vad innebär den?

Gustav: Eh det innebär att vi bygger ju nästan det mesta av systemet. Ehm så att vi bygger så pass så att vi jag hittills har haft nästan inga problem med någon applikationskonsult utan jag bygger det mesta själv. Men blir det större grejer med större integrationer mellan andra system då tar man in en applikationskonsult. Så att varför det heter teknisk, det har kommit till nyligen för att det är många som söker rollen och kanske inte har någon teknisk bakgrund överhuvudtaget och då blir det ganska svårt och klara av den. Så att det är därför man har ändrat namn på den helt enkelt.

Lukas: Förståeligt, och Lime som bolag, bakgrund och vad ni sysslar med?

Gustav: Vi gör ju bara CRM och har hållit på, vad är det nu, 25 år tror jag, men verkligen växlat upp de senaste tio åren. Så att Lime gör ju bara CRM. Så att det är det som och vi nischar ju på den nordiska marknaden.

Lukas: Och då är det olika, olika system som möter olika typer av företag, vilka typer av lösningar har ni?

Gustav: Asså vi har ju allt från en användare till flera tusen. Så att vi har ju mmm vi har ju lite olika produkter. Dels Lime Go då som är lite mindre som är webbaserat som det bara aa egentligen, skaffa ett konto och köra igång direkt för den är ju fullmatad med företagsdata från början. Sen har vi ju CRM som kan bli hur stort som helst egentligen. Och där har vi ju jättestora kunder med flera tusen användare och sen har vi ju också mindre företag med kanske 10-15 användare. Så alla möjliga.

Lukas: Yes, och liksom ideal, ideal vilken typ av kund är det som får ut mest av ert system skulle du säga, asså riktar det sig mer mot små bolag eller mer mot större?

Gustav: Ehh nej, asså det är svårt att säga för att nästan alla bolag som blir större och har många asså mycket är det ju när de behöver samla informationen på en och samma plats. Så att ett typ exempel kan vara att den säljaren på organisationen som säljer mycket grejer, ehh, och alla säljare har egna excel-dokument exempel. Då är CRM-system superbra där man får allting samlat och det spelar egentligen ingen roll om det är fem pers som jobbar på företaget eller om det är 50, det kan vara lika problematiskt ändå. Så att det har jag inget rakt svar på där.

Lukas: Mm, eh, och alla de här system är molnbaserade egentligen...

Gustav: Mm, precis. Vårans plattform som heter CRM, det som är det stora det är både molnbaserat men man kan också ha det on premise om man vill. Eh och det är ju för många kan det vara en säkerhetsfråga. Att man har väldigt många olika proxys och sådär. Att man vill ha det lokalt men för många funkar det jättebra med cloud också.

Lukas: Arbetet kring en implementation då, i ert fall, hur ser standardförfarande ut?

Gustav: Ehm först så så som vi gör på lime, det är att våra säljare är oftast väldigt duktiga och har asså och med åren får dem en hög teknisk kompetens, så vi har något som kallas överlämning där vi går igenom grundligt vad som har sålts in och helt enkelt var de har för behov och pains och såna här saker. Och sen har dem, om man har tur har dem en ganska så solid demodatabas som de byggt upp från början. Det är inte alltid det är så men ibland kan det vara så. Ehh och utifrån den då så, så bygger jag vidare utifrån vad de har samlat in och sen har man ett projektmöte med kunden där man helt enkelt bara specar upp exakt vilka funktioner som ska finnas, hur de ska användas, varför de har köpt en CRM-system, vilka som ska använda det, ska det vara olika användarpolicys beroende på om du jobbar i Göteborg eller Stockholm eller säljare eller administratör osv. Ehm och sen så drar man hem till kontoret egentligen och bygger det här fram vad man har sagt under projektmötet. Och sen har man projektmöte nummer två där man går igenom vad man har kommit fram till med prototypen ehh och där brukar man, det är nästan där jag tycker det är det roligaste för att där får dem sätta sig och liksom fippla i systemet också. Då brukar jag ha som mål att jag har lagt upp det i cloud redan så att de kan logga in och leka runt i det gamla. Även om de inte har fått någon utbildning än så kan de få ett humm om det ser rätt eller inte. Ehh och sen så ahh, efter mötet nummer 2 så fortsätter man konfigurera, om det är fler saker som ska göras. Nu tar jag asså ett klassiskt exempel där allting går som det ska, asså enligt tidsplan. Sen så kan det ju bli att man sätter in fler projektmöten. Men, ahh. Sen så konfigurerar man efter projektmöte nummer två och då brukar vi dra ut och hålla utbildning för projektgruppen som varit med i projektet ehh och låter dem använda systemet så mycket som möjligt och komma med inputs. Och sen så kör man en användarutbildning då, och i många fall kan det vara samma sak. Att projektgruppen kan ha varit med från första början. Sen beror det lite grann på hur stort

projektet är. Ehh, aa sen så kör vi flera utbildningar beroende på vilken nivå de vill lägga sig på för man kan ju vara antingen vanlig användare, superanvändare och sen administratör då på våra system. Och efter det börjar själva förvaltningsarbetet ehh och då egentligen så brukar jag alltid höra av mig efter en en några veckor eller upp till en månad kanske och kolla hur allting funkar, om allting flyter på som det ska. Ehh och det brukar ske ganska naturligt för vi har väldigt mycket kontakt med våra kunder. Ehh och väldigt mycket såhär prata telefon och väldigt mycket mail. Det blir också ganska naturligt att man har mycket kontakt. Man brukar alltid ändå liksom stämna av och ordentligt efter en månad. Ehh och då kan det bli att dem beställer fler grejer, flera moduler eller göra någon integration och allt möjligt. Men det viktigaste är att ro hamn själva CRM-implementation så att de börjar använda systemet. Sen bygger man på fler moduler så att säga.

Lukas: Hur ser liksom betalningsmodellen, är det ofta att de köper in hela systemet eller är det på någon form av abonnemangsbasis och allt det?

Gustav: Ja asså det är... På lime jobbar vi på en abonnemangsbasis så att man betalar per användare egentligen. Men när man implementerar själva systemet så kostar ju konsultation såklart så att. Men sen efter ett tag blir det ju bara löpande, då då är det ju per användare då. Eh och sen serviceavtalen att man har priser på och sådana saker.

Lukas: Hur viktigt är efterarbetet i, i det här för att se till att behålla kunderna?

Gustav: Jag tror det är minst lika viktigt som att man har en bra implementation. Det är ju superviktigt att man inte glömmer bort eller bara såhär, japp nu var det klart! Skönt, nu går jag vidare till nästa, utan att man håller kvar och som sagt det blir ganska naturligt, asså man får en bra relation till kunderna så att de hör av sig för minsta lilla eller bjuder in till 20-jubileumsfester eller vad som helst. Så det är ju... vi bygger ganska bra relationer så liksom. Men jag skulle säga att efterarbetet är jätteviktigt, absolut.

Jacob: Hur stor kunskap brukar kunden ha innan de anlitar er skulle du säga?

Gustav: Det är en jätte.. Jag såg den frågan och var väldigt intressant för att asså det är ju superolika. För att vissa har jobbat i konkurrenters system och tycker att de är sämst eller haft en jättedålig relation med de. Eller så tycker dem att det är jättebra. Eh och vissa har aldrig sett ett CRM-system och vet inte vad det är och vissa har jobbat i våra system tidigare och vill köpa in det för att de har varit nöjda med oss tidigare. Så det är jätteolika. Så att det är alltifrån att man inte har koll alls till att dem kan nästan mer än en själv känns det som. Att de varit med och utvecklat CRM-implementationer på något annat företag och sen bytt tjänst till här företaget och sen ba vi måste ha ett CRM.

Jacob: Men ser du någon skillnad i stora och små företag?

Gustav: Ja asså spontant så skulle jag, känns det som, nu har jag inte riktigt ingen fakta så liksom men jag tycker det känns som CRM är mer etablerat och att folk vet mer om det ju större organisation det är. Men det är inte givet att stora organisationer har CRM-system heller. Det är många som inte har det, så att man kan bli förvånad också. Att liksom så stora företag har klarat sig så länge så att säga.

Lukas: Det är ju också, kan tänka mig också, att det kan bero på vilken typ av företag det är, asså som säljer en produkt eller om det är några som säljer en tjänst eller ett tillverkande

företag liksom. Eh oh, vad skulle du säga, vilket är, är det lättare att implementera en CRM-lösning hos ett företag som sedan tidigare har en CRM-lösning och har en lite kunskap bakom det eller är det lättare hos någon som inte har jobbat alls med det innan? Kan ju vara mer öppenhet för förändring?

Gustav: Ja exakt, för det är också en bra fråga för det kan vara om man har haft ett CRM-system innan och varit missnöjd och valt att lämna den leverantören och ett år senare komma på att shit, vi måste verkligen ha det och kommer till oss sen. Då kan det ju finnas ett visst missnöje eller en viss misstro eller motstånd i den gruppen när man kommer dit. Så man kanske behöver överbevisa någonting. Så att så kan det ju absolut vara om det har haft ett tidigare som de har varit missnöjda med. Har de haft ett tidigare som de är nöjda med då är det ju lättare än om det är helt blanka så att säga. Så att... den är svår frågan att sätta exakt men om det har varit som så att de har varit missnöjda sen innan kan det vara lite svårare än att de första gången de ser ett CRM-system.

Lukas: Vid en implementation vad är det som, vilka ser du som de största utmaningarna för att lyckas med implementationen?

Gustav: Den största utmaningen är ju asså kommunikation skulle jag säga är en av de stora utmaningarna. Även fast vi har väldigt mycket möten med våra kunder så måste man liksom lyssna på vad kunden behöver gentemot vad den säger. Asså den kan säga det här en superviktig funktion för oss. Det ska finnas ett fält där det står företagsinformation till exempel men det kan betyda att de behöver någonting helt annat. Så att kommunikation är liksom superviktig och en stor utmaning. Dels hur man kommunicerar. Vissa personer har ju inget filter över hur mycket mejl man kan skicka på en dag, vissa kunder är super, asså de kanske, ah. Säg att man skickar ett ord på mejl i stort sätt och vissa hör man inte alls ifrån. Så det är en svår balansgång. Men i övrigt är det också en stor utmaning att alla håller sitt tidsschema. Så att tidsaspekten där. Och det är faktiskt svårare än vad man kan tro. Även om det bara är vi och kunden och kunden i sig vill verkligen ha det här men har kanske själva svårt att ta fram importfiler eller sådana här saker och därför kan projektet liksom skjutas med några veckor eller ännu längre tid. Även om de absolut absolut verkligen vill och gör sitt absolut bästa. Så att tid och kommunikation skulle jag säga är två stycken utmaningar.

Jacob: Tycker du de skiljer sig mellan stora och små företag?

Gustav: Mm, jag tror att ju större företag och ju större projekt desto större konsekvenser av en mindre försening. Om det är ett mindre företag kan man ofta fixa ihop det ganska gött och fort ändå men om det är ett jättestort företag med massor av användare och ja man ska ha en användarutbildning på torsdagen säger vi och där det här skulle vara klart torsdagen innan då om det blir skjutet två veckor. Då kanske det blir dumt att hålla någon utbildning där man inte har någon exempeldata överhuvudtaget och sådana här saker. Så att jag skulle säga att det blir lite större konsekvenser ju större bolag.

Lukas: Men såhär, kundanpassningar som du sa, för en kund kan det vara väldigt viktigt att ha ett fält där det står företagsinfo och som du sa ni bygger ganska mycket själva och gör konfigureringar, ser du finns det en problematik eller en risk att ni gör för mycket kundanpassningar i systemet?

Gustav: Mm ja, du tänker så! Ja asså absolut. Ja asså vi håller ju, på Lime har vi en, asså en av våra core values är ju keep it simple för att det är ju en super, som jag sa me kommunikation där, att man kan säga nej till kunden och det är nästan oftare man gör det än

att säga ja för att många kan tänka att CRM-system ska vara liknande ett excel-ark, att alla kolumner, alla möjliga grejer ska finnas överallt men det är inte tanken utan tanken är att man delar upp tabeller och kort för att få struktur och för att det ska flyta bra. Så att absolut, så att för mycket är oftast dåligt.

Lukas: Är det ofta kunderna övervärderar information och typ hur mycket de behöver ha koll på?

Gustav: Mm absolut så kan det också vara att som jag sa här med kommunikation att man sitter i projektgrupp och enligt en person då så är det här ett absolut absolut måste och sen kommer det fram lite senare att under projektets gång att det bara är den personen som använder det och då kan man ju utvärdera sen då att, behövas det här verkligen för alla för att det ska finnas ett värde för alla som använder systemet så att det inte massa såhär "Lukas fält" här och här är Gustavs fält utan det ska ju liksom vara något som funkar för alla eller en tabell eller vad som helst så ja det kan vara ett problem att man vill göra för mycket.

Lukas: Vilken del av företaget skulle du säga vinner mest på CRM-lösningar, vilka är det som har mest gagn?

Gustav: Hur menar du då? Menar du ledningen eller operativ?

Lukas: Ja men precis.

Gustav: Det beror ju väldigt mycket på. Om vi tänker att vi har ett företag som har vårt system för kundhantering. Eller vad säger jag, ärendehantering. Då är det ju väldigt mycket hjälp för dem som sitter på supporten men om det är ett företag som använder vårt system för att öka sin försäljning. Då är det ju jättemycket hjälp för säljarna såklart men också ledning så det är svårt att säga vem det gynnar mest. Jag skulle nog ändå säga användaren i slutändan. Alltså slutanvändaren, inte så mycket ledningen som man kan tro utan det är mer. Det blir bra mycket lättare för de som ska använda systemet. Oavsett om det är säljare eller om det är de som sitter i support eller ja byggkillar som ska ritningar och sådär.

Lukas: Och vilka, vad är liksom det vanligaste användningsområdet då? Är det för säljorganisationen eller för?

Gustav: Mm ja det går inte riktigt att svara på för att vi har väldigt många olika lösningar. Ehm och väldigt många olika branscher. Så vi är ju jättestora inom real estate, utility och sådana här saker. Vi har ju företag som sitter och sysslar med allt möjligt, som att sälja rör eller kundhantering eller ja, jag kan inte riktigt säga att vi nischar oss så.

Lukas: Ehm, om vi går mer in på specifika projekt som du har varit involverad, och då tänker vi inte specifika företag, utan mer dina erfarenheter kring, vilka, kan du berätta om något projekt där utfall inte blev riktigt lyckat antingen från er eller kunden sida och dra någon slutsats om vad som gjorde att det inte blev så bra som ni hoppades.

Gustav: Mm, ehh, jag har inget projekt som inte har blivit lyckat så att säga. Det kan låta lite kaxigt men under projektet gång hade det kunnat gå bättre. Och då är det nog asså kommunikation och förväntan kanske. Alltså även om man har mycket projektmöte och sådana saker, så tänker dem var är den här magiska knappen? Vi ska ju bara trycka på den här knappen och så funkar allting. Då är det ju någonstans det är något som har gått i fel i kommunikationen från vår sida eller från kundens spec från början. Ehm men vad dem

faktorerna som jag kan tänka mig gör, det är liksom kommunikation och förväntningar och liksom vad levereras i tid av vilken part. För det har jag varit med om många gånger, att jag själv sitter och väntar på en leverans från kunderna. Det kan vara en migrationsfil eller en spec över vilka kategorier som ska finnas eller vad som helst men att man inte får den i tid och då blir det ganska brådis sen när man väl får det liksom.

Lukas: Och sen, gör ni några utvärderingar efter liksom avslutade implementationer, asså på, såhär mätningar i systemet, till vilken grad kunden använder det och hur många av liksom, av liksom, de köper licenser liksom, hur mycket dem personerna som har licenser för systemet, hur mycket de använder det operativt och sådär. Gör ni några sådana typer av mätningar för att se om liksom den, det utfallet som förväntades och om de använder det fullt ut för att se om det behövs extra träning i systemet eller liknande?

Gustav: Ja precis, asså, dels gör vi alltid en, eller så ofta vi kan snarare, men i stort sätt alltid så gör man ju en projektutvärdering internt för att kolla vad som gick rätt och fel och för att kolla vad man kan göra bättre till nästa gång. Ehm, sen så kan vi såklart gå in och kolla hur mycket användarna loggar osv men jag tror inte, jag vet faktiskt inte, men jag tror inte det är något vi gör aktivt. Däremot ser vi ju om en användare är aktiv eller inte och hur många användare som till exempel blir inaktiverade osv. Men jag tror inte att vi aktivt övervakar på det sättet att vi samlar in data hela tiden. Om vi säger att det är ett projekt där det ska vara 20 användare och hur mycket de 20 användarna som i sin tur reggar i systemet eller använder det, det tror jag inte vi samlar in. Inte vad jag vet. Men utvärderar gör vi ju såklart och det har jag själv gjort med till exempel då när man har rott ett projekt i hamn så kan man ju logga in på den lösningen och bara kolla "okej, de verkar använda systemet si och så". Asså man får en ganska bra övergripande bild om man loggar in en gång och kollar okej de har registrerat noll historiknoteringar på en månad, okej då kanske man ska ta en utbildning eller så. Men det är ju i samband med projektutvärderingen så jag vet inte om vi samlar in någon data.

Lukas: Jag vet inte om vi har fått svar på alla, liksom de mer övergripande frågorna eh och längst ner i intervjumallen bifogade vi ett antal liksom framgångsfaktorer och alla de är hämtade ifrån litteraturen. Och de som vi genom litteraturstudien då har kommit fram till de viktigaste enligt rådande forskning liksom. Vi skulle väl vilja att du kanske rankar de tio faktorerna som du tycker är de viktigaste av de här för ett lyckat projekt. Som du kanske har frågor om vad de innebär?

Gustav: Vad menar ni med business process reengineering?

Lukas: Det är väl att förändra interna processer för att, efter liksom CRM-systemet. Som att regga sina sälj i ett excel-ark till att.

Olle: De gör saker för att tillfredsställa för att CRM-processen blir så bra som möjligt.

Gustav: Ni har inte kommunikation någonstans?

Lukas: Asså jag vet inte om, det är väl snarare intern kommunikation.

-- Gustav rankar --

Gustav: Jag tog CRM-strategi som den viktigaste för den är så jäkla bred. Men att man har en bra strategi för asså varför man ska implementera och hur är superviktigt och den går hand i hand med den som jag tog som näst viktigast. Nummer två då alltså clear goals and

objectives, asså att man ska veta vilka mål och vad man vill få ut av implementationen. För att om man inte riktigt vet varför man implementerar det, då kan det lätt bli, dels kan det bli motstånd från men också olika förväntningar och sådana saker längre. Så den är viktigare än vad man tror och det är oerhört härligt när man kommer ut till en kund som verkligen har specat exakt, okej såhär har vi det idag och såhär vill vi ha det om ett år. Hjälp oss på den resan och vi vill kunna se det här i Lime och vi vill kunna se det för att det här. Om man har sådana saker specade från början då är det oerhört mycket enklare att dels bygga det och dels att få med alla användare och också visa hur mycket värde det ger.

Jacob: Hur ofta händer det då?

Gustav: Kanske 50/50. Men där försöker vi påverka våra kunder väldigt mycket också. Vi skickar alltid ut att de ska, de får liksom hemläxor kan man säga till första projektmöte att då ska de ha specat upp och skickat in till mig eller säljaren eller vem som helst innan man drar igång. För att det är ju lika viktigt för oss så är det nästan ännu viktigare för kunden. Och om de själva inte riktigt vet är det väldigt svårt för dem att argumentera sen för varför det behöver en viss typ av funktion. Ehh sen på trean har jag top management support. Det är väldigt viktigt att ha backning från ledningen när man kommer ut till kunden. Och det är ju just för att när vi kommer ut, vi ska ju inte behöva argumentera för varför de ska ha oss utan det ska ju skötas internt hos företaget. Vi kommer dit som en leverantör och vill göra det bästa av jobbet och om vårt jobb går åt med att sitta och argumentera hela tiden för varför de har valt oss eller hur vi ska hjälpa dem så kan det ta viktig tid från andra saker som gör att vi inte riktigt hinner göra ett bra system. Så att där är det superbra om man har mycket support och liksom backning från ledningen.

Olle: Tycker du att det är ett problem ofta? Asså att de inte backar?

Gustav: Ehh nej, oftast inte men det kan vara ett problem asså i, om man inte har någon backning, om de snarare, man kommer ut och sitter i projektgrupp och så sitter ledningen där och är fientlig mot dig då är det, jag har inte varit med om det men det kan ju bli väldigt problematiskt. Sen har jag tagit project champion då, eldsjäl. Och det är också jätteviktigt och där tänker jag också att det kan vara en projektgrupp som jag ofta har mycket kontakt med liksom. För att om inte de är med på banan och supportar varför vi ska ha de eller hur de ska använda det då kan det vara svårt att få ner det på användarna också sen. För att det kan ofta vara användarna som är de som är svårast att övertyga så att säga för att aa, det kan vara något som ledningen har hittat på att nu ska vi ha ännu ett system kan folk känna ibland. Har man inte några eldsjälar eller projektgrupp eller inte helt med kan det vara lite svårrott så att säga.

Olle: Är de här små och medelstora företagen som vi främst fokuserar på, är det en person som är den här eldpersonen eller är det fortfarande en projektgrupp som är vanligast skulle du säga?

Gustav: Ja asså i lite mindre projekt kan det nog vara en, två, tre pers som kanske är de främsta eldsjälarna och det kan ju ofta vara då samma person som är ledningen. Så det kan ju vara typ försäljningschef, VD och sådana här saker som verkligen har sett ett behov och vill verkligen komma igång för att de ser så många fördelar. Det kan ofta gå hand i hand med att de blir då eldsjälarna då också. Nu ska vi se och sen så hade jag faktiskt att nummer 5 staff commitment och det är ju helt enkelt att användarna också ska vara med och vilja lära sig nya grejer och se värdet i det. Den kan vara svår, dels så blir det lite grann en mix att kunderna kanske har svårt. Det kan ju vara folk som har jobbat där i många och man kanske har svårt att styra över sin egna organisationer och då kan man bolla det med projektgruppen att "snälla

kan vi lägga lite extra tid på att gå igenom till exempel varför vi ska ha ett CRM-system”. “Eller lägg lite extra tid på hur man skickar mail genom Lime”. Det beror lite grann på, för att det kan vara motstånd från användarna och då kan man kompromissa egentligen. Man får mycket hjälp från dem innan också pushar man extra på det. Men det är jätteviktigt för att det ska bli lyckat i det långa loppet så att säga. Sen har jag nummer sex har jag satt som timeframe och det är ju också återkommande om det jag pratade om. Det är förväntningar hela tiden. För att om man sätter en snäv tidsgräns så kan det dels bli att det blir svårt för oss att leverera inom den tidsramen men det också bli som jag har pratat om tidigare att kunderna inte hinner leverera. Då kan de få en negativ upplevelse av hela alltihopa och känna att shit vad mycket press det blev för oss. Vi har ju köpt en produkt som ska hjälpa oss men nu men för att vi ska hinna klart så måste vi pausa allt annat jobb så det ska vara en balans liksom. Många gånger när man kommer ut och presenterar en plan som kan till synes vara lång. Kanske att man ska implementera på en månad eller sådär så brukar det i slutändan vara att det kanske var för kort så att tidsramen ska ju vara realistisk men också fylla bådas behov. För jag vill ju inte heller, eller Lime, vill ju heller inte ha ett projekt som ska ta två år som egentligen kan ta ett halvår bara för att man ska vara för juste mot kunden heller så man måste ställa krav och motkrav hela tiden, så den är jätteviktig. Sen så nummer sju så har jag tagit på att minimera egentligen anpassningar och det är ju för att man inte ska fylla ett system med massa död data utan det ska ju vara ett levande system. Och om man har massa död data och saker som inte uppdateras och saker som inte används då kan det lätt bli att man går tillbaka till gamla mönster och börjar använda excel eller vad som helst eller har allt i sin outlook för att det finns för mycket att fylla i. Det kan vara massa saker som är obligatoriska så man inte kan gå vidare först man har fyllt i alla fält. Det är en sådan klassisk grej att vi är väldigt hårda mot att vi försöker undvika det. För att det viktiga är att man har en hög användningsnivå i ett CRM-system, inte att allt allt allt fylls i. Så att aa, det är superviktigt att inte anpassa det för mycket och göra det för svårt. Sen har jag tagit project management som nummer åtta och det har jag tagit för att det är jätteviktigt, dels för vårt håll att vi projektleder på rätt sätt men också kunden från sida projektleder på ett bra sätt. Och det kan vara sådana enkla saker som att man kommer ut och de har helt glömt att skicka in inbjudan till alla som ska utbildas eller att det kan vara att de inte håller sin tidsram, att jag inte får några inloggningsuppgifter till deras miljöer eller det kan vara vad som helst. Så det är superviktigt att det klaffar och funkar mellan företagen. Sen har jag tagit change management som nian, men det var nog ett misstag, nian var nog att selection of system vendors och för oss från Lime så menar jag att de har valt rätt produkt. Det är, det är ju superviktigt att om man kommer ut till ett företag och så känner man det här, ni borde sitta i den här produkten istället. Det har inte hänt mig men ibland sitter kunder, ibland kan vara att de inte vill gå upp i kostnad eller att de helt enkelt tänker kortsiktigt så att de en mindre produkt och tänker att det kommer fylla alla vår behov och sen så ser man att ni skulle nog tagit det större. För att då kan bli att man anpassar produkten mer än vad man hade fått gratis från den stora produkten från början så att det är ju jätteviktigt också. Sen nummer tio har jag tagit utbildning och det pushar vi jättemycket på på Lime. Vi eller jag håller jättemycket utbildningar. Dels är det väldigt kul sen är det också väldigt viktigt att man lär sig systemet rätt och också där är ju att man inte ska lära sig för mycket vad man ska använda det till. Det finns ingen anledning att man går igenom alla hundra basfunktioner om de kanske bara ska sitta och söka i systemet. Det finns ju sådan fall också. Att det är mycket säljare bara ska söka in och lägga historik, ja då kanske inte de behöver lära sig hur man gör en import eller massuppdaterar tiotusentals rader och sådana saker och det är superviktigt. Om man inte får utbildning i det så kan det vara lättare att det fallerar i det långa loppet. Att man bara “ah shit hur gör man det? -Jag har ingen aning, jag kör mitt excel-ark igen”.

Lukas: Gott! Det är ja, jag tror egentligen att vi har fått svar på alla frågor vi har.

Jacob: Jag har en fråga dock. Tycker du att det på något sätt skulle skilja sig om man jämför med stora och mindre bolag eller listan likadan för respektive? Är det någon som är viktigare eller mindre viktig på någon av sidorna? Om du förstår vad jag menar.

Gustav: Ja jag förstår exakt. Det som jag inte tog upp som kan skilja sig på större bolag är att man kanske göra interna processer. Det kan ju skilja sig jättemycket. Med mindre företag så kanske de inte har några interna processer alls utan alla gör lite vad som helst. Medans på större företag kan det ju vara att de har allting inpräntat att klicka här, klicka här, klicka där. Så att större, med större projekt och företag skulle jag nog sätta den som ganska viktig. Men nu har jag inte tagit med den överhuvudtaget men skulle jag säga kan vara superviktig om det gäller stora bolag.

Lukas: Tror du även att såhär, jag tänker spontant att typ såhär att användning av konsult hjälp alltså att de tar in er på ännu fler timmar både för såhär anpassningar men även för såhär träning och om det är riktigt stort företag kanske har någon som jobbar, kanske jobbar heltid med bara nyckelkunder liksom?

Gustav: Jag tog inte med konsulttid nu eftersom det ofta är inräknat i våra projekt. Vi har ju absolut massa av kunder där vi kör förvaltning liksom och det är ju jätteviktigt.

Lukas: Men tror du vikten ökar med storleken på företaget också?

Gustav: Mm, asså ju större företag ju mer avancerat och tekniskt och klurigt kan det bli för där blir det ju mer integration mot andra system så att absolut. Men jag tog inte med den nu för att jag tänker att bra projekt då ska man inte behöva överkonsulterad tid liksom.

Lukas: Nej det låter rimligt. Gott! Då tackar vi så jättemycket för att du tog dig tiden.

Gustav: Det var det lilla.

Intervju Kim, Care of CRM AB

Intervjuperson: Kim Häggström

Medverkande: Lukas Simonsson, Olle Lindgren och Jacob Thörnqvist

Längd: 33:33

Datum: 8/5 - 2019

Lukas: Vi är lite intresserade av dig! Namn, position på företag, bakgrund, arbetsuppgifter och liknande?

Kim: Vill ni ha långa svar?

Lukas: Det är upp till dig, vi är intresserade av allt.

Kim: Mm okej, Kim Häggström heter jag då. Jobbar som projektledare på Care of CRM sen 3 och ett halvt år tillbaka. Har varit i CRM branschen 16 år och har jobbat våldsamt massa olika positioner. Tekniker från början, fortsatt att utbilda några år och så var jag produktansvarig för ett BI verktyg i några år och vart produktkonsult i några också så jag har gjort lite allt möjligt. Både som vart internt i huset och också som varit som slutanvändaren, och mer mot projektgrupper och chefer sådär. Alla möjliga roller och vinklar.

Lukas: Och företaget Care of CRM?

Kim: Ja Care of CRM är ett bolag som har 16 år på nacken vilket är ganska lång tid i den här branschen får man ju säga. Grundat av en herre som heter Jesper Gustavsson som började utveckla alltihopa för en massa år sen. Så det är ju egetutvecklat i nyköping då. Litet bolag, 15 anställda kanske någonting sånt. Jobbar egentligen mot alla typer av bolag. Allt ifrån småföretag till hyfsat stora crm installationer då.

Olle: Vi börjar med små korta frågor. Vilka typer av företag riktar sig ni emot? Och är CRM systemet molnbaserat idag?

Kim: Det är helt molnbaserat ja och vi riktar sig mot alla som jobbar mot B2B. Storleken på bolaget spelar egentligen ingen roll men den normala kunden är runt 20 licenser ungefär.

Lukas: Spännande. Och när ni sålt in ett CRM projekt. Hur ser hela projektgången ut? Från förarbete till implementationen och även efterarbetet?

Kim: Mm, nä men lite kort sådär då. Det första som händer är att man har en intern överlämning till projektledare som ska leda projektet och som skall föra över all information till den som tar på sig ledartröjan. Och som då sätter upp en projektplan och allt workshop material utifrån vad som då är insålt. Sen börjar normalt ett projektstartmöte som man egentligen går igenom hela projektet hur det skall se ut från start till mål. I samband med det mötet har man oftast nån förbetalad målworkshop. Alltså vad är hela målet med projektet. Vad är det man vill åstadkomma. När har man gjort succe så att säga. Vad är som krävs för att få en succe då. Och det brukar jag säga är det absolut viktigaste med att få ett lyckat crm projekt är att man är väldigt tydlig med att vad är syftet, vad är målet med alltihopa. Och att man gör en projektplan utifrån vad man då tror kommer krävas både av system och människor för att nå det målet. Så där tycker jag det börjar. Jag är sån där som brukar säga att ska man sätta upp en tavla på väggen och alla ska förstå att det här är varför vi har skaffat det här CRM systemet. Därifrån går det vidare till någonting som kallas affärsanalys för att kartlägga hela kundens salesjourney alltså hur ser det ut från det att man hittar kunden och hela deras resa hur den ser ut, fram till avslut. Och också försöka kartlägga hur går det till efter leverans. Alltså hur kundens verklighet ser ut då. Sen leder det vidare till att vi går hem till kammaren och funderar ut ett lösningsförslag utifrån det här då som vi hört, hur deras verksamhet ser ut. Hur kan vi sy ihop ett system, funktionalitet, konfiguration, anpassningar osv på bästa tänkbara sätt för att nå upp till målen och göra det utifrån deras säljprocess. Det tar det vidare till om det finns en massa teknik som skall integreras. Det kan va något affärssystem tex. Sen är det dags, ibland kan man ha en pilotgrupp som kör en stund. Eller i ett mindre företag drar man igång med utbildningar. Sen går det vidare till en driftfas där vi också vill fortsätta utveckla och förbättra. Samt sätta upp kontinuerliga möten för att förbättra

Lukas: Hur vanlig är det med kundanpassningar?

Kim: Cirrus som vårt system heter är ju ett standardsystem men som har ganska goda möjligheter för alla möjliga tänkbara anpassningar. Det skulle jag säga är 50% av fallen som det finns någon form av kund Anpassning.

Lukas: Ser du i projektledarrollen något problem med kund Anpassningar? Att det skapar en risk med projektet? I och med att man går ifrån standardprogrammet som man vet funkar. Är det något ni jobbar mot, alltså för mycket önskemål? Eller får ni dom att anpassa sig efter hur systemet skall användas?

Kim: Man får göra lite både och tror jag dels är det ju en fråga om själva den tekniska lösningen sen är det ju en plånboksfråga. Det kostar såklart mer att göra någon helt egen grunka för en kund i motsats till standardlösningar. Sen är det ju så att många kunder har sina egna påhitt som man haft i många år och som har lite psykologiskt svårt att gå ifrån. För man är så invillad i det. Så då får man hitta något sätt att möta det på och det kan innebära något helt annat, kund Anpassad sak.

Olle: Annars utöver det, vad ser du för generella utmaningar med just implementationsfasen?

Kim: Menar du rent tekniskt?

Olle: Det kan va tekniskt men även när du utformar systemet med kunderna.

Kim: Asså vanliga fallgropar t ex är kunder som vill göra allt på en gång istället för att ta saker stegvis så att man också växer in i systemet och blir den från kundens sida duktigare kravställare på vad man behöver och önskar. Att man gör det lite för stort från början istället för att växa in i det. Det är ofta bättre att göra det stegvis. Andra utmaningar är ju tid. Det tar tid att implementera ett nytt system. Jag brukar säga att det är 50% system och 50% människor. Och får man inte dom två att lira tsmns så blir det inte bra och då måste man investera tid.

Lukas: Vad är det svåraste utmaningarna, organisatoriskt och människobiten?

Kim: Människor är ju olika som personer och man får hantera alla på lite olika sätt som projektledare. Just det här med att visa människor är mycket positiva till förändring och att det kommer nya saker. Sen finns det vissa människor som är vana och trygga med så som man alltid gjort det och blir lite rädda när det kommer nya system och man ska lära sig någonting nytt. Och för den enskilda säljaren kanske finns någon rädsla för nu syns allt man gör och blir bedömd för det man gör och det kan man ju bli lite skraj för då. Så att det kan ju finnas en portion psykologi som behövs för att det ska bli bra.

Lukas: Efter att ni implementerar systemet hos kunden, hur ser det ut med support och hela efterarbetsbiten?

Kim: Vi har ju ett antal personer som kallas customer success som tanken är att vi inte då ska släppa kunden utan dels i själva verktyget finns chat så att kunden kan komma i snabbkontakt med våran support. Det finns ett kundforum med dem vanligaste frågorna och svaren. Vi har ett filmbibliotek med liksom korta guider av olika slag. Nyhetsbrev som vi skickar ut. Och så har vi en rekommendation att kunden alltid själva sätter upp en crm grupp som träffas en gång per kvartal som utvärderar vad som funkar bra och vad som skulle kunna funka bättre. Och vi är jättegärna en del av dem grupperna och hjälper till och bollar ideer med alla våra

erfarenheter. Och så får ju kunden sin egen kundansvarig så man får ett ansikte på någon man kan ta kontakt med då.

Lukas: Är det ofta kunderna har någon som är internt högst ansvarig, eller brukar det vara en projektgrupp?

Kim: Oftast finns det ju en ägare till systemet, en systemägare och det är den personen som är vår primära kontakt. Ibland är det chefen som är kravställare. Vår rekommendation är ju att man sätter ihop en CRM-grupp så att man får liksom alla vinklar och vrår. Den projektgruppen har ju vanligtvis en person som är vår primära kontaktperson då.

Olle: Skiljer det sig mycket melland mindre och större företag? Om man inte har dem resurserna hur skall man gå tillväga då?

Kim: I ett mindre bolag så är det ju ofta, på tal om fallgropar. Det krävs ju att det finns en dedikerad person som driver på. Jag brukar säga att bara för att du köper microsoft word så blir du inte en bra författare. Och bara för att du köper ett crm system så blir du inte en framgångsrik säljare utan det är strategin och målet tillsammans med stödet från systemet tillsammans med alla människor. Och för att lyckas med det krävs det folk som är drivna. Det räcker inte med ett system.

Lukas: Hur mycket kunskap om CRM brukar kunderna ha innan de anlitar? Brukar de ha ett CRM system innan?

Kim: Det finns nog inget såhär brukar det se ut. De finns folk som vuxit ur gamla system eller inte är nöjda med det dom har. Sen finns det dem som sitter med block och penna, riktigt old school och som vill digitalisera på nått sätt. Eller någonting som skett, en stjärnsäljare har slutat och så inser man att all information fanns i den personens hjärna, vi har ingenting lagrat, vi behöver ett system. Det kan vara vanliga anledningar. Men det finns inget såhär ser det oftast ut.

Lukas: Det köper vi! Vart i organisationen ser ni att ert CRM system tillför mest värde?

Kim: De är ju sälj och organisation primärt men marknad har ju en väldigt stor nytta, inte minst att dem 2 kan jobba tillsammans och har liksom broar med varandra. Där kommer ju CRM-systemet väl till pass. Men sälj och marknad primärt skulle jag säga är liksom de grupper man riktar sig främst emot då.

Lukas: Skulle du säga att det är ofta som företagen ser det som en ren säljlösning och kanske glömmer bort en marknadsavdelning? Eller kanske support avdelning.

Kim: Ja så är det väl ibland. Sen är det ju det där med att man tar det steg för steg. Det kan ju va klokt att börja nånstans och så växer man in i lösningen och kopplar på en supportavdelning och marknads osv. Men visst är det så att på den här 360 graders vyn över en kund att alla tänker samma sak om en kund och har samma information om en kund att det är den optimala världen. Och det kan va ett slutmål ibland men att man tar det stegvis dit då.

Lukas: Jag skickade ju den intervjumallen igår. Där det var ett gäng faktorer som du fick ranka från ett till tio. Och det är väl den mer teoretiska delen av uppsatsen där vi kommer ställa empirin från verkligheten mot rådande teorin och se om vi hittar några skillnader där.

Och då är det väl dem här faktorerna som har kristalliserat sig som de viktigaste enligt teorin. Och jag fick ju en ranking av dig där med dem tio viktigaste så jag tänker att vi kunde gå igenom dem och du vill motivera lite varför du tycker just de här är viktigast. Du hade ju tydliga mål och syften först. Och det motiverade du väl ganska tydligt tidigare i intervju att det är det viktigaste att definiera vad som är ett lyckat projekt och vad man vill nå med det.
Kim: Just det.

Lukas: som tvåa hade du resultatmätningar

Kim: Mm, dem hänger ju lite ihop då kan jag tycka. Ett bra mål är ett mätbart mål kan jag tycka. Så dom mål man kan definiera vill man gärna se om dem lyser grönt, gult eller rött så att säga i någon form av nyckeltal. Kunna klocka tid eller att man samlat in information. Men så att det också finns ett tydligt facit på de här målen.

Lukas: Sen hade du träning/utbildning.

Kim: Det är ju allt alla är med på tåget och att alla förstår saker och det nya systemet. Ibland är det nya processer och nya rutiner som kommer i samband med implementationen och crm-system. Och då gäller det att säkerställa att man har alla med sig. Så att det inte är så att 50% hoppar på tåget och resten fortsätter jobba som man alltid gjort, då spricker det.

Lukas: Du hade kundengagemang som sexa, är det nått som påverkas av träningen?

Kim: Både och det här målen. Det ska ju va väldigt tydligt för användaren, vad får jag ut av det här. Om jag inte kan motivera det här för mig själv så kommer jag inte heller göra det. Så att man måste vara väldigt tydligt med hur det gynnar en. Om den bilden är tydlig så finns det ingen tvekan på hur man skall använda systemet. Allt hänger ju ihop nånstans.

Lukas: Så man kan säga att de här faktorerna i slutändan ska mynna ut i att personalen vill använda systemet?

Kim: Ja precis.

Lukas: Så hade du även projektstyrning som fyra och stöd från ledningen som femma.

Kim: Mm och dem två hänger ju också ihop. Det är ju lika personer från oss som leverantör som ser till att de planer som sätts upp görs på ett korrekt sätt och att ledningen finns där. Både internt i huset ser till att saker görs på deras sida efter den plan och annat som man satt upp då. Så det kräver ju tid som sagt. Både från oss som leverantör och dem som kund. Att man kan peka med hela handen och säger att det är såhär vi skall göra.

Olle: Sen, du snacka lite om tidsramen tidigare, kan du utveckla lite varför du valde det på nummer sju.

Kim: Ja nä men alla, tidsramen har ju också att göra med att hålla igång det här engagemanget. Om ett projekt drar ut på tiden så finns det en risk att luften går ur ett projekt. Det gäller nog vilket projekt i vilken bransch som helst att det finns kanske en begränsad tid som man kan ha fullt fokus på någonting. Och då gäller det att man piskar på ganska bra i ett bra tempo och håller engagemanget.

Olle: Och förändringsledarskap valde du på nummer åtta där, är det samma tema eller? Att man liksom vill ha med företaget i den förändring som sker.

Kim: Ja precis, alltså om det är något man vet så är det att världen är föränderlig. Så det kommer alltid förändras. Och samma sak där, att få folk att faktiskt tycka om den här förändringen, och anamma den här förändringen och ta sig an den då. Att implementera ett system innebär en förändring i sitt beteende. Då behöver man få folk att tycka om det och tycka det är spännande.

Olle: Sen har vi CRM-strategi som nummer 9.

Kim: Ja det hänger ju också ihop. Det är ju nånstans, dem målen man sätter upp utmynnar ju i någon form av plan, hur ska vi nå det målet? Det är ju nånstans det som är strategin kan jag tycka då. Allt det här hänger ju ihop nånstans.

Olle: Ja det känns ju som det finns ett gemensamt tema.

Kim: Ja verkligen.

Lucas: Och som vi sa, sen valde du val av leverantör.

Kim: Ja, det beror lite på vad man menar med det. Val av leverantör eller val av system? Det är ju väldigt viktigt att man väljer en leverantör som brinner för uppgiften och som verkligen lär känna varje kund och engagerat sig i varje kund och som inte har en bunt kunder och inte kan ge rätt engagemang. Det är ju otroligt viktigt att man får rätt person på rätt plats. Det skulle jag säga att det är viktigare än val av system. Däremot kan diffa ganska hårt i engagemanget.

Intervju Peter, Sweet Systems AB

Intervjuperson: Peter Andersson

Medverkande: Lukas Simonsson, Olle Lindgren och Jacob Thörnqvist

Längd: 46:25

Datum: 10/5 - 2019

Lukas: Ditt namn, din position och dina arbetsuppgift och din bakgrund och?

Peter: Yes. Peter heter jag eller ja Peter Andersson hela namnet. Jag jobbar idag som Key account/team leader för sälj åt Sweet Systems. Jag har jobbat med CRM-system i olika roller sen snart 4 ½ - 5 år tillbaka. Där min första kontakt med CRM-system var på ett, eller är, ett företag som heter som heter CRAMO om ni känner till det företaget? Och där jag faktiskt hade min sista praktik när jag studerade på universitet där jag faktiskt fick faktiskt i uppgift att vara med i inköpsprocessen av CRM-system men också vara med och implementera och utbilda för alla säljare i regionen öst som då är Cramos största i Sverige. De arbetsuppgifterna jag har idag är ju framförallt försäljning av bland annat av vad vi idag kallar CRM-system där vi brukar säga att det är som, det som innehåller det klassiska CRM-systemet runt

kundinformation och kundkontakter och liknande. Sen har du säljstöd men vi involverar ju också oftast marknadsproduktioner som utskick eller eventhantering och liknande. Nu på senare tid ser man ju också mer och mer att ... är en stor bild i CRM-sweeten om man kallar det så. Ja jag jobbar ju framförallt nyförsäljning, mer att vi vill ha befintliga kunder just nu för att Sweet är ju på en enorm tillväxtresa där vi satsar stort och vi har ju faktiskt lagt till lite andra i vad vi kallar CRM-sweeten som vi tycker passar bra med resten. Det är våra produkter sweet-forms och sweet-automation. Man kan säga att sweet-forms är våra digitala formulär som ersättare pdf:er eller word-dokument eller liknande. Det är för att du ska ha bättre koll. Sen i sweet-automation, vårans integrationsmotor och automatiseringsmotor rakt av. Mitt förhållningssätt till CRM-system är att tyvärr så har det fortfarande ett litet dåligt rykte hos många företag pga tidigare erfarenheter där man bara har valt att köpa in ett system för att någon ska sluta tjata, bara för att någon tycker att det låter bra. Sen har man aldrig följt upp det och så slutar det med att alla tycker att det är världens dyraste adressbok. Jag tycker ju att ett CRM-system, när det används på rätt sätt, är bland de bästa verktyg ett företag kan på alla sätt och vis. Det kan också ge en otrolig kraft till att få mycket nöjdare än tidigare. Så lite kort om Sweet då, Sweet är ett mjukvaruföretag. Vi grundades 2007 och vi grundades faktiskt ur idén av att Thomas Cook, flygbolaget, behövde ett ärendehanteringssystem som de kallade oneView. Så de tillhör ju en väldigt högkonkurrerande bransch där det kan spela väldigt stor roll beroende på vad man har för information om kunden. Så vi bildades ur att skapa ett otroligt bra ärendehanteringssystem där kundtjänst ska kunna få alla information på en enda vy med det hela. Sweet, har ju mest, historiskt, inriktat sig mot de allra största bolagen i Sverige men vi går mer och mer mot också att täcka mellanstora företag och lite mindre företag fortfarande. Eller mot det hållet rättare sagt.

Lukas: Hur ser ut skillnaden där mot tidigare företag som du har jobbat med?

Peter: Jag skulle säga att Sweet är enormt mycket mera anpassningsbart än de tidigare CRM-system som jag har jobbat i och sett. Men det har fortfarande lite, jag vet inte om det här blir ett sidospår, jag har ju också erfarenhet av några CRM-system som microsoft och salesforce också. De är ju kända för att vara lite mer anpassning än de kanske de nordiska CRM-systemen om man säger. Jag tycker att Sweet gör en bra kombination utav att ha det anpassningsbara som de amerikanska CRM-systemen och kunna ha det här användarvänliga som de skandinaviska systemen.

Lukas: Vi såg på din linkedin-profil att du har jobbat tidigare på Superoffice, skulle du säga att det, är det traditionellt riktad mot mindre företag medans Sweet är, har varit mot större företag liksom?

Peter: Ja, det skulle jag säga, eller jag säger, jag skulle nog säga att superoffice kärnkunder är att ha mellan 10 till 50 licenser. Det är liksom väldigt bra segment för dem, medans Sweets segment har alltid 100 +.

Lukas: Så du har liksom, du har erfarenhet från hela spektrat eller vad man säger?

Peter: Det skulle jag säga att jag har. Det är som har hjälpt mig väldigt mycket är att vara säljare av CRM-system och suttit på inköpsidan och kravställt framförallt så man vet ofta de utmaningarna går in för när de då köper in ett CRM-system. Vårt CRM-system, historiskt har vi ju alltid kört on-premise, alltså installerat hos kunder. Där har vi jobbat mot väldigt stora bolag som kanske har haft en IT-policy att de inte får köra i molnet heller. Det är ju en grej som fasas mer och mer ut nu, allting ska ju vara i molnet. Vi ser ju fortfarande att det är

många banker, finansbolag som fortfarande har policier att det måste köras hos dem av ren säkerhet.

Lukas: Hur har lösningar sett på de tidigare bolagen du har jobbat på?

Peter: Då, om vi tar Superoffice fall. Då har ju bara, jag tror att 99% av de fallen jag sålde så var det bara cloudbaserat och det är väl en tendens som jag ser kommer bara fortsätta. Det är på samma sätt där, det är därför vi också har en cloudbaserad version av Sweet.

Lukas: Vad skulle du säga är den största fördelen med cloudbaserat jämfört med on-premises system?

Peter: Jag skulle säga att största fienden oftast när man har ett CRM-system och framförallt har det on-prem, är att det kan vara lätt att någon utvecklar eller teknisk konsult hackar sönder det. Och när det kommer att inse att "okej, ohh, nu har det kommit ut en helt ny version av ett CRM-system", så kostar oerhört mycket pengar att uppgradera det. Det är ett vanligt misstag och så säger dem såhär "Nej vi tänker inte uppgradera för att det är alldeles för mycket pengar" och då fastnar man i ett dödläge med kunden där de sitter med en gammal version med kanske buggar. De kanske inte har funktionerna som finns i den nyare versionen och tillslut så kommer det kanske in någon ny person i företaget och säger såhär: "Aha oj, det här CRM-systemet ser ju väldigt gammalt ut och saknar massa funktioner" och så sitter de och jämför den här gamla versionen med när de kanske kollar på ett nyare CRM-system. Det skulle jag säga är det absolut farligaste med att köpa on-prem. Det positiva med det cloudbaserade man har ju oftast väldigt tydliga förhållningssätt hur du får liksom anpassa ett system. Vilket gör att ingen kan hacka sönder lösningen och att uppdateringar sker utryllande hela tiden vilket gör så att kundens lösning blir aldrig utdaterad på något sätt.

Lukas: Så man kan säga att det asså, policymässigt för vissa företag så har de inte det cloudbaserade ur en säkerhetssynpunkt men ur ett annat, ur en annan synpunkt kan det vara säkrare att ha det i molnet också då då?

Peter: Yes! Det är definitivt så skulle jag säga. Det är ju många fall där det har setts att det hade ju varit bättre för ett företag att köra cloudbaserat pga säkerhetsfall och sådant där. Men jag tror att den här trenden håller på att dö ut. Vi ser ju att fler och fler kunder som kollar på cloudbaserade system. Men jag tror att behovet alltid kommer finnas för vissa nischade bolag att ändå köra på egen server pga säkerhetskrav som inte går att fylla. Av egen erfarenhet så har jag ju till exempel haft säkerhetsbolag som kund där frågan att köra cloud aldrig kommer vara på kartan pga de håller olika till exempel planer för att om president obama skulle besöka Sverige till exempel. Då la de upp sina planer, hur en skyddsrukt skulle se ut och hur dem skulle fly om de hände något på Arlanda eller något sådant där. Så ur sådan aspekter så tror jag alltid det kommer finnas behov av att ha på egen server också men det blir mindre och mindre.

Lukas: Ja förstäeligt.

Peter: Har ni några mer frågor om dem, om vi är på bakgrundsfrågor och före leverantörer?

Lukas: Nä men då känns det som att vi har a men fått ganska mycket svar på liksom lite implementationsprocessen.

-- DET BRYTS --

Peter: Var var det någonstans ni slutade höra mig?

Lukas: Ja men det var väl vid, vi tänkte lite kring implementationsprocessen när ni har implementerat molnbaserade system. För jag tänker mig att den processen ser lite annorlunda mot den on-premise lösning?

Peter: Jag skulle säga att den största skillnaden, jag skulle säga att det inte är jättestor skillnad heller. Det största problemet som har varit med on-premise lösningen är ju att man har varit så beroende av andra resurser för att få igång systemet. Tekniska konsulter som kanske ska vara på leverantörens sida som ska komma i kontakt med de som hjälper till med att drifva lösningen, vilka servrar de ska installera på och boka in tid för de och oftast kan inte detta göras över en dag. Så oftast skulle jag säga är ju pga vad man installerar för server gör att projektet blir framskjutet väldigt mycket pga sådana faktorer. Sen kan det ju spinnas vidare ännu mer om det är folk som blir sjuka eller tillfälligt borta från företag och liknande. Det skulle säga är den största skillnaden mellan molnbaserade och on-premise installation. Vilket gör ju att molnbaserade system kan ju också komma igång mycket snabbare med användaren men också att leverantörer får in pengar mycket snabbare för att då kan man börja fakturera eftersom företaget har tillgång till system.

Lukas: Mm, det låter rimligt. Vad skulle du säga liksom från leverantörs håll vad är liksom största utmaningen i implementationsprocessen alltså vad är mest kritiskt för att det ska bli lyckat?

Peter: Är vi på fråga tre eller på nian?

Lukas: Nu är det väl kanske på fråga fyra här.

Peter: Japp, jag skulle säga att de största utmaningarna är att få med mellancheferna i projekt och det skulle jag också säga är den stora framgångsfaktorn när man jobbar eller jobbar med CRM-system. Det är även där man får störst effekt utav det. För oftast kan ett sådant där CRM-initiativ komma från högsta ledningen. De säger: "Ah, vi har inget sätt att följa upp vad var vi har för kommande affärer, vi har kanske inget sätt att ta hand om våra kundärende, vi har dålig kundservice, vi har inget sätt att kunna göra riktade utskick till våra kunder om erbjudanden och liknande". Så skickar man ner det här CRM-initiativet kanske till inte en mellanchefer men lite över som säger såhär: "Okej, nu ska vi köpa CRM-system". Så pratar man lite med användarna och det är så här många som ska jobba med det och såhär många användarna vi kanske ska ha. Men man brukar oftast glömma bort att mellancheferna gör stor skillnaden. De är dem som sitter i ledande position och det är dem som också jobbar nog mest i systemet. Om medarbetarna inte får coaching från mellancheferna då kommer det inte bli någon effekt och då kommer ingen att använda systemet. Det är där det blir lite svårt för att du kan inte gå på en mellanchefer och försöka sälja in ett system heller eller implementera ett system för då kanske inte har lika stor budget som du har om du pratar med en styrelse eller ledning. För att då har du ju oftast tillgång till en mycket större budget än för vad en mellanchefer kan äska. Så det blir en väldigt, en kombination däremellan att försöka få med alla på tåget.

Lukas: Det låter rimligt och hur asså vilka mer liksom faktorer anser du att man inte får missa i implementationsprocessen?

Peter: Man ska ha en väldigt tydlig kravspec, alltså en tydlig är framgången till en bra CRM-implementation som bli för dyr heller. För att det är många som tänker såhär "Nu ska vi ha ett CRM-system och vi ska ha allt det här i det" och så svävar man iväg väldigt mycket. Så kanske man försöker lägga en budget på att göra allt när egentligen budgeten skulle räcka till en viss del av det och göra det riktigt bra. Då sitter man där med kanske ett halvfärdigt som inte är riktigt bra på någonting.

Så att en tydlig kravspec med vad är första andra kanske tredje scoopet i processen men man ska också vara väldigt försiktig med att gapa för mycket från början när man implementerar ett CRM-system för att det kommer bara sluta med att man kanske bli överväldigad och känner såhär "Oj det här känns jättemycket och tillslut blir det bara en administrativ börda". Man tar istället en liten bit i taget och så får man växa in i systemet istället för att köpa en alldeles för stor kostym från. Sen skulle jag säga att man ... hur ska man förklara det här. Man ska försöka ta in så mycket information man kan från användarna och höra på vad de tycker är viktigt för dem. Vi har ju gjort till exempel enkätundersökningar när vi skulle göra en implementation för företag som hade 4500 säljare och då är en stor utmaning - okej, hur får man med allas behov? Sen får man börja plocka ut grupper ur de här 4500 personerna.

Lukas: Tror du det är en viktig faktor för att få med sig de på golvet, alltså de som kommer använda systemet i slutändan?

Peter: Det tror jag och jag tror det är många som glömmer bort det faktiskt för att man gillar att alltid kanske att prata med en chef som kan ge en budget men som slutar med att ingen vill det.

Lukas: Så att fokus kanske ibland ligger för högt upp i organisationen då?

Peter: Jag skulle säga att det ligger ibland för högt och ibland för lågt för att det kanske är någon användare som söker efter CRM-system så försöker man gå på den personen hela tiden och försöker sälja in till dem men det är egentligen deras chef man bör prata med.

Lukas: Hur asså från kundhåll, är det ofta om vi tänker de projektet inte är lika stora, som är mer mot små och medelstora, hur ser liksom den interna projektorganisationen ut? Är det ofta ni jobbar mot en projektgrupp med ett antal personer eller brukar det vara en person som är intern projektledare som man, som har det ytterst ansvaret eller hur brukar det se ut?

Peter: Det brukar oftast vara en grupp. Det brukar vara en som är lite övergripande ansvarig som är lite spindeln i nätet som kan hålla koll på att det här är de som kommer vara cheferna i de olika grupperna för användarna. Någon person kanske är, jag vet inte ibland behöver man så behöver man it-stöd om produkten. Man kanske har lite, det kan skilja sig väldigt mycket men oftast har man en övergripande projektledare från kundens håll. Sen har man personer med från olika delar av systemet då.

Lukas: Skiljer sig detta mellan större projekt och mindre projekt skulle du säga eller är det oftast en grupp internt eller skiljer det sig mellan mindre och större projekt?

Peter: Jag skulle säga att det är oftast en grupp men det är rollerna som kanske spelar, som är lite annorlunda. Kanske på ett mindre företag så kanske det är nä men VDn eller försäljningschef, kanske någon IT-specialist som är med på de mindre projekten. Medans i de större projekten kanske man har en specialist på IT-arkitektur och sen kanske vi har någon

mellanchefer som inte riktigt är försäljningsdirektör men någonstans där lite under eller lite över skulle jag nog säga. Man kanske har några andra funktioner som kanske är projektledare för affärsstöd. Jag skulle säga att grupperna i sig kanske ser lite likadan men det är oftast rollerna på pappret som är annorlunda.

Lukas: Och jag antar att du har, om du har jobbat med CRM i 25 år så har du ändå insyn i ganska många olika projekt som har genomförts i de projekten där liksom utfallet helt varit gynnsamt eller lyckat vad är det som har, vad är det som har fallerat då?

Peter: Jag skulle säga att där det oftast fallerar, nu kanske jag bränner mig själv lite men det spelar ingen roll, det är när det har inte varit tydlig kommunikation mellan kanske beställaren som är kunden i det här fallet. Säljaren som pratar med beställaren och sen kanske konsulten som ska göra implementationen av projektet. Det oftast där kommunikationen failar skulle jag säga för att det är ändå fler personer som ska försöka komma överens i projekt och sen kanske man har lite olika idéer om det. Sen så för att man har uppfattat saker olika beroende på hur man har sagt det. Sen skulle jag också säga att anledningarna till att det oftast misslyckas är för att för att man inte har äskat tillräckligt med pengar ibland.

Lukas: Är det fallerat för att de drar ut på tiden eller att de inte har gjort en tillräckligt tydligt kravspec och inte har tillräckligt mycket resurser eller vad, är det något som skulle kunna förebyggas eller är det oförutsedda grejer som händer?

Peter: Jag skulle säga att det går att förebygga att på det sättet du nämnde, att man har en tydlig kravspec men jag skulle nog också säga att ibland verkar det som att folk inte har uppfattat vad det kostar och det krävs att förstå för att det är inte en enkel grej att implementera ett CRM-projekt. För att om man kollar lite på hur folk uppfattar ibland är det så "Aha, nu köper vi licenser och det kanske kostar 50-100 tusen per år". Så föreslår man att ni kommer behöva utbildning, ni kommer behöva en workshop där vi kollar på behoven tillsammans i det här systemet. Och så kostar det kanske ytterligare 50-100000 kronor för att implementera det. Då blir det såhär att folk vrider och vänder på sig för helt plötsligt är man uppe i en femtedels miljon. Då tycker folk att det är väldigt mycket pengar helt plötsligt och då känner man att man vill börja vända och vrida på sig. Man kanske inte vill betala lika mycket, framförallt tycker man att det låter dyrt. För oavsett om man jämför 200000 tusen så är det ganska mycket pengar. Det är det jag tror att man skulle kunna skapa en bättre kännedom för dem som är lite nya i CRM-spelet, att det är oftast väldigt mycket pengar det kostar. För att, jag menar om standardpriset för en CRM-konsult är idag väl 1250 - 1400 kronor för inte de dyraste. Men det är väl standardpriset för de här medelstora, mindre crm-aktörerna på den skandinaviska marknaden och jag menar det är ju ungefär 10000 kronor varje. Och om du ska 10 dagar då är vi uppe i 100000 kronor. Jag menar, det krävs oftast att ta inställning till tiden för att man ska få en lycka CRM-implementation men man ser oftast bara kostnaden och man tänker inte på effektmålen. Så där är det ju också en grej man skulle kunna knyta tillbaka till vad som är en av de viktigaste grejerna i CRM-implementationen för att lyckas med, att ha ett väldigt tydligt effektmål. För att om du inte har ett effektmål kommer du bara ha ett CRM-system där du fyller i kontaktuppgifterna och slutar det med att man tycker att det är bra eller dåligt liksom. Men det gäller att kunna mäta dels tid man sparar, kanske mycket nöjdare kunder man har och hur mycket mer intäkter man får och det är då det börjar verkligen vara ett ordentligt CRM-system skulle jag säga.

Lukas: Skulle du säga att det är viktigt att göra den typen av mätningar när systemet är implementerat för att visa för kunden vilket, vilken effekt verkligen har gett, alltså vad utfallet blev av det?

Peter: Jag tycker att du ska börja med det innan du köper in ett CRM-system för att det som oftast tar tid nu för tiden med CRM-system, det är ju de här workshopen för att identifiera behoven och processerna som kommer ge bäst effektmål. För att om du kan identifiera det innan, då kan du lägga pengar på massa roligare som att integrera system, göra orderläggning i CRM-systemet kanske. Bara få en bättre kundupplevelse utav det. Så att jag skulle säga innan man ens kollar på CRM-system, tydlig kravspec, tydlig med vad man vill förbättra är ju första fasen med effektmålen. Om vi ska bli krass så är ju många av CRM-systemen väldigt lika idag med varandra.

Lukas: Det låter som att det är mycket som vi har, eller många personer som vi har intervjuat håller med om det. Vart tycker du att ert tillför mest värde för företag, vilka delar, vilken nivå eller för försäljarna eller för ledningen ska få översikt?

Peter: Jag har faktiskt inget klart svar på det, vi jobbar med väldigt mycket av det ni nämnde sälj men vi jobbar mycket med kundservice. Jag skulle säga att vi som bolag och system är bäst på de udda fåglarna. Då kan man också tycka att det är ännu mer diffust. Om vi tar till exempel ett företag som vi jobbar med som heter Ferronordic, känner ni till det företaget?

Lukas: Ja?

Peter: Vad sa du?

Lukas: Kan du ta det en gång till? Det hackade lite från, jag vet inte om det är våran.

Peter: Ja, ni verkar försvinna lite till och från.

Lukas: Ja, ett företag som hette?

Peter: Ferronordic heter de.

Lukas: Nä, inte bekant med det.

Peter: De är registrerade på Stockholmsbörsen. Lite av ett doldisbolag skulle jag säga. De är volvos största återförsäljare av lastbilar och grävmaskiner i Ryssland. De har varit kund till oss sen 2016 eller 17. Och vi började ett projekt med dem som heter proaktiv service. Vad innebär proaktiv service? När man är ett maskinförsäljningsbolag då är ju de största eller de två grejerna som man iallafall, eller första tanken är vad genererar intäkter? Jo men det är att vi säljer maskiner. Okej, ja men det genererar en del pengar men vad händer när det blir lågkonjunktur när folk inte vill köpa stora lastbilar eller maskiner längre. Jo men då vi sviktat ju hela bolaget, vinstomsättningen, anställda blir ängsliga osv. Okej men vad är det som kan generera pengar hela tiden? Jo det är ju service, alla maskiner behöver servas, alla de här

maskinerna behöver köras igång. Och vad är liksom största kund blir omöjlig i deras fall. Jo att deras maskin slutar fungera. Att de får driftstopp eller liknande. Okej men hur kan man börja tänka för att liksom för att göra deras kunder nöjdare? Jo då kom vi på ett koncept där vi kan börja lyxa på maskinsignalerna och arbetstimmar. Så att när maskinen har jobbat tusen timmar då vet vi det och det skapas en automatiskt serviceorder till närmaste servicetekniker rent geografiskt i Ryssland där de får all information om maskinen. Att okej nu har maskinen jobbat tusen timmar och då brukar oftast kopplingen gå eller det kan hända att det är vatten i oljan. Då kan man ringa upp kunden och säga "Hejsan, vi ser att ni har jobbat tusen timmar, vi rekommenderar service och det kommer kosta såhär mycket". Då säger de "Bra men då kan vi planera in ett driftstopp för den här maskinen just då". Och det som gäller er då är ju nöjdare kunder, mer serviceintäkter och företag med en och bara allmänt nöjdare kunder och man kan sälja mer maskiner när de vet att "Okej nu har den här jobbat 5-10000 timmar och börjar bli sliten. Och det är sådana projekt vi är oftast bra på att ha det lite mer steg till och börjar titta vad är kärnverksamheten i ett företag.

Olle: Men är det något de upptäcker efter som, eller är det ganska viktigt att veta sen innan eller är det som gör att systemet hjälper till med att upptäcka menar du?

Peter: Systemet hjälper till att upptäcka innan kunden vet om det själv.

Lukas: Låter som en rätt smart lösning.

Peter: Det är vad vi kallar vårt IoT-projekt då. Och det är väl där vi ser också är liksom, börjar bli nästa delen av vad ett CRM-system nästan är.

Lukas: Ja, då tänker jag på leverantörsfrågorna de mer övergripande, där tror jag vi har fått svar på det mest. Kanske hur mycket kunskap brukar liksom små och medelstora företag i regel ha innan de kontaktar er? Då kanske jag tänker mer på när du var på Sweet systems, eller på Superoffice snarare än Sweet systems?

Peter: Jag skulle säga att det var oftast väldigt lågt. Ja, oftast väldigt lågt, situationen var kanske majoriteten av gångerna. Man kanske hade jobbat på ett stort företag innan. Tyckte att kanske, ja i det här fallet då Superoffice, "Oj, det var jättebra när jag jobbade på det här företag. Nu när jag är på det här mindre företaget och ska köpa in CRM-system då vill jag ha SuperOffice". Då kanske de inte har sett bilden i bakgrunden av hur många workshops det tog, hur mycket kravspekar det tog för att komma dit de där tyckte att systemet var bra. Man tror ju kanske bara det att "Men vadå? Det här ser väl ut likadant överallt eller det arbetssättet jag gjorde det funkar väl lika bra i det bolaget jag är på nu. Så kommer man till den biten och förklarar " Jo men du behöver lägga tid på de här workshopsen för att definiera ert arbetssätt, för ni har inget idag. Eller när bolaget försöker implementera samma arbetsprocess som man har idag men försöker bara flytta över det till ett system. Det brukar oftast inte funka.

Lukas: Nä, skulle du säga att det är viktigare att företag anpassar sina processer efter systemet för att få det att funka eller anpassa systemet efter företagets?

Peter: Jag skulle säga att det är mer kritiskt att anpassa systemet efter företagets arbetsprocesser.

Lukas: Anser du att det är ett problem att företag till för hög grad vill anpassa sina system efter sina egna processer. Att det är, att det kan vara steg som de hade vunnit egentligen på att anpassa sig efter system snarare än att anpassa system efter sig själva?

Peter: Jag skulle säga att det där är en väldigt känslig fråga. Jag skulle säga att om du tänker bara på hur ett system och anpassa sig efter det, då kan du förlora väldigt stora effektmål. För att då kanske du blir inträngd i ett hörn och tänker "Ja just det där skulle vi vilja göra, nej just det systemet stödjer inte det. Okej då får vi bara göra hälften av det".

Lukas: Det låter ju rimligt, men jag tänker också att risken med, eller att det finns risker kopplat till att anpassa ett system för mycket också och att det kan vara så att kunden har kanske lite skev bild av hur vilken typ av data som är viktig för dem. Att de egentligen hade klarat sig med betydligt mindre än de anser sig själva behöva.

Peter: Yes och det är där jag tycker att man som säljer och konsult bör vara mer öppen mot kunden och faktiskt våga säga nej och sätta stopp eller frågan såhär "Okej men du önskar det här och det kommer kosta, vi bara slår till med en siffra, 100000 att göra det. Men du kanske kan få 70 eller 80 procent av det här för 20000, skulle det funka istället?" Att man vågar komma med det förslaget till folk för att det uppskattas mer än vad man tror än att bara säga ja till allt.

Lukas: Jag tänker om vi ska gå över på de, vi har bifogat ett gäng kritiska framgångsfaktor längst ner där i intervjumallen. De är väl 17 till antalet tror jag. Om du skulle vilja ranka inbördes och välja de 10 som du anser är viktigast i en kontext för små och medelstora företag?

Peter: Jag skulle säga att för små och medelstora företag att den första skulle jag nog säga att om man är ett mindre medelstort företag då är det första ljus i molnet alltså att prata mer användarna som ska använda systemet och nummer två är det training of staff and user och anledningen till att jag tycker att det är näst viktigt är för att om man ger en bra utbildning till användarna och kanske andra i det här. De kommer aldrig liksom tänka "Oh, varför kan vi inte göra på det här dem?" Och försöker leta upp ett sätt att göra det själv istället. Jag skulle också säga att det här inter-departmental communication är det hur man kommunicerar internt?

Lukas: Ja det är det.

Peter: Det skulle jag säga är trean, att alla är med på banan med det. Fyran är staff commitment men det tycker jag hör ihop lite med ettan skulle jag säga.

Lukas: Jag skulle att de rent intuitivt är det faktorer som påverkar varandra. User involvement är väl mer att lyssna på de och verkligen ta in deras åsikter medans staff commitment är liksom att få personalen engagerad i projektet. Så det är nog i ganska hög grad de påverkar varandra.

Peter: Och sen skulle jag säga minimize customization för att jag tycker man ska passionen att de finns i systemet och som jag sa tidigare och sen börja ta in vartefter behoven växer automatiskt. De ska liksom komma naturligt av användarna att man frågar "Oh skulle vi kunna börja använda det på det här sättet?" Det skulle jag säga är en väldigt bra hälsocheck på det. Sen skulle jag säga timeframe. Det är något som är väldigt underskattat för att alla kanske tror att detta går på en vecka och göra men jag tycker att man ska ta sin tid och ha liksom, man ska ha en väldigt bra tidsplan för ritningen så att det inte känns överväldigande för de köper systemen eller utbilda dig i det eller liknande.

Lukas: Tror du det är viktigt från leverantörshåll att vara liksom tydlig med hur det ser ut och försöka guida kunder i vad som är en rimlig tidsplan för att implementera det? För att som du sa att kunderna inte eller långt från alltid har den erfarenheten från CRM.

Peter: Jag skulle säga att det är oerhört viktigt för att vågar man nästan prata med kunden och säga att, för jag fick oftast frågan när jag jobbade på Superoffice när man skulle köra igång "Kan vi bränna av det här på en vecka eller?" Och det känns ju inte riktigt så hälsosamt att bränna av 5 dagars konsultation på en vecka. För att man hinner inte riktigt mogna i tanken heller när man skulle göra det här vitet. Sen skulle väl jag väl vilja säga change management och det skulle egentligen komma högre om det var större bolag men change management tycker jag också är väldigt viktigt. För att oftast konkurrenten man såg när man jobbade superoffice var ju att man inte hade ett något CRM-system och jobbade i Excel. Det är ju det man vill komma från, att inte jobba ifrån att man inte dras tillbaka till att jobba i excel för att man tyckte att det var bekvämt innan.

Lukas: Och nummer åtta vilken skulle du? Hallå Peter?

-- DET BRYTS --

Lukas: Du försvann där för oss. På nummer åtta blev det helt tyst, nu hör vi dig igen.

Peter: Jo jag tror jag pratade om att, även om många CRM-system är lika varandra där selection of system vendor, så kan det vara så att folk har en annan uppfattningen om vad de tror att ett CRM-system är. Det jag menar då är till exempel, jag har många gånger stött på några gånger att folk är ute efter, de säger att det är ute efter ett CRM-system men sen när man börjar komma in på det i detalj så visar det sig att de är ute efter ett kandidatdatabassystem. Det är inte så att superoffice eller Lime funkar jättebra för det heller för att det är några specifika funktioner som söker efter då men man måste på något sätt tagga en kandidat att den här har den här specifika kompetensen eller kunna fritextsöka i alla dokument som finns i ett system. Det är inte många CRM-system som har det som standardfunktionalitet och det kanske är det bästa sättet att göra det heller. Det är samma sak när folk behöver CRM-system så visar det sig att det är projektverktygen av de här, typ GANTT-schema eller liknande. Då kanske inte majoriteten av CRM-systemen funkar. Sen skulle jag säga project team competence, det är kanske det som de mindre organisationerna

kanske bara har en chef och bara har 8 anställda och har en VD i företag. Man vill ju på något sätt blanda in en ambassadör som på något sätt vill prata med användarna.

Lukas: Alla kanske inte är så tydliga, men jag tror att den kanske faller under project champion när det är liksom en som....

Peter: Ja helt rätt i det, det kanske är project champion. Det skulle jag isåfall säga är en väldigt viktig och sen kan jag väl ändå säga resultatmätning som den sista även om jag vill ranka de här som topp ett nästan. Men jag måste välja, då är ändå värdemätning på något sätt för att man investerar inte i CRM-system annars egentligen.

Lukas: Det är väldigt intressanta svar vi har fått av dig och asså rent spontant såhär när vi ställer mot liksom rådande teorin och andra intervjuer vi har haft så verkar det som att det är ganska samstämmigt mot teorin som fokuserar på större företag så är det liksom andra faktorer som är viktigare och det är inte så utforskat. Det är väldigt spännande att höra hur verkligheten skiljer sig.

Peter: Vad kul att höra!

Lukas: Så det är, vi är väldigt glada att du tog dig tiden och ställde upp och svarar på de här frågorna för det är mycket som vi kan ta med till den här studien som är intressant.

Peter: Jätteroligt att höra, som sagt behöver någon mer hjälp är det bara att höra av sig direkt så är personligen det här något, som ni kanske märkt, ett ämne jag brinner väldigt mycket för och jag tycker att det här måste bli lite mer av ett sätt blir mer medvetna om det. Jag tror att det här kommer komma med lite generationsskifte också.

Intervju Maria, Lime Technologies AB

Intervjuperson: Maria Bergström

Medverkande: Olle Lindgren, Lukas Simonsson och Jacob Thörnqvist

Längd: 38:08

Datum: 3/5 - 2019

Lukas: Jag tänkte att vi börjar med lite bakgrundsinfo om dig. Vill du berätta lite om dig själv?

Maria: Maria Holmberg heter jag, utbildad till informationsarkitekt på malmö universitet. Och jobbar som projektledare här på Lime Technologies och där är ju min uppgift att, vad ska man säga, förstå företagets behov, vad de behöver att systemet ska göra för dem och vilken information de behöver få in i Lime. Vilka system som ska integreras och även vilka processer som då ska speglas i Lime. Som måste finnas. Mitt förhållningssätt till CRM är att jag gjorde som du gjorde innan jag började på Lime. Jag skrev dock en kandidatuppsats om ERP-system och blev då väldigt intresserad av det här med: Varför går det fel med så många implementation av ERP/CRM/IT-system i det hela för företag. Så att jag älskar CRM-system om man nu kan säga så. Jag har ändå jobbat i några verksamheter innan jag började på Lime,

som har implementerat CRM-system, så jag har varit på andra sidan i implementationerna också. Och har sett att det tar väldigt mycket på en organisation och verksamhet att få det att lyckas. Jag tycker att det är superintressant och det var även därför jag blev intresserad av Lime, och det finns väldigt bra processer internt för oss och bra erfarenhet av hur man kan göra en lyckad CRM-implementation. Och det hjälper vi våra kunder med.

Lukas: Kul, Hur länge har du jobbat på Lime?

Maria: Jag har jobbat sedan i somras blir det. Sen i Augusti, så jag började samtidigt som Gustav.

Lukas: Så när tog du examen?

Maria: I somras, i Juli.

Lukas: Kul! Om företaget har vi nog ganska bra insyn i Lime och era produkter. Och vi har förstått att det främst är Lime Go som är det molnbaserade. Är även Lime CRM molnbaserat?

Maria: Det finns en webbklient, och sen har vi även att vi kan hosta våra kunder i vårt cloud. Det är oftast lite mindre kunder. Är det större kunder vill de ofta ha det on-premises, så då installerar vi det på deras server. Så det är lite olika, men vi har ju en plan om att vi framöver nästan bara vill ha cloudbaserade.

Lukas: Vad är anledningen till att de ofta vill ha det on-premises? Är det av säkerhetsskäl?

Maria: Ja, av säkerhetsskäl, men också att det bara ska kunna öppna det internt. Det är väldigt många av våra kunder som jobbar i Git-miljöer. Med VPN-uppkopplingar, så att det är en tvåstegssäkerhet. De är väldigt rädda för att släppa in, och håller sin data väldigt hårt. Och sen så är det också så att vissa större kunder kräver även att det blir en del specialanpassningar och liknande. Just integration till andra system. Vi har ett rest-api, men vissa system kräver faktiskt att vi gör det on-premises. Så det kan vår cloudlösning inte klara än. Men då ska det vara vissa specifika integrationer som inte kan göras via rest-api. Utan det måste vara databas till databas-integration. Så då gör vi det även on-premises.

Lukas: Du är ju i din projektledarroll så är du ju väldigt inne i hela implementationsprocessen och drivande från er sida i de projekten som du är med i, kan jag tänka mig. Hur ser liksom den vanliga projektgången ut? Hela implementationsprocessen från förarbete till efterarbetet efter avslutad implementation.

Maria: Vi har ju två satta processer då kan man säga som vi följer i implementationsprocessen i Lime. Då är det om det är ett stort företag, eller om det är ett mindre. Om det är lite större har vi fler projektmöten/avstämningar/tekniska möten. Bland annat med deras IT-avdelning, där vi går igenom den tekniska aspekten. På de mindre är det snarare så, att om jag börjar med det, att vi har ett projektmöte där vi går igenom vad det är de har köpt. Och fram tills dess har vi fått information från säljaren om vad de vill ha. Då bygger vi en prototyp som vi också går igenom på det uppstartsmötet. Beroende på hur det mötet går. Antingen lägger vi upp det i vårt cloud till exempel direkt, och sen börjar vi den där iterativa testningen där vi gör förändringar, kunden tittar igenom, vi ändrar och kunden tittar igenom. Är det inte sen mer där går kunden oftast live. Det kan vara någon att vi tar och importerar ett kundregister eller liknande. Annars är denna processen ganska kort och väldigt iterativ i vad

kunden vill ha. Då går vi igenom det scoopet. Är det sen att detta scoopet utvidgas över tiden kan det vara så att vi lägger det i flera steg, eller att vi kan ta med det som är insålt från början. Och är det då ett lite större, så är det ofta att vi ha några fler uppstartsmöten innan vi installera det hos kund. Men vi vill gärna i dessa projekten installera det på kundens server så snabbt som möjligt. Och då är det ju så att kunden ofta har en intern projektgrupp som verkligen jobbar med det här projektet. Som har avsatt tid i deras kalendrar för att vara med och testa och titta på lösningen. Och vara med på möten med oss. Sen kan vi ju då tillsammans med kunden välja att vi delar upp dessa i mindre grupper och går igenom segment i limelösningen som är specifik för deras specifika processer. Sådana lösningar kan bli väldigt breda och då är det inte så intressant för alla i projektgruppen att vara med på alla delarna, utan då tar vi det så att vi får mest ut av de här mötena då. Så jobbar vi oss framåt iterativt. Då är det vi här på lime, den tekniska projektledaren, som kommunicerar med den interna projektledaren som driver deras projekt. Och då motiverar deras projektgrupp och står för att förmedla information om CRM-införandet i verkligheten. Där kan vi hjälpa till, men ibland har det blivit så att man har kommit ut på något möte där man har fått liksom sälja in lime igen som projektledare. Liksom berätta för en större grupp och svara på tekniska frågor för att få med alla på båten liksom.

Lukas: Vilken typ av person brukar det här vara på företaget? Eller brukar det snarare vara en grupp av personer? Typ en projektgrupp? Eller brukar det vara en specifik person som är någon typ av projektledare?

Maria: Det kan vara både en projektledare som företaget har valt att anställda externt som står för att driva det här projektet, om det är så att de känner att de inte har den kunskapen. Just att förmedla resurserna, men det är på väldigt stora projekt. Men hos en kund som jag har nu, så är den som är deras kundtjänst. Denne är lagom teknisk, men har väldigt bra koll på deras organisation och hur de jobbar. Han har också en relation med sin chef och har varit med och tagit det här beslutet att de ska ha ett CRM.

Lukas: Är det vanligt att detta är en person liksom som är mer dedikerad i de här projekten från kundsidan? Och brukar det vara någon ledningsgruppsperson?

Maria: Ofta någon typ av mellanchefer är det som står för detta. Eller kundtjänst/säljare/säljchef eller liknande som står internt för denna projektledarrollen.

Lukas: Anser du att det är viktigt att det finns någon som internt har mer ansvar för liksom projektets framgång?

Maria: ABSOLUT. Absolut. Det är jätteviktigt att det finns en person som har dels koll på hur verksamheten fungerar, och vad verksamheten vill göra med CRM-systemet. Vad de ska förbättra och vilka personer som det är intressant att dra med i processen? Vilka kan få ut någonting av det. Även ha lite teknisk kompetens, för det är mycket installationer av servrar och liknande. Så personen vet vad det handlar om iallafall.

Lukas: Efterarbetet, efter hela systemet är implementerat och kunden är live. Hur ser det ut?

Maria: Då har vi, att när kunden gått live ska de godkänna lösningen. Att de är nöjda med det scoopet som är insålt och man känner att: detta kan vi säga att det är godkänt. Då avslutar vi i sådana fall det projektet. Då går vissa saker till exempel över till vår support. Så att om det är någonting. Dels ska de drifva det lite internt. Så om det är någonting som inte fungerar ska har

vi varit med och hjälpt dem. Det första steget är alltid: Fråga en kollega! Nästa steg är att fråga en superanvändare/admin. Nästa led är att man ringer vår support, till exempel om det är något tekniskt som inte funkar med systemet. Detta ska de liksom drifva internt. Men är det så att vi under den här tiden har sett att de kan dra nytta av andra saken, att vi får några användare som vill komma in i systemet, och att vi vill lägga till funktionalitet. Då kan vi alltid köra det som ett steg 2. Att vi då tar ett nästa steg där vi nästan börjar ett nytt projekt igen. Att vi då kanske har lite mer projektmöten med den här gruppen. Eller så kan det vara så att vi går över till förvaltning. Där vi kanske väljer att säga "Dessa grejerna har vi inte med i scopet, men de här sakerna vill vi gärna fixa till och fungera på ett bättre sätt". Då går det över till förvaltning där vi avsätter lite extra tid och där vi på Lime har en dedikerad projektledare som driver de här förbättringarna framåt.

Och det är ofta på de större projekten som det faktiskt går över till förvaltning. Annars är det oftare steg 2 med samma projektledare som gör det med en appkonsult, eller går det vidare till någon annan. Blir det ett mindre projekt släpper jag som projektledare ofta kunden när det är godkänt. Så går det över till support. Där kan säljare/customer success gå in och definierar andra behov.

Lukas: Vad anser du är de största utmaningarna i hela implementationsprocessen från er sida?

Maria: Framförallt det som jag upplever är användarutbildningarna. För vi utbildar oftast kunderna själva här. Att det är jag som har byggt systemet som faktiskt utbildar användarna. Då kan jag oftast uppleva utmaningen där anställda frågar: Varför ska vi ha ett system till? Varför ska vi göra det här? Det är liksom det här med att de ska ta till sig ett system till och att den här tröskeln som de ska över. För vissa tar det väldigt kort tid att ta sig över den och se nyttan med systemet och att de börjar använda det med detsamma. Sen är det andra som det tar längre tid för. Det är ju just det här med att få användarna att förstå nyttan i det, tycker jag nog är det svåra från vår sida. För projektgruppen har vi ju redan motiverat, men då ser vi det oftast att det är svårare att få med de anställda. Då går vi ofta in och säger att "på de här användarutbildningarna så vill vi ha med oss antingen den ansvariga projektledaren då, som har varit med. Ganska ofta har de varit med i projektgruppen, eller att vi har den här interna projektledaren som lett projektet är med på utbildningarna. Om de inte kan vara med på hela utbildningen, så iallafall i början och efter. Dels för att berätta varför verksamheten har valt att skaffa just detta CRM-systemet samt vilka fördelar och förväntningar de kan se med systemet. Och att vara där när vi avslutar utbildningen för att svara på frågor. Om det dyker upp några. Så det tror jag är den största. Det tekniska kan man alltid jobba sig runt. Det kan man alltid lösa, men det är ju att få med alla arbetarna med på vagnen.

Lukas: Det är alltså någonting som, iallafall till ganska stor del, någonting som är utom er kontroll, utan någonting de inomorganisatoriskt måste jobba med.

Maria: Detta blir också väldigt tydligt på mindre projekt där det inte finns någon intern projektledare. Då får vi ofta från lime vara intern projektledare och ta en större stöttande och motiverande roll.

Lukas: Är det den enskilt största viktigaste faktorn för det totala positiva utfallet av projektet, eller vad skulle du säga att det är?

Maria: Jag tänker det, att om användarna känner sig motiverade och kan förstå nyttan med att använda Lime, eller det CRM-system de har, så är det ju att då finns ju farorna att de inte vill

använda de nya processerna/arbetsätten som finns i CRM-systemet utan vill använda de som de har använt innan. Excel/outlook och bara jobba i det för att det är tryggt och för att de vet hur man gör. Och får man inte dem med och får dem motiverade och känna sig trygga i att använda Lime så försvinner ju nyttan med ett CRM-system. Så det är ju det här med att motivera dem så att de vågar använda det nya arbetssättet kan man säga då.

Lukas: Är det några projekt som du har gjort under ditt år på Lime, eller från tidigare roller på kundsidan, där utfallet inte har mött förväntningarna från kundens sida. Där kunden inte har fått ut den fulla potentialen enligt er? Har du stött på något sådant projekt.

Maria: Inte riktigt, näe. Faktiskt inte.

Lukas: Det är ju en klart positiv grej.

Maria: Haha, dessa projekt som jag har kört har redan varit igångsatta eller varit mindre när jag börjat jobba med dem. Fördelen med dem har valt att integrera dem med andra system. Det pushar vi också med, att sätta upp koppling mot outlook/hemsida vid REST-API så trillar det in förfrågningar via det. Så vi tvingar dem nästan att använda det och att de ska förstå nyttan i det. Så att näe, det har jag inte.

Lukas: Och hur potential finns det att kundanpassa systemet?

Maria: Våra CRM-system. Lime CRM, de är alltid kundanpassade. Vi har givetvis en utgångsprodukt, men det blir alltid specifikt för kunden. Lime Go är det bara en webbapplikation liksom, de kan lägga in lite egna fält osv och skapa lite integrationer. Men där är det väldigt fyrkantigt vad man kan göra faktiskt. Det är ett CRM-system, men största delen ett säljverktyg.

Lukas: Kundenpassningar, hur stor är risken att ju mer anpassningar man gör efter den egna verksamheten och går ifrån grundkoden, desto större risk tar man.

Maria: Asså man säger ju det, det har ni säkert stött på. Att om man gör mer än 20% ändringar i grundsystemet eller vad man ska säga, så är man ute på djupt vatten. Så att vi försöker ju att inte ändra så mycket i själva grundstrukturen. Utan vi försöker snarare hjälpa kunden att sätta arbetsflöden genom genvägar och länkar och så. Grundstrukturen håller vi oftast ganska simpel och vi har ju, vilket jag inte vet om Gustav nämnde, vi har ju det vi kallar KISS. Keep it simple stupid.

Lukas: Det gjorde han nog inte.

Maria: Det ska liksom vara så lätt att alla förstår det. Börjar man bygga det för svårt och göra det för komplicerat är det vår roll som CRM-expert att gå in och säga till kunden att: Hallå, nu bromsar vi lite här. Och så får vi ta och titta på era processer igen. För att se om detta verkligen är det bästa sättet att lösa det på.

Lukas: För skulle du säga att det är ofta att kunderna vill göra anpassningar som de kanske inte egentligen behöver göra utan att det kanske snarare går att ändra på någon process och effektivisera på det sättet istället.

Maria: Absolut, det är en jättefin balansgång där, för att är inte ofta jag har stött på det, kanske 1-2 gånger, att de vill ha det på ett specifikt sätt. Och det är oftast för att de är så fast i sina egna processer och vill ha information överallt i Lime kan man säga. Istället för att titta på hur man faktiskt kan hämta ur val och vyer och samla information på ett smidigare sätt. Så att där kan det vara lite att de tycker liksom att det ska översättas rakt av. Vilket oftast är för att de har väldigt lite erfarenhet från det tekniska. Att de inte förstår systemet kan man säga. Där kommer ju vi in i bilden och försöker hjälpa dem.

Lukas: Är det ofta de är skeptiska till att ändra på sina injobbade processer.

Maria: Ah, absolut. De kan vara lite skeptiska till det, ja.

Lukas: Det har funkad innan, så då kör vi så. Det låter rimligt. Och efter avslutad implementation, gör ni någon typ av resultatmätningar för att se och mäta från er sida för att se om de använder systemet på rätt sätt? Typ på aktivitet eller hur många av de licensierade användarna som verkligen använder systemet. Gör ni någon typ av sådana mätningar?

Maria: Asså vi skickar ju ut våra kundundersökningar, och sen har vi vår customer success som ofta kontaktar kunden och frågar hur det går och sådär. Och sen har vi även att vi får återrapportera hur många användare till exempel som kunden har eller så. Och där kan vi ju gå in och titta på om det är många användare som inte varit inloggade på länge och så, men hur vi använder det exakt vet jag inte i min roll. Men vi har möjlighet att titta på det. Men oftast är vår kontakt med kunden via säljaren eller customer success. Så vi följer upp aktivt på kunden istället.

Lukas: Standardprojektet, är det en kund som har ett annat CRM-system sedan innan, eller någon som är helt ny. Eller hur brukar deras bakgrund till CRM se ut?

Maria: De flesta jag har haft har oftast haft någon form av CRM, men om det är en excelsnurra, dokument eller mappstruktur de har haft. Så oftast har de haft någonting innan. Men sedan märker de att det inte är hållbart längre och så vill de gå över till ett riktigt CRM-verktyg istället. Vissa har gått över från andra CRM till vårt för att de kanske har fått in någon ny VD eller chef som har jobbat i Lime innan, eller att de känner att de vill utveckla sig. Så det kan vara lite olika.

Lukas: Brukar de veta vilka mål och vad de vill få ut av systemet, eller händer det ofta att de säger "Vi har hört att man ska ha CRM-system för försäljning, så vi skaffar det"?

Maria: Det är en del av vår säljprocess, så säljaren skickar faktiskt ut ett dokument till kunderna innan vårt första uppstartsmöte med kunden där de internt i projektgruppen ska ha ett möte där de sätter syfte och mål med deras CRM-implementation, och sedan går vi igenom detta på uppstartsmötet. Så vi vill gärna att kunden har specificerat det tydligt sedan innan.

Lukas: Jag tänker att det måste vara viktigt för att veta om man har mött deras förväntningar eller inte.

Maria: Där uppmanar vi kunden att de ska gå in och sätta några mätbara mål. Typ "Vi vill att alla våra användare ska vara inloggade såhär och såhär många gånger, eller skriva såhär mycket historiknoteringar" Så att de på något sätt sätter mätbara mål också.

--Maria rankar--

Maria: Det allra viktigaste är "Stöd från högsta ledningen". Att det verkligen är uttalat att "nu är det det här som gäller och nu gör vi det här!" och att de stödjer implementationen av ett nytt system. Just specifikt för CRM-system, för att det handlar om kommunikationen mot deras kunder ju. Så absolut den. Och sen då tydliga mål och syften. För att kunna driva projektet framåt så är det en faktor som är bra att gå tillbaka och titta på för att fundera på "vad är det faktiskt vi vill?" Och sedan tänker jag: Project team competence. Men framförallt deras interna projektledarens kompetens. För är projektledaren väl insatt i verksamheten så vet den hur de vill jobba och ha koll på kommunikationen inne i verksamheten och vad som kommer hända och så. Det gör arbetet mycket lättare och tydligare.

Lukas: Det tror jag snarare kvalar in under den som heter Project Champion/projektmästare. Det är att det är en som verkligen är dedikerad till det och har det yttersta ansvaret för projektets framgång.

Maria: Ja, men absolut, då är det den istället! Sedan tänker jag på Training of Staff. Den är jätteviktig. Och sedan även, nu ska vi se här, kommunikation mellan avdelningarna. Det är väldigt viktigt att de delar informationen mellan avdelningarna som ska jobba med CRM, så de lär av varandra. Och att kommunikationen är tydlig. Sedan *Deltagande av användare*. Jag tänker lite vad skillnaden mellan deltagande av personalen och engagemang från personalen.

Lukas: Ja, de kan kännas lite snarlika. Jag skulle säga att engagemang snarare är en inställningsfråga från personalens sida, medan deltagande snarare är huruvida det är viktigt att de är involverade i projektet. Engagemang är snarare hur de tar till sig CRM-projektet

Maria: Då tänker jag först Involvement, sedan commitment. Vad har vi där, 7 stycken?

Lukas: Ja, 7 stycken.

Maria: Sedan då processförändringar såklart. Även tidsram är ganska viktig i att den är realistisk. Vissa kunder kan komma in och tänka att vi slänger ihop ett CRM-system och att de är igång på en månad. Ibland funkar det, men ibland blir det inte särskilt bra. Ibland blir det lite att man tror att det blir mindre jobb för dem än det är. För de tänker oftast att vi från Lime bara kommer in och så smäller vi upp det och så kan vi på ett möte förstå deras behov och verksamhet, och att de inte behöver göra någonting. Där kan det vara ganska bra att ha en realistisk tidsram, både för oss och kunden. För det är aldrig kul att passera en deadline.

Lukas: Skulle du säga att det är mer kritisk ju mer omfattande projektet blir? Att liksom hålla tidsramen och att det liksom är förenat med en större risk.

Maria: Jag tror också att det kan ha någonting med att göra att man oftast säger att man tycker att många CRM-implementationer misslyckas eller vad man ska säga. Det kanske är för att man inte har varit helt realistisk med tidsramen över när man ska gå live. Är Min uppfattning.

Lukas: Det var nio stycken det där.

Maria: Då tar jag Val av leverantör, för jag tycker att det kan vara väldigt avgörande för vilken kommunikation man har med konsulter osv. För användande utan konsulter är väl inte det utan det är nog val av leverantör.

Lukas: Är det några delar här du tror blir ännu viktigare vid större projekt, som är mer kritiska. När projekten växer i storlek och komplexitet.

Maria: Ja, det är väl tidsramarna och där kan man säga val av leverantör också. Där det är väldigt stora projekt så är valet av leverantör, hur tillgängliga de är, hur snabbt utvecklarna och så vidare jobbar. Det kan spela roll. Hur man känner att man blir bemött och att man känner att man får valuta för sina pengar.

Lukas: Gott, Jag tror egentligen jag har fått svar på alla frågor jag hade. Väldigt stort tack för att du tog dig tiden.

Referenser

- Almotairi, M., 2008, May. CRM success factors taxonomy. In *European and Mediterranean conference on information systems* (pp. 25-26). UAE: Dubai.
- Alshamaila, Y., Papagiannidis, S., & Li, F. (2013). Cloud computing adoption by SMEs in the north east of England: A multi-perspective framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 250-275.
- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
- Bibi, S., Katsaros, D. and Bozanis, P., 2012. Business application acquisition: on-premise or SaaS-based solutions?. *IEEE software*, 29(3), pp.86-93.
- Borman & Janssen (2013): Borman, M, & Janssen, M 2013, 'Similarities and Differences in Critical Success Factors across Context and Time: An Examination in the Setting of Shared Services', *E-Service Journal*, 9, 1, pp. 86-99, Business Source Complete
- Bradley, J. (2008). Management based critical success factors in the implementation of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 175-200.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 3. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business process management Journal*, 9(5), 592-602.
- Bullen & Rockart (1981): Bullen, C.V. and Rockart, J.F., 1981. A primer on critical success factors.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.

- Colombus, L. (2015). By 2018, 62% Of CRM Will Be Cloud-Based, And The Cloud Computing Market Will Reach \$127.5B. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2015/06/20/by-2018-62-of-crm-will-be-cloud-based-and-the-cloud-computing-market-will-reach-127-5b/#3232d1302091>.
- Croteau, A. M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(1), 21-34.
- Cusumano, M. A. (2010). Cloud computing and SaaS as new computing platforms. *Commun. ACM*, 53(4), 27-29.
- Edinger, S. (2017) *Why CRM Projects fail and How to Make Them more Successful*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/12/why-crm-projects-fail-and-how-to-make-them-more-successful>
- Ekonomifakta. (2018). *Företagens storlek*. Retrieved from <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/?fbclid=IwAR0W2U2IoAs1myTpDRbIifpJgBwPW6o6ZWZs5nRuSuNLYPnqs18k2QGae5s>
- Europeiska kommissionen. (2013). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex:32003H0361>
- Esteves, J. (2009). A benefits realisation road-map framework for ERP usage in small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 25-35.
- Fiona Fui-Hoon Nah Janet Lee-Shang Lau Jinghua Kuang, (2001), "Critical factors for successful implementation of enterprise systems", *Business Process Management Journal*, Vol. 7 Iss 3 pp. 285 - 296
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success—Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78.
- Federici, T. (2009). Factors influencing ERP outcomes in SMEs: a post-introduction assessment. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 81-98.
- Gallo, A. (2014) *The Value of keeping the Right Customers*. Retrieved from <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- Girchenko, T., Ovsianikova, Y., & Girchenko, L. (2017). CRM System as a Keystone of Successful Business Activity. *Knowledge-Economy Society: Management in the Face of Contemporary Challenges and Dilemmas*, 251-261.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 136-148.
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2011). Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 503-529.
- Jacobsen, D., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). *Vad, Hur Och Varför : Om Metodval I Företagsekonomi Och Andra Samhällsvetenskapliga Ämnen*. Lund : Studentlitteratur.
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.
- Ko, E., Kim, S. H., Kim, M., & Woo, J. Y. (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61(1), 65-74.
- Lawrence Norton, A., May Coulson-Thomas, Y., Coulson-Thomas, C.J. and Ashurst, C., 2013. Ensuring benefits realisation from ERP II: the CSF phasing model. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), pp.218-234.
- Luis E. Mendoza, Alejandro Marius, Maria Perez, Anna C. Griman. 2007. "Critical success factors for a customer strategy". *Information Software Technology*, 49: 913- 945

- Maleki & Anand (2008) :Maleki, M. and Anand, D., 2008. The Critical Success Factors in Customer Relationship Management (CRM)(ERP) Implementation. *Journal of Marketing & Communication*, 4(2).
- Malhotra, R., & Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, 30(1), 28-37.
- Rashid, F. Y., Mclaughlin, M., Marvin, R. (2019). *The Best CRM Software for 2019*. PC Mag. Retrieved from <https://www.pcmag.com/roundup/253275/the-best-crm-software>.
- Muscattello, J. R., Small, M. H., & Chen, I. J. (2003). Implementing enterprise resource planning (ERP) systems in small and midsize manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(8), 850-871.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Parvatiyar, A. and Sheth, J.N., 2001. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2).
- Poba-Nzaou, P., & Raymond, L. (2011). Managing ERP system risk in SMEs: a multiple case study. *Journal of Information Technology*, 26(3), 170-192.
- Publikator branchstatistik. (2015). *Lundalogik passerar microsoft och är marknadsledande inom CRM*. Retrieved from https://www.branschstatistik.com/?kat=nyhet&NEWS_ID=146&fbclid=IwAR2G12BWHIwj8Qz1SkILyMDPF3rCITRmnnFn06EOrowD51vXo_KP9jYs0Yo
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22-27.
- Radley, N. (2014). *Cloud vs. On-Premise Deployment*. Software Advice. Retrieved from <https://www.softwareadvice.com/buyerview/deployment-preference-report-2014/>
- Rainer Alt, Thomas Puschmann. 2004. "Successful Practices in Customer Relationship Management". Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Science -2004
- Ram, J., & Corkindale, D. (2014). How “critical” are the critical success factors (CSFs)? Examining the role of CSFs for ERP. *Business Process Management Journal*, 20(1), 151-174.
- Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard business review*, 82(11), 118-130.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), 101-109.
- Rowland, F. (2002). The peer-review process. *Learned publishing*, 15(4), 247-258.
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European journal of marketing*, 42(11/12), 1346-1371.
- Smith, A., 2006. CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?. *Handbook of business strategy*, 7(1), pp.87-93.
- Snider, B., da Silveira, G. J., & Balakrishnan, J. (2009). ERP implementation at SMEs: analysis of five Canadian cases. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 4-29.
- Taber, D. (2017). *What to do when your CRM project fails*. CIO. Retrieved from <https://www.cio.com/article/2381909/what-to-do-when-your-crm-project-fails.html>
- Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European journal of operational research*, 146(2), 241-257.

- Valacich, J., & Schneider, C. (2009). *Information Systems Today: Managing the Digital World*. Prentice Hall Press.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & data systems*, 105(7), 955-971.
- Xu, X. (2012). From cloud computing to cloud manufacturing. *Robotics and computer-integrated manufacturing*, 28(1), 75-86.
- Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279
- Zhedan Pan, Hoyeon Ryu, and Jongmoon Baik. 2007. "A Case study: CRM Adoption Success Factors Analysis and six sigma DMAIC Application". IEEE computer society DOI 10.1109/SERA2007.51