

Daniel Söderholm

Vilka är de avgörande framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar SaaS CRM-system?

Pro gradu-avhandling i informationssystem

Handledare: Anssi Öörni

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi

December 2022

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Informationssystem	
Författare: Daniel Söderholm	
Titel: Vilka är de avgörande framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar SaaS CRM-system?	
Handledare: Anssi Öörni	
<p>Abstrakt: En lyckad implementering av ett CRM-system kan medföra flera positiva effekter för företag, bland annat genom att stöda företag att strategiskt hantera och utveckla kundrelationer samt skapa konkurrensfördelar. Däremot är det utmanade att implementera CRM-system, där en stor andel av implementeringarna misslyckas. Implementeringen kan delas in i tre huvudsakliga faser: orientering, val av CRM-system och konfigureringen av det valda CRM-systemet.</p> <p>Denna pro gradu-avhandling har undersökt de mest avgörande framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar CRM-system. Avhandlingen kan delas in i 2 delar, första delen består av en litteraturstudie och den andra delen av en kvalitativstudie. Med hjälp av litteraturstudien identifierades 5 organisatoriska avgörande framgångsfaktorer: stöd från ledningen och cheferna, företagskultur, personalens IKT/IT-kunskaper och deras deltagande i projektet, kunskapshantering och CRM-processer, affärsstrategi och mål och 3 tekniska: stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter, kvalitén på data och IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter.</p> <p>Den kvalitativa undersökningen utfördes i form av en flerfallsstudie som bestod av 3 semistrukturerade intervjuer. Tre personer med en bred erfarenhet av CRM-implementeringsprojekt intervjuades. De avgörande framgångsfaktorerna som identifierades i litteraturstudien fungerade som det teoretiska ramverk som flerfallsstudien undersökte. Flerfallsstudien analyserades sedan med hjälp av en innehållsanalys. Resultatet från flerfallsstudien är entydigt, alla de 8 framgångsfaktorer som identifierades i litteraturstudien validerades som avgörande för framgången av implementeringen av CRM-system.</p>	
Nyckelord: CRM-system, avgörande framgångsfaktorer, implementeringsprocess	
Datum: 13.12.2022	Sidor: 66

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte	2
1.2 Disposition	2
1.3 Lista på akronymer	3
2 Begreppsutredning	4
2.1 Bakgrund och definitionen av CRM	4
2.2 Syfte med ett CRM-system	5
2.3 CRM i små och medelstora företag	6
3 Implementeringen av CRM	8
3.1 Orientering & definiering	8
3.2 Val av CRM teknologi	9
3.2.1 Små och medelstora företag	10
3.3 Konfigureringen av det valda CRM-systemet	14
3.4 Utmaningar med att implementera CRM-system	15
4 Avgörande framgångsfaktorer i implementeringen av CRM-system	18
4.1 Avgörande framgångsfaktorer	18
4.2 Avgörande framgångsfaktorer då små och medelstora företag implementerar CRM-system	18
4.3 Organisatoriska faktorer	21
4.3.1 Stöd från ledningen och cheferna	21
4.3.2 Företagskultur	23
4.3.3 Personalens IKT/IT -kunskaper och deras deltagande i projektet	25
4.3.4 Kunskapshantering och CRM-processer	27
4.3.5 CRM-strategi och mål	30
4.4 Tekniska faktorer	31
4.4.1 Stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter	32
4.4.2 IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter	34
4.4.3 Kvalitén på data	37

4.5 Organisatoriska och tekniska avgörande framgångsfaktorer	38
5 Forskningsmetod.....	40
5.1 Valet av metod.....	40
5.2 Beskrivning av personer.....	42
5.3 Beskrivning av företagen.....	42
5.4 Datainsamling.....	43
6 Resultat	44
6.1 Organisatoriska.....	44
6.1.1 Stöd från ledningen och cheferna	44
6.1.2 Företagskultur.....	45
6.1.3 Personalens IKT/IT-kunskaper och deras deltagande i projektet	46
6.1.4 Kunskapshantering och CRM-processer.....	47
6.1.5 CRM-strategi och mål	48
6.2 Tekniska.....	49
6.2.1 Stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter	49
6.2.2 IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter	50
6.2.3 Kvalitén på data	51
6.3 Övriga observationer och diskussion	52
7 Slutsatser.....	54
7.1 Forskningsfrågorna	54
7.2 Begränsningar och framtida forskning.....	55
Källförteckning	56

Figurförteckning

Figur 1. De tre faserna i implementeringen av CRM-system.	8
Figur 2. Ramverk för urvalsprocessen av CRM-system (Oyekola & Xu, 2020).....	13
Figur 3. En konceptuell modell för CRM-innovation (King & Burgess, 2008)	39

Tabellförteckning

Tabell 1. Avgörande framgångsfaktorer enligt tidigare forskning då små och medelstora företag implementerar CRM-system.	19
--	----

1 Inledning

För att företag ska klara sig i dagens konkurrensfyllda och turbulenta värld krävs det att företag har möjligheten att effektivt hantera kundförhållanden. I dagens digitala värld skapas det hela tiden data som skulle kunna utnyttjas för att förbättra kundförhållanden och skapa konkurrensfördelar. Det är dock inte lätt att kategoriskt samla in dessa data på ett pålitligt sätt. Det uppstår också ständigt nya trender på marknaden, vilket betyder att utmaningarna växlar hela tiden. Det är här ett välfungerande CRM-system kan hjälpa företag att skapa en strategi för att samla in data på ett ställe. Ett CRM-system är ett IT-system som möjliggör en effektiv hantering av kundförhållanden genom att hantera kunddata på ett och samma ställe. Genom att samla in alla relevanta data på ett ställe, blir det lättare för företag att få en övergripande bild över affärsläget, kunderna samt hur företaget ligger till i förhållande till det pågående marknadsläget (Kumar & Reinartz, 2018).

Att ta i bruk och implementera ett CRM-system är däremot inte en alltför lätt uppgift. Enligt tidigare forskning misslyckas mer än 50 % av alla implementeringar av CRM-system. Att ta i bruk ett CRM-system kan medföra omstruktureringar inom ett företag, höga kostnader och andra förändringar. Det finns flera omständigheter företag måste ta i beaktande innan de ens påbörjar implementeringen, som att definiera och klargöra målen för CRM-systemet och bestämma vilket CRM-system de ska välja. Varje implementering ser olika ut på grund av att alla företag är olika men själva implementeringsprocessen ser i stor utsträckning väldigt lika ut (Farhan, Abed, & Ellatif, 2018; Loh, Koo, Ho, & Idrus, 2011).

De omständigheter som kan anses vara de mest avgörande för framgången av implementeringen av ett IT/IS-system som ett CRM-system kallas för avgörande framgångsfaktorer. Genom att vara medveten om de avgörande framgångsfaktorererna så ökar företag avsevärt på chanserna för att lyckas med implementering av CRM-system.

1.1 Syfte

Syftet med den här pro gradu-avhandlingen är att undersöka och identifiera de mest avgörande framgångsfaktorer som kan anses bidra mest till en lyckad implementering då små och medelstora företag implementerar SaaS CRM-system.

Denna pro gradu-avhandling kommer att behandla följande forskningsfrågor:

1. *Vilka är de avgörande organisatoriska och tekniska framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar CRM-system?*
2. *Stöder de identifierade avgörande organisatoriska framgångsfaktorerna positivt på implementeringen av ett CRM-system?*
3. *Stöder de identifierade avgörande tekniska framgångsfaktorerna positivt på implementeringen av ett CRM-system?*

Den första frågan kommer att besvaras genom en litteraturstudie. De två andra forskningsfrågorna kommer att besvaras genom en kvalitativstudie som baserar sig på de avgörande framgångsfaktorer som identifierats i litteraturstudien.

Ämnet intresserar mig personligen för flera orsaker. Den främsta orsaken är att jag arbetar som implementeringskonsult för ett företag som säljer flera CRM-system samt en SaaS plattform för marknadsföring och kommunikation. Jag arbetar med båda produkterna och kommer antagligen också i framtiden arbeta med olika IT relaterade implementeringsprojekt. Det väldigt givande och intressant att undersöka något som är relevant för min karriär men också är något som innehåller flera olika aspekter och fenomen som tillsammans utgör ett fungerande CRM-system. Ett lyckat ibruktage av ett CRM-system omfattar ämnen som projektledning, IT, kravhantering, affärsstrategi, processer, företagskultur och integrationer med övriga IT-system med mera.

1.2 Disposition

Denna pro gradu-avhandling kan delas in 2 delar, första delen består av en litteraturstudie och den andra delen av en kvalitativstudie. Den första delen börjar med kapitel 2 som består av en begreppsutredning och en beskrivning av vad syftet med CRM-system är. I kapitel 3 behandlas implementeringen av CRM-system, vilka faser som ingår i implementeringen och vilka de vanligaste utmaningarna är. I det fjärde kapitlet presenteras de mest förekommande avgörande framgångsfaktorer som jag

identifierade enligt tidigare forskning. De avgörande framgångsfaktorerna delas in i två huvudsakliga kategorier; organisatoriska och -tekniska. I det 5 kapitlet beskrivs forskningsmetoden för flerfallsstudien och hur den genomförts. Den andra delen av denna pro gradu-avhandling börjar med kapitel 6. I kapitel 6 presenteras resultaten från flerfallsstudien. Det 7 kapitlet är det sista, här presenteras avhandlingens slutsatser, begränsningar och tankar kring fortsatt forskning.

1.3 Lista på akronymer

CRM	Customer Relationship Manager
SaaS	Software as a Service
SFA	Säljkraftsautomation
COTS	Commercial-off-the-shelf
AHP	Analytic hierarchy process
IKT	Informations- och kommunikationsteknik
IS	Informationssystem

2 Begreppsutredning

Detta kapitel består av två delar, där kapitlet inleds med att definiera CRM-system. I den andra delen lyfts de vanligaste orsakerna till att företag tar i bruk CRM-system fram. Eftersom avhandlingens fokus ligger på små och medelstora företag kommer syftet med CRM-system att diskuteras avslutningsvis i kapitlet, utifrån små och medelstora företags synvinkel.

2.1 Bakgrund och definitionen av CRM

Det existerar flera definitioner av vad som menas med (Customer relationship management system) härafter CRM-system, där olika aktörer och företag har olika definitioner. Vissa företag och organisationer definierar CRM-system som ett verktyg som sammankopplar separata databaser med säljkraftsautomations verktyg. Det gör de för att öka synergin mellan marknadsförings- och försäljningsaktiviteter eller som ett verktyg där man kan kommunicera med enskilda kunder, där CRM-systemet endast stöder försäljningsavdelningen, kundbetjäningen eller marknadsföringsavdelningens aktiviteter (Chen & Popovich, 2003).

Chen & Popovich (2003) lyfter däremot fram en annan synvinkel på CRM-system. Där CRM-system inte definieras som bara ett tekniskt verktyg för försäljnings- och marknadsföringsaktiviteter utan som en tvärfunktionell, kunddriven strategi. Då ligger fokus på affärsprocesser som skapar förutsättningar att förbättra och maximera kundförhållanden som omfattar hela företaget.

Enligt Kumar & Reinartz (2018) kan man dela de in de olika definitionerna på CRM in i tre huvudsakliga perspektiv:

1. Det funktionella perspektivet, som karaktäriseras av idén att ett CRM-system kan användas i en begränsad mån av till exempel ett företags försäljningsteam eller marknadsföringsavdelning.
2. Det kundinriktade perspektivet, som karaktäriseras av att CRM-system ses som ett verktyg genom vilket man kan skapa en övergripande bild över en kund och alla relevanta kommunikationskanaler. För att sedan kunna förmedla relevant information om en kund till rätt person.

3. Det strategiska perspektivet, där ett CRM-system definieras inte som något som är kopplat till en viss avdelning inom ett företag, eller vissa teknologier eller aktiviteter utan som något som övergriper hela företaget. Tanken är att informationen som samlas om kunder i ett CRM-systemet är till nytta för alla avdelningar inom ett företag, som till exempel forskning och utveckling, logistik och materialflöde, försäljning och marknadsföring (Chen & Popovich, 2003).

I denna avhandling kommer jag att använda mig av Chen & Popovich (2003) samt av Kumar & Reinartz (2018) strategiska perspektiv som definition på CRM. Där CRM-system anses vara ett heltäckande strategiskt verktyg genom vilket man kan hantera och utveckla kundrelationer samt skapa konkurrensfördelar.

2.2 Syfte med ett CRM-system

Implementeringen av CRM-system har gett upphov till ökad en konkurrenskraft för många företag. Med hjälp av CRM-systemet har företag lyckats hantera kundförhållanden effektivt samt ökat på kundnöjdheten vilket i sig har resulterat i en ökad försäljning, lägre driftskostnader och en högre kundretention (Chen & Popovich, 2003).

CRM-system hjälper organisationer att besvara på frågor som ”Vilka tjänster och varor är viktiga för våra kunder?”, ”Vem är våra kunder egentligen?”, ”Hur borde vi kommunicera med våra kunder?” och ”Vad är kundens storlek, hur viktig är denna kund?”. Genom att få svar på frågorna ovan kan företag identifiera och mäta kundlojalitet, kundförhållandens lönsamhet och livslängd (Chen & Popovich, 2003).

Enligt Mukerjee & Singh (2009) så finns det tre huvudmål för att ta i bruk ett CRM-system:

Kundlönsamhet, där idén är att CRM-system hjälper företag att hålla koll på vilka av deras kunder är de mest lönsamma för att sedan kunna fokusera på dessa kunder och utveckla kundförhållandet.

Segmentering, CRM-system gör det möjligt för företag att öka kännedomen om sina kunder, genom att mäta vilka tjänster kunderna köper, när och varför? Vilka kanaler de föredrar att kommunicera med och vilka frågor är viktiga för dem. Genom att samla

in denna information i ett CRM-system så kan företag sedan skapa kundsegment för att kunna erbjuda de lämpligaste varorna till rätt kunder vid rätt tillfälle.

Personifiering, CRM-system och den data som lagras om kunder i CRM-system gör det möjligt för företag att personifiera deras utbudet enligt kundsegment och krav. Med andra ord, utnyttja kundsegment för att personifiera allt från kundkontakten, utbudet, till landningssidan i en marknadsföringskampanj enligt kunden preferens och krav.

Det enskilda syftet för att ta i bruk ett CRM-system kan variera mellan olika organisationer och företag men i de flesta fallen så är de ute efter att skapa en CRM-affärsstrategi genom vilken ett företag kan föra samman data och information. Data som bland annat berör försäljning, marknadsförings, forskning och utveckling, logistik, ekonomi, IT och internet. Denna data används sedan inom CRM-systemet för att maximera kvalitén av kundförhållanden och för att kunna utveckla affärsverksamheten i rätt riktning (Chen & Popovich, 2003).

2.3 CRM i små och medelstora företag

Små och medelstora företag har samma behov som större företag att använda sig av CRM-system för att kunna ta vara på alla de möjliga konkurrensfördelar och insikter som ett fungerande CRM-system medför och för att klara sig på den globala marknaden. Det som skiljer åt små och medelstora företag från större företag är det att de ofta har mindre resurser än större företag vilket begränsar deras informationssöknings möjligheter samt saknar de bördan av att måsta integrera CRM-systemet till övriga ibland föråldrade IT-system (Alshawi, Missi, & Irani, 2011).

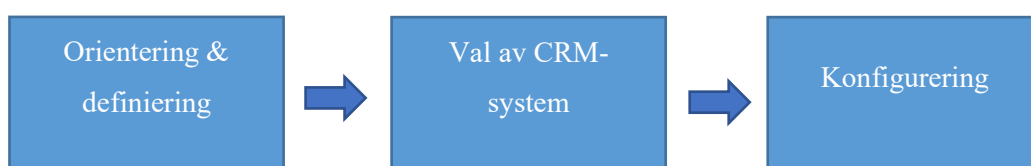
Enligt Mazurencu, Mihaescu, & Niculescu-Aron (2007) så kan en framgångsrik implementering av ett CRM-system vara det som utgör skillnaden mellan framgång och misslyckande för små och medelstora företag. På grund av deras ofta begränsade resurserna måste de marknadsföra sig och kommunicera effektivt för att ha en chans då de tävlar med större företag med större resurser.

Enligt Alshawi, Missi, & Irani (2011) så finns det flera små och medelstora företag som inte har tagit i bruk ett CRM-system på grund av olika barriärer. Dessa barriärer består bland annat av en brist på resurser, brist på kunskap, brist på nödvändig operativ

kompetens hos personalen samt inte tillräckligt stöd inom ledning. En annan barriär är kostanden för att implementera ett CRM-system. De flesta företag genomför en kostnads kalkyl innan de bestämmer sig för att implementera eller ta i bruk ny teknologi. En hög kostnad kan leda till att företag anser att det är tryggare att inte ta i bruk ett CRM-system.

3 Implementeringen av CRM

I detta kapitel går jag igenom tidigare forskning i anknytning till implementering av CRM-system. Jag går i kronologisk ordning igenom de steg som vanligen kännetecknar projekt för implementeringen av CRM-system. För små och medelstora företag består implementeringen vanligtvis av tre olika faser: orientering, val av CRM-system och konfigureringen av det valda CRM-systemet. Avslutningsvis i kapitalet diskuterar jag de vanligaste utmaningarna med implementeringsprojekt, där kapitlets avslutande diskussion sammanfattar kapitlet.



Figur 1. De tre faserna i implementeringen av CRM-system.

3.1 Orientering & definiering

Det första steget i implementeringsprocessen är vad Chen & Popovich (2003) kallar för orientering, vilket innebär att företag måste välja en orientering eller riktning för sitt CRM-system, utifrån deras strategier, processer, teknologi och arbetare. Med andra ord måste företag skapa en klar vision av vad det är de vill åstadkomma med ett CRM-system, vilken roll CRM-systemet med tillhörande teknologi ska ha inom företaget och hur CRM-systemet ska stöda företagsverksamheten. Jag använder benämningen orienteringsfasen för att beskriva och undersöka det som utgör första steget vid implementeringen av CRM-system.

Steel, Dubelaar, & Michael T (2013) förespråkar ett liknande tillvägagångssätt som Chen & Popovich (2003) där de anser att det är viktigt att företag som är intresserade av att implementera CRM-system skapar en trestegsstrategi utifrån företagets vilja och möjlighet att förändras. Strategins första steg handlar om att skapa en så klar bild av företagets kunder som möjligt, bland annat genom forskning och datainsamling. Nästa steg i strategin är att skapa en klar bild över företagets interna resurser, kapacitet, strukturer och funktioner. Det tredje steget består av en analys, där företaget ska bedöma hur de kan skapa mervärde för både kunder och företaget. Idén är att denna

analys kan sedan utnyttjas i designfasen av CRM-systemet så att kunderna och företaget beaktas på rätt sätt.

Nguyen, Sherif, & Newby (2007) uppfattning om orienteringsfasen stämmer väl överens med det som tidigare diskuterats i kapitlet. De anser att en av de viktigaste strategierna för en framgångsrik start för ett CRM-implementeringsprojekt är att definiera målkunder. De poängterar vikten att skapa en klar bild av vilka deras kunder är. Vidare gäller det att ha klart för sig med vilka medel och vilken interaktion den största nyttan skapas för båda parterna samt hur den hållbaraste kundlojaliteten skapas.

Som tidigare konstaterats i kapitel 1 så är en av de centrala idéerna med CRM-system att integrera CRM-systemet med andra IT-system för att kunna samla all relevanta data i CRM-systemet för att skapa en helhetssyn över företagsverksamheten med fokus på kundförhållanden. För att detta ska vara möjligt är det enligt Chen & Popovich (2003) viktigt att under orienteringsfasen utvärdera hur väl olika avdelningar inom företaget arbetar tillsammans och framför allt delar information sinsemellan. Ifall de olika avdelningarna inom ett företag inte har tillgång till relevant data som härstammar från andra avdelningar så uppstår det lätt hinder för dataintegrationen i CRM-systemet, där relevanta data inte samlas på rätt sätt eller rätt ställe.

Fastän det existerar flera metoder för att ta i bruk CRM-system, bland annat baserat på företagstyp, storlek, bransch, strategiska mål osv. så är de grundläggande implementeringsfaserna samma; orientering, val och design, konfigurering av CRM-systemet och utvärdering (Steel, Dubelaar, & Michael T, 2013).

3.2 Val av CRM teknologi

Då ett företag har gått igenom orienteringsfasen och skapat en klar vision över vad de vill åstadkomma med ett CRM-system och fått en helhetssyn över företags resurser, begränsningar, målkunder etcetera så är det dags att övergå till nästa fas som handlar om att företaget måste välja rätt CRM-programvara som stöder företags strategiska CRM relaterade mål (Chen & Popovich, 2003).

Denna fas är väldigt kritisk, inte bara för själva CRM-implementeringsprojektet men också för företags framtid i och med att ett misslyckat CRM-implementeringsprojekt på grund av fel val av CRM-programvara kan ha långtgående negativa konsekvenser.

3.2.1 Små och medelstora företag

CRM marknaden är mycket omfattande, där utbudet varierar mellan högklassiga företag som erbjuder omfattande CRM-system till större multinationella företag till mindre lokala aktörer som erbjuder CRM-system i en mindre skala med de mest grundläggande funktionaliteterna. Detta leder till att företag i alla storleksklasser, inklusive små och medelstora företag har många valmöjligheter, där de kan välja mellan ett prestigefyllt och dyrt system med en massa funktionaliteter eller ett billigare system med färre funktionaliteter. En annan variabel i valet av CRM-system är möjligheten för företag att köpa så kallade ”Commercial-off-the-shelf (COTS)” CRM-system, med andra ord CRM-system som består av standardfunktioner i stället för ofta dyrare skräddarsydda CRM-system (Colombo & Francalanci, 2004).

Oyekola & Xu (2020) påpekar att detta omfattande utbud på CRM-system i både skala och funktionalitet kan vara avskräckande för små och medelstora företag på grund av den omfattande uppgiften av att utvärdera flera olika CRM-system och rädslan över att välja fel. Samtidigt lyfter de fram att det finns en positiv sida med det breda utbudet på olika CRM-system, där små och medelstora företag som tar i bruk rätt CRM-system kan ta vara på nyttorna som fås genom att använda sig av ett välfungerande CRM-system relativt snabbt. För att öka på chansen att välja rätt CRM-system så lyfter Oyekola & Xu (2020) fram vikten av att företag genomför en rigorös valideringsprocess i sambandet av valet av CRM-leverantör.

En lyckad valideringsprocess kan uppnås enligt Oyekola & Xu (2020) genom att företag skapar urvalskriterier i samband med valideringsprocessen av CRM-systemleverantörer. Urvalskriterier hjälper företag att välja det CRM-system som är bäst anpassat för företagets affärsstrategier och mål. De vanligaste urvalskriterierna är kostnad, funktionalitet, användbarhet, pålitlighet, anpassning, CRM-leverantörens kvalitet och rykte, flexibilitet, möjlighet att testa CRM-systemet före köpbeslutet måste göras och integrationsmöjligheter. Det svåraste kriteriet att mäta och välja är det strategiska perspektivet, eftersom det ofta består av flera faktorer där alla inte nödvändigtvis är lika mätbara som till exempel kostnaden för CRM-systemet.

Colombo & Francalanci (2004) argumenterar däremot för att det inte är väsentligt att använda användbarhet som en urvalskriterie eftersom användbarhet är väldigt subjektivt. De anser också att det inte heller är relevant att sätta för mycket tyngd på

CRM-systemsleverantörens rykte eftersom ryktet är så starkt sammanhangsberoende. Colombo & Francalanci (2004) konstaterar ytterligare att expertisen och kvalitén av ett CRM-system kan också bestämmas i en hög grad av geografiska regioner, framför allt då CRM-leverantören arbetar ihop med lokala implementerings och underhållningspartners.

Det framgår tydligt att det inte nödvändigtvis är en lätt uppgift att skapa och definiera urvalskriterier. I nästa stycke går jag närmare in på hur skapandet av urvalskriterierna kan se ut i praktiken, där jag beskriver två olika processer för skapandet av urvalskriterier.

Oyekola & Xu (2020) beskriver urvalsprocessen av ett CRM-system som en process som består av tre delar, det preliminära stadiet, utvärderingsstadiet och konfigureringsstadiet. Denna urvalsprocess demonstreras nedan i figur 2. Det preliminära stadiet börjar med att företaget sammanställer ett team som ansvarar för urvalsprocessen, där det är viktigt att teamet består av olika profiler inom företaget så att de tillsammans representerar företagets generella synvinklar, på så sätt minskas det på risken att en enskild persons subjektiva och partiska åsikter påverkar urvalsprocessen i en alltför hög grad. Detta kan vara utmanande i små och medelstora företag då de ofta använder sig av ett ganska centraliserat beslutsfattande.

Enligt Chen & Popovich (2003) ska teamet som utvärderar och beslutar om CRM-systemet bestå av representanter från företagets alla avdelningar samt bör drivkrafterna bakom CRM-visionen också vara med i teamet, vilket ofta omfattas av högsta ledningen.

Huvudmålet för teamet i det preliminära stadiet är att definiera implementeringsprojektets omfattning, anpassa urvalskriterierna enligt orienteringen och företagets strategiska mål. Frågor som ”hur kan vi uppnå våra strategiska mål” kan vara till stor hjälp. Det sista steget inom det preliminära stadiet är forskning och utvärdering av olika CRM-system, där företaget efter att hittat 2 – 4 potentiella CRM alternativ kan övergå till att börja testa CRM-systemen genom livedemos och testversioner (Oyekola & Xu, 2020).

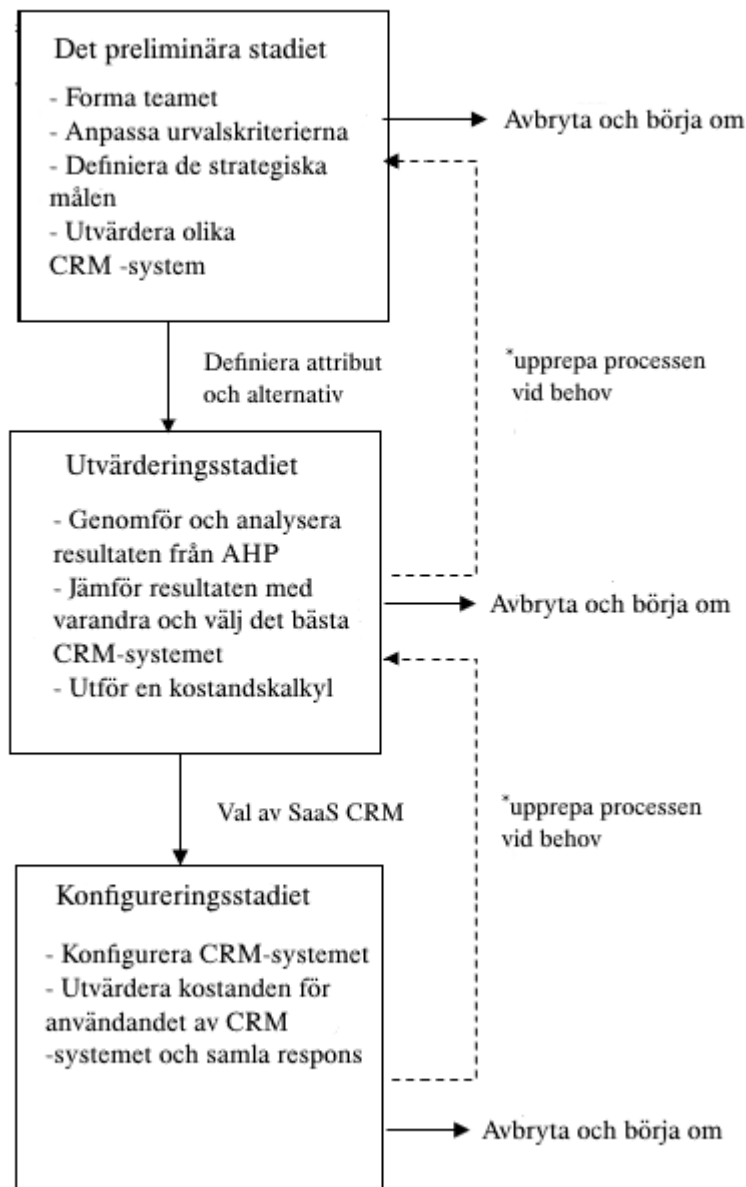
Det andra stadiet, utvärderingsstadiet handlar om att använda sig av AHP - utvärderingsmetoden för att få hjälp med att välja rätt CRM-system. AHP-utvärderingsmetoden är en modell som används för att lösa komplexa problem som är

relaterade till beslutsfattande, framför allt då man måste välja mellan olika alternativ och kriterier. Efter en genomförd AHP så får man fram en rankning på de potentiella CRM-systemen som varit med i processen, där CRM-systemen rankas enligt hur många av de mest önskvärda målen och funktionerna de har. Här kommer vikten av välgjort preliminärt arbete fram, eftersom vision och målen som rankas här har definierats i det preliminära stadiet (Oyekola & Xu, 2020).

Under utvärderingsstadiet så ska teamet också genomföra en kostnads kalkyl vars mål det är att skapa en klar bild över alla möjliga kostnader och intäkter efter att CRM-systemet har implementerats. Resultatet av kostnads kalkylen hjälper teamet att utvärdera ifall CRM-systemet är ekonomiskt hållbart eller ifall teamet bör övergå till en annan CRM-leverantör (Oyekola & Xu, 2020).

Enligt Kostojohn, Paulen, & Johnson (2011) så är det viktigt att företag som är i urvalsfasen i ett CRM-implementeringsprojekt har en klar uppfattning över alla möjliga kostnader som kan uppstå, där företag bör ta i beaktan både direkta och indirekta kostnader. De rekommenderar att också tänka på kostnaderna genom en rimlig tidsperiod som kan vara till exempel fem till sju år.

Den sista delen i urvalsprocessen är konfigureringsstadiet, där resultatet från steg två (utvärderingsstadiet) avgör ifall företaget skall gå vidare med det föreslagna CRM-systemet, alltså det CRM-system som anses vara mest lämpligt baserat på preliminära stadiet och utvärderingsstadiet (Oyekola & Xu, 2020). Konfigureringsstadiet kommer att behandlas skilt i nästa kapitel.



Figur 2. Ramverk för urvalsprocessen av CRM-system (Oyekola & Xu, 2020)

Colombo & Francalanci (2004) förespråkar en liknande urvalsprocess med tre steg (förval, analys och förhandling) som Oyekola & Xu (2020) dock lägger de mera vikt på att förhandla med CRM-leverantören, framför allt om framtida stöd under implementeringen men också efter att CRM-systemet har konfigurerats.

Det kan konstateras att urvalsprocessen för CRM-system för företag inte ser lika ut, där varje företag präglas av den egna affärsverksamheten, företagskulturen, resurserna

och strategiska målen osv. Processen av att välja ett CRM-system kan vara både överväldigande och skrämmande men genom att metodiskt fullgöra en plan som består av en urvalsprocess så ökar små och medelstora företag på chansen att välja rätt (Kostojohn, Paulen, & Johnson, 2011).

3.3 Konfigureringen av det valda CRM-systemet

När ett företag har valt ett CRM-system inleds konfigureringsstadiet, vilket innebär att systemet installeras och blir en del av företagets IT-strategi. Under installationsfasen är det viktigt att teamet som ansvarar för företagets CRM-implementering utvärderar installationsprocessen genom de strategiska mål som systemet är tänkt att ge upphov till (Mukerjee & Singh, 2009)

Alshawi, Missi, & Irani (2011) har utfört en undersökning där de intervjuat nyckelpersoner inom små och medelstora företag som har implementerat CRM-system. Resultatet från deras forskning talar för vikten av ett omfattande stöd från CRM-systemsleverantören under konfigureringen. Tjugotre företag deltog i deras undersökning, där alla företag uttryckte en oro över att de fått för lite stöd av leverantören efter köpet. Framför allt de företag som köpt COTS CRM-system framför en skräddarsydd CRM-lösning uttryckte ett starkt missnöje. De ansåg sig ha fått väldigt lite eller inget stöd alls från CRM-systemleverantören.

Enligt Kostojohn, Paulen, & Johnson (2011) är det vanligt att företag använder sig av externa konsulter som har specialiserat sig på CRM-system. Dessa konsulter har ofta en omfattande teknisk kunskap och erfarenhet av tidigare CRM-implementeringsprojekt, vilket kan underlätta installationen och implementeringen av ett CRM-system avsevärt. De konstaterar däremot att externa konsulter ofta är mycket dyra. Det höjer tröskeln avsevärt för att anlita konsulter för små och medelstora företag. Enligt Hendrayati & Syahidah (2018) är en av de karaktäristiska utmaningarna för små och medelstora företag en brist på medel.

Mukerjee & Singh (2009) och Oyekola & Xu (2020) understryker vikten av personalens stöd för att konfigureringen och installationen av det nya CRM-systemet ska lyckas. Deras stöd fås bland annat genom att utbilda dem i systemet och ta deras respons på allvar.

Det existerar flera olika projektmetoder för att konfigurera IT-system som CRM-system. De flesta företag har metoder som de föredrar framför andra, vilket ofta inte leder till några problem eftersom de flesta metoder kan anpassas enligt system och projekt. Några av de vanligaste projektmetoderna som används för att konfigurera CRM-systemet är systemutveckling, vattenfallsmodellen, scrum och andra agila projektmetoder. Sammanfattningsvis kan det konstateras det finns flera metoder som företag kan använda sig av då de konfigurerar och installerar ett CRM-system. Projektmetoden ska anpassas enligt resurserna, kraven, kompetens, tidsplan, företagsstorlek, komplexitet, integrationer etcetera (Kostojohn, Paulen, & Johnson, 2011).

Det finns de som argumenterar för att det existerar en fjärde fas i implementeringen av CRM-system, underhållningsfasen. Enligt Farhan, Abed, & Ellatif (2018) består underhållningsfasen av fortsatt utveckling och underhållning av systemet. Andra saker som kännetecknar underhållningsfasen är användarutbildning, utvärdering av implementeringen samt uträkning av avkastningen på investeringen i systemet (Farhan, Abed, & Ellatif, 2018).

I denna pro gradu-avhandling ligger underhållningsfasen utanför ramen för vad som är relevant. Jag kommer därför att i denna avhandling fokusera på de tre första faserna. Framför allt på den andra och tredje fasen: valet av CRM och konfigureringen av CRM-systemet.

3.4 Utmaningar med att implementera CRM-system

I det föregående kapitlet beskrev jag hur de tre huvudsakliga faserna i implementeringen av CRM-system kan se ut enligt tidigare forskning. I detta kapitel beskrivs några av de vanligaste utmaningarna som företag stöter på då de implementerar CRM-system. Jag kommer att fokusera på de utmaningar som är relevanta för små och medelstora företag.

Enligt tidigare forskning som gjorts av akademiska experter, forskningsgrupper och konsulteringsföretag som Gartnet, Giga Information Group och IBM Business Consulting misslyckas nästan 65 % av alla CRM-implementeringsprojekt (Farhan, Abed, & Ellatif, 2018).

Informationsteknologi (IT) har inte bara revolutionerat vår värld och vårt samhälle, utan också sätten som företag driver sina affärsverksamheter på, där företag försöker utnyttja IT i allt högre grad. Fastän IT spelar en så viktig roll i dagens företag påpekar Nguyen T. (2009) att en stor del av dagens IT-implementeringsprojekt misslyckas i små och medelstora företag och att de tar i bruk ny IT alldeles för långsamt. Nguyen T. (2009) lyfter fram tre orsaker till detta. Den första orsaken är att ledningen saknar förståelse för varför företaget borde ta i bruk IT överhuvudtaget. Den andra orsaken är ledningens och chefernas missuppfattning av förhållandet mellan IT, företaget och företagets mål. Den tredje orsaken är att företag inte har de resurser som krävs för att utöka företagets IT. Nguyen T. (2009) preciserar ytterligare att viktiga resurser för att ta i bruk IT är bland annat en välutvecklad och definierad affärs- och IT-strategi, tillräckligt med finansiella medel och goda kunskaper om informationssystem. En annan viktig faktor som ofta leder till misslyckade IT-projekt är att små och medelstora företag tenderar att ta i bruk nya IT-system utan att planera processen för ibruktagandet ordentligt.

Enligt Foss, Stone, & Ekinci (2008) kan man anse att implementeringen av ett CRM-system har misslyckats då systemet inte uppnår de kriterier och strategiska mål som definierats för systemet eller då systemet inte stöder affärsverksamhetens övergripande strategi. I denna avhandling kommer jag att använda mig av denna definition av ett misslyckat CRM-implementeringsprojekt.

Foss, Stone, & Ekinci (2008) påpekar ytterligare att olika företag har olika strategiska mål och olika prioriteringar, vilket betyder att det som kan uppfattas som en misslyckad implementering i ett företag inte nödvändigtvis är det i ett annat.

Bohling et al. (2006) har analyserat en studie från år 2004 som omfattar 101 amerikanska företag som har implementerat CRM-system. Bohling et al:s (2006) analys fokuserar på att lyfta fram de vanligaste utmaningarna med CRM-implementeringsprojekt. De tre vanligaste utmaningarna är en brist på resurser, otillräcklig vilja till förändring som ibruktagandet av ett CRM-system kräver och att inte engagera personalen i implementeringsprocessen.

Foss, Stone, & Ekinci (2008) argumenterar däremot för att en avsaknad av en strategisk plan är den främsta orsaken till att CRM-implementeringsprojekt misslyckas. Detta leder till oklara mål som resulterar i att systemet inte samlar in rätt

information om kunder och andra relevanta organisationella omständigheter. Andra centrala orsaker är val av fel teknologi, svårigheter med att integrera processer och människor samt användning av vilseledande mått om hur väl implementeringen framskrider på grund av felaktiga mätmetoder (Foss, Stone, & Ekinci, 2008).

Kale (2004) beskriver de sju dödssynderna som leder till en misslyckad CRM-implementering enligt följande:

1. Företag ser på CRM-system som endast en teknologi.
2. Kunden tas inte i beaktande då visionen för CRM-systemet utarbetas.
3. Företag har en för liten förståelse för kundens livstidsvärde.
4. Ledningens stöd för implementeringen av CRM-systemet är svagt.
5. Företag underskattar viken av förändringsledning.
6. Affärsprocesserna omarbetas inte.
7. Bristfällig förståelse för utmaningar med datautvinning och dataintegration (Kale, 2004).

Enligt Foss, Stone, & Ekinci (2008) kan företag efter implementeringen av ett CRM-system ställa sig frågan: Fungerar systemet enligt våra mål och förväntningar? Där varje företag utgår från sina egna kriterier. Dock kan det konstateras att chanserna till ett positivt svar ökas genom att företag definierar klara strategiska mål för systemet. Andra viktiga frågor som företag bör fundera på är om de har tillräckliga resurser för implementeringen och ifall företaget är beredd för den företagsförändring som ett CRM-system för med sig. (Foss, Stone, & Ekinci, 2008; Bohling, et al., 2006; Nguyen T, 2009).

4 Avgörande framgångsfaktorer i implementeringen av CRM-system

Kapitlet inleds med att definiera vad avgörande framgångsfaktorer är. Efter det presenteras de avgörande framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar CRM-system enligt tidigare forskning.

4.1 Avgörande framgångsfaktorer

Som tidigare konstaterats är implementeringen av CRM-system en komplicerad process där flera faktorer och omständigheter måste tas i beaktande under de olika implementeringsfaserna. Avgörande framgångsfaktorer är faktorer som är de viktigaste och har den största påverkan på framgången av implementeringen av CRM-system. Boynton & Zmud (1984) definierar avgörande framgångsfaktorer som sådant som krävs för att företag eller organisationer ska lyckas uppnå det som de strävar efter, som till exempel att ta i bruk ett IT-system.

Nyttan med att identifiera avgörande framgångsfaktorer är att då vet företag vad de ska ta i beaktande och lägga vikt på under till exempel ett CRM-systems implementeringsprojekt. Enligt Zwikael & Globerson (2006) introducerades idén om avgörande framgångsfaktorer som något som på engelska heter Critical Success Factors (CSFs) på 1960-talet i USA. Under 1970-talet blev användning av avgörande framgångsfaktorer alltmer utbredd och har sedan dess använts flitigt av både företag och organisationer.

4.2 Avgörande framgångsfaktorer då små och medelstora företag implementerar CRM-system

Alshawi, Missi, & Irani (2011) har som tidigare lyftes upp utfört en undersökning om små och medelstora företag som har implementerat CRM-system. Resultatet från deras forskning tyder på att de avgörande framgångsfaktorerna som påverkar implementeringen kan delas in i tre kategorier: organisatoriska faktorer, tekniska faktorer och faktorer förknippade med kvaliteten på data. I denna pro gradu-avhandling kommer de faktorer som är förknippade med kvalitén på data att slås ihop

med de tekniska faktorerna. Därmed kommer de avgörande framgångsfaktorerna att kategoriseras och presenteras i två kategorier: de organisatoriska faktorerna och de tekniska faktorerna.

Alshawi, Missi, & Irani, 2011 forskning tyder ytterligare på att fastän själva implementeringen av CRM-system i små och medelstora inte nödvändigtvis kan jämföras med större företag så konstaterar de att de avgörande framgångsfaktorerna är i en stor utsträckning samma oberoende av företagsstorlek. I tabellen nedan har jag sammanställt de mest förekommande avgörande framgångsfaktorerna som identifierats enligt tidigare forskning. De nedanstående identifierade framgångsfaktorerna fungerar som den teoretiska ramen för denna pro gradu-avhandling.

Avgörande framgångsfaktorer	Referenser
Stöd från ledningen och cheferna	Ali, Ishaya, & Hassan, 2015; Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Farhan, Abed, & Ellatif, 2018; Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012; Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012; Nguyen T., 2009; Vazifehdust, Shahnavaizi, Jourshari, & Sharifi, 2012.
Företagskultur	Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012; Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012; Nguyen T. , 2009; Triznova, Mařova, Dvoracek, & Sadek, 2015; Van Bentum & Stone, 2005; Vazifehdust, Shahnavaizi, Jourshari, & Sharifi, 2012.

<p>Personalens IKT/IT -kunskaper och deras deltagande i projektet</p>	<p>Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Arab, Selamat, & Zamani, 2010; Farhan, Abed, & Ellatif, 2018; Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012; Vazifehdust, Shahnavaizi, Jourshari, & Sharifi, 2012.</p>
<p>Kunskapshantering och CRM-processer</p>	<p>Baumeister, 2002; Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012; Gray, 2006; Meyliana, Hidayanto, & Budiardjo, 2016; Nguyen T. , 2009; Salojärvi, Patrick , & Karl-Erik, 2005; Vazifehdust, Shahnavaizi, Jourshari, & Sharifi, 2012.</p>
<p>CRM-strategi och mål</p>	<p>Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Arab, Selamat, & Zamani, 2010; Farhan, Abed, & Ellatif, 2018; Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007; Preece, Chong, Golizadeh, & Rogers, 2015.</p>
<p>Stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter</p>	<p>Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli 2012; Nguyen T. 2009; Mole, North, & Baldock, 2017.</p>
<p>IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter</p>	<p>Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012; Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012; Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007; Meyliana, Hidayanto, & Budiardjo, 2016; Nguyen T. , 2009;</p>

	Vazifehdust, Shahnavaizi, Jourshari, & Sharifi, 2012.
Kvalitén på data	Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Chen & Chen, 2004; Roh, Ahn, & Han, 2005.

Tabell 1. Avgörande framgångsfaktorer enligt tidigare forskning då små och medelstora företag implementerar CRM-system.

4.3 Organisatoriska faktorer

Alshawi, Missi, & Irani, 2011 definierar organisatoriska faktorer som de faktorer som är direkt eller indirekt relaterade till de mänskliga, strukturella, operativa och ledande faktorerna i företag. De preciserar ytterligare att förmåner, personalens och chefernas informations- och kommunikationstekniska kunskaper (härefter IKT-kunskaper), inre barriärer och företagets storlek hör till de organisatoriska faktorerna. Finansiering, stöd, affärs mål, strategi, kundens attityder gentemot företag och dess tjänster, regeringen, konkurrens, leverantörer och externa barriär är också organisatoriska faktorer. Garcia, Pacheco, & Martinez (2012) beskriver däremot organisatoriska faktorer som allt det som är relaterat till de beslut och uppgifter som tillhör högsta ledningen och de övriga beslutsfattarna inom företaget. Utifrån tidigare forskning identifierade jag 5 mycket vanligt förekommande organisatoriska framgångsfaktorer: stöd från ledningen och cheferna, företagskultur, personalens IKT-kunskaper och deras deltagande i projektet, kunskapshantering och CRM-processer, affärsstrategi och mål. Dessa 5 identifierade organisatoriska framgångsfaktorerna kommer nu att presenteras enskilt.

4.3.1 Stöd från ledningen och cheferna

Det råder en stor enighet bland tidigare forskning om att ledningens stöd är en av de mest avgörande framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar CRM-system (Ali, Ishaya, & Hassan, 2015; Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012).

Enligt Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) så är ett tillräckligt stöd och engagemang från ledningen det första steget i en lyckad implementering. De betonar att nivån på ledningens stöd är avgörande för hela projektet.

Det är ledningens och chefernas uppgift att samla in kunskap och information om företaget och dess olika avdelningar. Den insamlade informationen lägger sedan grunden för visionen för CRM-systemet. Ledningen och cheferna bör vara med under alla faser i implementeringen av systemet. De ska se till att projektet har tillräckligt med resurser och stöd och säkerhetsställa att systemet implementeras och anpassas enligt visionen. Det är ledningen och cheferna som har ansvaret att skapa själva CRM-strategin som bör stöda företagets övergripande affärsstrategi och strategiska mål (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

En annan viktig roll som cheferna har är att minska och eliminera begränsningar som: onödiga och stränga regler, hierarkisk byråkrati, brist på resurser och finansiering för implementeringsprojektet (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012). Cheferna ska även se till att projektet har budgeterats korrekt. De framhäver en väl utformad budget som en mycket avgörande faktor i implementeringen av CRM-system.

Farhan, Abed, & Ellatif (2018) har utfört en litteraturstudie där de analyserat allmänt accepterade framgångsfaktorer i implementeringen av CRM-system. De identifierade 30 avgörande framgångsfaktorer som de rangordnat. Enligt deras rankning så är ledningen stöd den mest avgörande framgångsfaktorn. De beskriver ledningens stöd och engagemang som en mycket accepterad avgörande framgångsfaktor inom forskningsområden som omfattar informationssystem. Ledningens stöd och engagemang kan enligt dem definieras som den utsträckning som ledningen stöder och främjar implementeringen av IT-system. De anser att det är ledningens ansvar att under implementeringen skapa mätbara mål för systemet och utveckla den strategiska visionen. De understryker ytterligare att ledningen och cheferna ska ha en central roll i informationsförmedlingen om de möjligheter och nyttor som CRM-systemet för med sig. Dessutom ska de utveckla framtida CRM-potential och förbereda företaget för framtida utmaningar som implementeringen av systemet kan medföra (Farhan, Abed, & Ellatif, 2018).

Små och medelstora företag har ofta ett mycket centraliserat ledarskap. Implementeringen av IT påverkas mycket av ledningen eftersom alla beslut som berör dagliga funktioner till framtida investeringar görs av dem. Det är inte heller ovanligt att ägaren och högsta chefen är samma person, eller att chefernas ansvar sträcker sig över mera än ett affärsområden. På grund av ledningens och chefernas stora inflytande över små och medelstora företag så finns det en starkt korrelation mellan ledningens och chefernas uppfattning och attityd om IT, deras stöd och engagemang, deras IT-kunskaper och erfarenheter, innovationsförmåga och deras förståelse över administrativa processer som stöder implementeringen och framgången av implementeringen av IT-system. Därför är det viktigt att dessa egenskaper tas i beaktan då små och medelstora företag börjar diskutera och planera ibruktage av IT (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012).

Nguyen T. (2009) uppmärksammar mycket av det samma som Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012). Han konstaterar att inom små och medelstora företag är det ledningen som fattar alla beslut från den dagliga verksamheten till framtida investeringar, där han framhäver ledningens och chefernas egenskaper som avgörande för framgången av implementeringen av CRM-system. Han argumenterar för att det inte nödvändigtvis är den verkställande direktörens eller högsta ledningens personlighetsdrag och psykologiska egenskaper som driver en innovativ IT-strategi som får företag att implementera och ta i bruk CRM-system. Han menar att det är genom erfarenhet och kunskap som företag bestämmer sig för att implementera CRM-system.

4.3.2 Företagskultur

Företagskultur är en mycket vanligt förekommande avgörande framgångsfaktor då små och medelstora företag implementerar IT som CRM-system enligt tidigare forskning (Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012; Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012; Nguyen T. , 2009).

Van Bentum & Stone (2005) har undersökt hur avgörande företagskulturen är i implementeringen av CRM-system och ifall det krävs några företagskulturella förutsättningar för att implementera ett CRM-system framgångsrikt. Enligt dem finns det flera definitioner på vad företagskultur är, där vissa är mera abstrakta än andra. Företagskultur kan bland annat definieras som de delade, underförstådda implicita

antaganden som en grupp människor har som bestämmer hur gruppen uppfattar, tänker och reagerar i olika miljöer och situationer. Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) definierar företagskultur på ett liknande sett där de beskriver företagskulturen som kombinationen av en gemensam historia, förväntningar, sociala normer och oskrivna regler som bestämmer hur man reagerar och beter sig.

Som tidigare konstaterats så är ett av de huvudsakliga ändamålen för företag då de tar i bruk CRM-system att förbättra och effektivisera hanteringen av kundförhållanden. För att uppnå dessa mål måste företag övergå från en produkt eller process fokuserad företagskultur till en kundfokuserad företagskultur. Med andra ord, så måste företag skapa en ny eller anpassa sin existerande kultur så att den är i linje med CRM-strategin (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) preciserar ytterligare att en kundfokuserad företagskultur gör det möjligt att effektivt förstå och hantera ens kunder, deras besvär, förväntningar och kundvärde. Genom att företag strävar efter en kundfokuserad kultur så ökas sannolikheten för att skapa långtgående goda kundförhållanden genom att CRM-systemet och företagskulturen kompletterar varandra.

Resultatet från Van Bentum & Stone (2005) forskning är entydig och stämmer överens med det som konstaterats ovan. De menar att utan att fostra och skapa en lämplig företagskultur lyckas inte implementeringen av CRM-system. Samtidigt betonar de att det inte existerar en viss sorts företagskultur som leder till framgång utan att företag måste skapa en företagskultur som är i linje med CRM-strategin så att företagskulturen uppmanar slutanvändarna att använda och utnyttja CRM-systemet på rätt sätt.

Triznova, Ma'ova, Dvoracek, & Sadek (2015) säger däremot att fastän företagskulturen är unik i varje företag så bör den botten i en empatisk kundorienterad arbetsförhållning. Idén är att CRM-systemet ska stöda denna arbetsförhållning genom processer och teknologiska lösningar, som till exempel automatisering.

Enligt Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) så påverkas små och medelstora företag mycket av ägarens eller chefernas uppfattning och attityd om CRM-systemet vilket innebär att ett litet antal personer kan ha en stor påverkan på företagskulturen. Framför allt ifall ett företag inte tidigare har försökt skapa eller främja en viss slags företagskultur.

Som det tidigare konstaterades i stycket 3.4 så är en av de centrala utmaningarna med att implementera CRM-system personalens motvillighet till förändring. Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) påpekar att ifall personalen motsätter sig den företagsförändring som krävs för att effektivt ta i bruk CRM-systemet så kan det leda till långtgående negativa konsekvenser. Därför är det viktigt att företag fostrar en flexibel och anpassningsbar företagskultur då de bestämmer sig för att ta i bruk ett CRM-system.

Nguyen T. (2009) har undersökt vilka faktorer som påverkar implementeringen av IT i små och medelstora företag enligt tidigare forskning. Han uppmärksammar mycket av det som beskrivits ovan, han konstaterar att företagskulturen är en central faktor i ibruktagandet av IT som CRM-system. Han betonar också vikten av en företagskultur som tillåter förändring, han framhäver att öppenhet för förändring bygger på företagets homogenitet. Därför är det viktigt för företag att vara medvetna om deras egen företagskultur innan de bestämmer sig att ta i bruk CRM-system. Nguyen T. (2009) säger att det krävs strategiskt planerande för att ändra eller omforma en företagskultur. Avslutningsvis lyfter han också fram det som Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) poängterade, att små och medelstora företags kultur påverkas mycket av ägarnas, grundarnas eller chefernas värderingar och trossystem.

4.3.3 Personalens IKT/IT -kunskaper och deras deltagande i projektet

I undersökningen som Alshawi, Missi, & Irani (2011) utförde om de avgörande framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar CRM-systemet så kom de fram till att framgången av implementeringen påverkas mycket av personalens och chefernas IKT-kunskaper. Det framgår från deras forskning att otillräckliga IKT-kunskaper bland personal och chefer kan förlänga implementeringen avsevärt ifall de måste utbildas. Alshawi, Missi, & Irani (2011) identifierade 11 fall där små och medelstora företag var tvungna att förlänga implementeringstiden från 2 till 6 månader på grund av personalens och chefernas bristfälliga IKT-kunskaper.

Enligt Farhan, Abed, & Ellatif (2018) så är det ett absolut krav för företag att ha kunnig, utbildad och skicklig personal som uppfyller de kvalifikationer och har de färdigheter som krävs för att implementera ett CRM-system. De preciserar ytterligare

att personalen som arbetar aktivt med implementeringen måste ha väl definierade roller och ansvarsområden.

Arab, Selamat, & Zamani (2010) har undersökt avgörande framgångsfaktorer då företag implementerar CRM-system. De genomförde deras undersökningen med hjälp av en litteraturstudie och enkäter. Resultaten från deras undersökning är i enighet med det som presenterats tidigare. De identifierade personalens IKT-kunskaper som en mycket avgörande framgångsfaktor.

Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) har undersökt faktorer som enligt tidigare forskning leder till ett lyckat projekt då små och medelstora företag implementerar IT-system. Deras forskning samstämmer väl med det som skrivits ovan om personalens IKT-kunskaper och om personalens deltagande i projektet.

Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) anser att CRM-systemets slutanvändare inom små och medelstora företag spelar en avgörande roll eftersom de är de som i slutändan kommer att använda systemet. Genom att engagera slutanvändarna under implementeringsprocessen, ta del av deras respons och utbilda dem i systemet så ökas slutanvändarnas användarnöjdhet, vilket påverkar positivt på implementeringen. De konstaterar att det finns en stark korrelation mellan slutanvändarnas attityd och kunskap om ett IT-system och hur väl de använder och utnyttjar systemet.

Vazifehdust, Shahnavaazi, Jourshari, & Sharifi (2012) forskning kring slutanvändarnas roll i implementeringen av ett CRM-system stämmer väl överens med Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) forskning. De menar att det är viktigt att slutanvändarna har friheten att själva ha möjligheten att utforma och påverka hur de arbetar i CRM-systemet. Genom att låta slutanvändare själva utforma arbetssätt för CRM-systemet så ökas möjligheten för innovation och skapandet av nya och effektivare sätt att arbeta. Ifall slutanvändarna inte konsulteras och inte tillåts delta i CRM-systemets planerings- och design fas, så ökar det på risken för att deras krav och behov inte kommer att uppfyllas (Vazifehdust, Shahnavaazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

Som tidigare konstaterats så är det viktigt att personalen och slutanvändarna utbildas i CRM-systemet. Detta är något som Vazifehdust, Shahnavaazi, Jourshari, & Sharifi (2012) också lyfter fram. Dock uppmärksammar de att företag förutom att utbilda

slutanvändarna i CRM-systemet också måste arbeta för att utveckla ytterligare kompetenser hos slutanvändarna. Kompetenser som är kopplade till en effektiv användning av CRM-systemet, som: kommunikation, ömsesidigt lärande bland slutanvändarna, utvecklandet av laganda och gruppdynamik, samarbete, kundförståelse och kreativt tänkande. Slutligen konstaterar Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) att investeringen som görs i slutanvändare i form av utbildning och utvecklandet av relevanta kompetenser för CRM-systemet och dess användning är en investering som ger avkastningen på långsikt. Därför är det viktigt att anställa rätt personer och behålla dem under en längre period. Detta uppnås bland annat genom att tillhanda möjligheter för personalen att växa och utveckla sig inom företaget och belöna dem för framgångsrikt arbete.

4.3.4 Kunskapshantering och CRM-processer

Kunskapshantering och CRM-processer är två avgörande framgångsfaktorer för både den kort- och långsiktiga framgången av implementeringen av ett CRM-system (Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012; Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

Meyliana, Hidayanto, & Budiardjo (2016) har sammanställt allmänt accepterade avgörande framgångsfaktorer då företag implementerar CRM-system enligt tidigare forskning som publicerats under åren 2001 – 2014. Enligt dem kan kunskapshantering inom ramen för CRM-system definieras som den mån företag skapar, hanterar, lagrar, hittar, delar och utnyttjar kunskap. CRM-processer definieras däremot som de processer som beskriver hur slutanvändarna ska använda CRM-systemet för att hantera kundrelationer via marknadsföring-, försäljning-, och serviceprocesser. CRM-processer förlitar sig i en lång utsträckning på den kunskap som lagras i CRM-systemet genom kunskapshantering (Meyliana, Hidayanto, & Budiardjo, 2016). I denna pro gradu-avhandling har jag valt att behandla kunskapshantering och CRM-processer under samma rubrik eftersom de är så sammankopplade med varandra.

Enligt Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) så kan företag genom kunskapshantering skapa värde och en ökad konkurrenskraft. Tillgången till rätt information och kunskap är en av hörnstenarna för utvecklingen av strategier, varor och tjänster såväl som distributions- och kommunikationskanaler till kunder. Det är endast möjligt att hantera kundrelationer effektivt och väl då kunskapshanteringen är

integrerad med processer som omvandlar data till kunskap. Genom att skapa sofistikerade kunskapshanteringsmetoder och processer inom CRM-systemet så blir det möjligt att samla in, ta vara och utnyttja en stor mängd data om kunder. Kunskapshantering gör det möjligt att organisera, hitta, välja, sprida och överföra viktig information och expertis till olika affärsaktiviteter (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) lyfter fram nio olika typer av kunskapskällor som är centrala för kunskapshantering: kunder, konkurrenter, marknader, beställningar, kontrakt, produkter och tjänster, problem och bästa metoder. Genom en fungerande och konsekvent kunskapshantering i CRM-systemet så minskar företag avsevärt på oförväntade överraskningar och fluktuationer av pris och efterfrågan under affärscykler. På så sätt stabiliseras den ekonomiska miljön inom företaget på lång sikt.

Enligt Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) så kan man dela in kunskapshantering i fyra olika organisatoriska processer som tillsammans genererar och integrerar kundkänedom:

1. En kundinformationsprocess, som hänvisar till olika aktiviteter som skapar kännedom om kundernas nuvarande och framtida behov av olika produkter och tjänster.
2. En marknadsförings- och informationsteknologisk process, som syftar på processer som gör det möjligt för marknadsföring och IT-funktioner att samarbeta och kommunicera med varandra.
3. Ledningens engagemang, som karaktäriseras av de processer genom vilka ledningen och högsta cheferna signalerar sitt stöd för skapandet och integrerandet av kundkänedom inom företag.
4. Personalens belöning- och utvärderingssystem, syftar på de processer genom vilka de anställdas beteende och handlingar styrs så att de är i linje med företagets mål för att skapa och integrera kundkänedom inom företaget och dess marknadsföringsstrategier (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

Som tidigare konstaterats i texten ovan så är CRM-processer en samling kundrelaterade aktiviteter och uppgifter som tillsammans resulterar i önskade

affärsresultat. CRM-processer kan till exempel enligt Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) vara hur företag utformar och skapar informationsflöden mellan affärs- och administrationsavdelningar. Genom att skapa välfungerande interna processer där information flödar på rätt sätt mellan olika avdelningar och arbetsgrupper så kan företag öka på kundlojaliteten genom att vara proaktiva genom att bygga lämpliga kontroller och motvikter för att mäta kundnöjdhet- och behov. Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) påpekar ytterligare att måttet av CRM-framgång är förknippat med förmågan att upptäcka och reagera på kunders förändrande preferenser och behov.

Nguyen T. (2009) beskriver en studie som gjorts av Gray (2006). I undersökningen deltog där över 1500 små och medelstora företag från Storbritannien. Studien undersökte sambandet mellan hur väl företag tar emot och lagrar information och deras affärsutveckling och innovationsförmåga. Resultatet från hans forskning tyder på att det finns ett samband med kunskapshantering och en framgångsrik implementering av innovativa lösningar som till exempel CRM-system.

Salojärvi, Patrick , & Karl-Erik (2005) har undersökt korrelationen mellan kunskapshantering och ekonomisk tillväxt i små och medelstora företag i Finland. Deras forskning tyder på att det finns en korrelation mellan kunskapshantering och ekonomisk tillväxt, dock påpekar de också det exakta sambandet är svårt att mäta. De konstaterar att sannolikheten för att lyckas med kunskapshantering ökas avsevärt ifall företag skapar strategier för kunskapshantering. Till exempel i form av processer som sträcker sig över hela företaget. Däremot betonar de att kunskapshantering inom små och medelstora företag tenderar vara mera oseriöst. Där olika avdelningar arbetar med kunskapshantering på olika sätt och att det fattas ett heltäckande systematiskt och medvetet förhållningssätt till kunskapshantering.

Baumeister (2002) har undersökt vilka fördelar användningen av CRM-system för med sig för små och medelstora företag. Han påpekar att det måste vara möjligt att ändra och omforma CRM-processer i samma mån som företagets verksamhet förändras. CRM-systemet och processerna bör därmed vara anpassningsbara, detta är något som bör beaktas redan under orienteringsfasen. Som tidigare konstaterats så har små och medelstora företag ofta en begränsad mängd resurser, och därför är det enligt

Baumeister (2002) viktigt att de tekniska aspekterna inom CRM-processer går att omforma och enkelt att byta ut.

Sammanfattningsvis kan det understrykas att utan en fungerande kunskapshantering eller ifall kunskapshanteringsmetoder och CRM-processer inte fungerar tillsammans så blir det svårt att ta vara på de positiva effekter som kunskapshantering och CRM-processer ger upphov till. Fastän ett företag utarbetar sofistikerade CRM-processer så är de inte värda mycket ifall processerna inte kan utnyttja kunskap eller information. Lika så blir nyttan av kunskapshantering liten ifall företag inte kan utnyttja den kunskap som samlas och lagras i CRM-systemet på grund av att det inte existerar fungerande CRM-processer genom vilka kunskapen och informationen utnyttjas på.

4.3.5 CRM-strategi och mål

Enligt Alshawi, Missi, & Irani (2011) så finns det en stark korrelation mellan en CRM-strategi med väl definierade mål och en lyckad implementering. Deras forskning tyder på att det är svårare att lyckas med implementeringen ifall personalen inte förstår varför de tar i bruk CRM-systemet. Ifall personalen är osäker ifall systemet kommer att ge upphov till några positiva effekter på affärsverksamheten eller till exempel underlätta deras arbete, så är de mindre motiverade att använda och ta i bruk systemet. Därmed ökas sannolikheten för att lyckas med implementering av ett CRM-systemet avsevärt ifall företag utarbetar en klar affärsstrategi för systemet med väl definierade mål. Då har personalen en klar bild över hur systemet kommer att hjälpa dem och stöda företagets strategiska mål.

Trots att en välformulerad CRM-strategi är en av de avgörande framgångsfaktorena i implementeringen av CRM-system så uppkom det i Alshawi, Missi, & Irani (2011) undersökning flera fall där cheferna eller företagsledningen inte kunde definiera deras CRM-strategi. De kunde inte beskriva varför eller hur systemet kommer att bli en del av företagets strategi.

I den rankning av 30 avgörande framgångsfaktorer i implementeringen av CRM-system som Farhan, Abed, & Ellatif (2018) har utfört så rankas en väl definierad CRM-affärsstrategi som den 6 viktigaste framgångsfaktorn. Farhan, Abed, & Ellatif (2018) förklarar att det första steget i en framgångsrik implementering av ett CRM-system är att tydligt definiera vad företaget vill uppnå med systemet. Företag ska inte endast definiera målen men också bestämma exakt hur dessa mål ska uppnås med hjälp

av CRM-systemet. Arab, Selamat, & Zamani (2010) noterar i enighet med Farhan, Abed, & Ellatif (2018) att det är chefernas uppgift att definiera strategin för CRM-systemet samt effektivt kommunicera strategin till hela personalen.

Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán (2007) har utfört en studie där de sammanställt 13 allmänt godkända avgörande framgångsfaktorer i implementeringen av CRM-system. De har sedan låtit en grupp internationella CRM-systems experter analysera och utvärdera de sammanställda framgångsfaktorerna för att utveckla riktlinjer för framtida implementeringsprojekt. En av de 13 avgörande framgångsfaktorerna som analyserades i deras studie var skapandet av en CRM-strategi med tydliga mål. Resultatet från deras forskning understryker entydigt att skapandet av en CRM-strategi är en avgörande framgångsfaktor. De förklarar att målen för systemet bör vara både kortsiktiga och långsiktiga. Detta är någonting som Farhan, Abed, & Ellatif (2018) också lyfter tydligt fram. Där de citerar Preece, Chong, Golizadeh, & Rogers (2015) som rekommenderar att målen skall vara kvantitativt mätbara. De lyfter fram ökad kundlojalitet, ökad omsättning och ökade intäkter, lägre kundanskaffningskostnad, bättre prognosprecision och en förkortning av tiden det tar för kundtjänsten att besvara kunder som exempel på mätbara mål. CRM-strategin beskriver hur CRM-systemet stöder företagets övergripande affärsmål, medan skapandet av konkreta mätbara mål som är förknippade med CRM-systemet gör det möjligt att mäta hur effektiv CRM-strategin är och hur väl den fungerar (Farhan, Abed, & Ellatif, 2018).

4.4 Tekniska faktorer

Tekniska faktorer är de faktorer som är relaterade både till mjuka och hårda aspekter av informationsteknologin som utgör CRM-systemet. Aspekter som omfattar IT-infrastrukturen, kostnad för inköp, implementering, konfigurerings och integrationer. Andra tekniska faktorer är systemutvärdering, skapandet av urvalskriterier för val av CRM-system, komplexitet och stöd från CRM-systemsleverantören efter köpet (Alshawi, Missi, & Irani, 2011). Arab, Selamat, & Zamani (2010) har identifierat lagring av data, utveckling och anpassning av programvara, processautomatisering, kundtjänst och internet som ytterligare tekniska faktorer. Det kan konstateras att definitionen för vad som kan anses höra till de tekniska faktorerna är väldigt bred. Garcia, Pacheco, & Martinez (2012) definierar de tekniska faktorerna som det som har

med IT att göra. Utifrån tidigare forskning om de avgörande tekniska faktorerna framkom följande faktorer som de mest framstående: stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter, IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter och kvalitet på data.

4.4.1 Stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter

Det finns en mängd forskning som visar att stöd från externa konsulter, experter och systemleverantörer är en av de viktigaste och mest avgörande framgångsfaktorerna i implementeringen av IT-system för små och medelstora företag. Små och medelstora företag saknar ofta egna IT-expertiser, vilket har allvarligt hindrat dem att ta i bruk sofistikerade informationssystem som CRM-system. Små och medelstora företag kan övervinna detta problem genom att anskaffa sig extern hjälp eller genom att själva utveckla relevant IT-expertis. IT-leverantören eller externa konsulter kunskap och professionella förmåga kan ha en stor betydelse för framgången av implementeringen av IS om CRM-system (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli 2012; Nguyen T. 2009).

Enligt Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) så är de centrala uppgifterna som ofta åtas av systemleverantören eller externa konsulter: projektledning för implementeringen av systemet, uppmuntra personalen och de framtida slutanvändarna att acceptera det nya systemet och hjälpa dem att övervinna sin rädsla och motvillighet för ny teknik, göra en analys av affärsbehoven, utföra en kravhantering och utbilda slutanvändarna att använda systemet. Mole, North, & Baldock (2017) har utfört en undersökning 2011 där de undersökte 1202 små och medelstora företag i England och deras användning av externt stöd i IT-implementeringsprojekt under åren 2008–2011. Mole, North, & Baldock (2017) forskning stämmer väl överens med det som Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) konstaterat ovan om varför små och medelstora företag anskaffar sig extern hjälp. De betonar däremot att hjälpen och stödet från externa källor kan också vara mera strategiska, där externa konsulter kan till exempel stöda företag i skapandet av strategiska förhållningssätt för IT-system. De poängterar att extern hjälp ofta hjälper till att lappa interna informations- och kunskapsluckor.

Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) konstaterar att eftersom det i de flesta fallen är ledningen som bestämmer ifall ett företag ska använda sig av CRM-

leverantören eller externa konsulter för hjälp i implementeringen av systemet så är det ytterst viktigt att de är medvetna om att yttre hjälp kan vara avgörande för framgången av implementeringen. Framför allt ifall företaget inte själv besitter en tillräcklig IT-expertis för att korrekt implementera systemet. Samtidigt betonar de att på grund av att varje företag har sina egna unika egenskaper så bör de noga överväga ifall de har tillräckligt med ekonomiska resurser för att anställa extern hjälp. Som tidigare konstaterats så medför hjälp av systemleverantören eller externa konsulter ofta höga kostnader. Dessutom måste företag ta i beaktande att de externa experternas förslag och rekommendationer inte kanske alltid är praktiskt tillämpliga. Framför allt ifall små och medelstoras företags affärsstrategier och mål inte förstås av experterna tillräckligt väl. Därför måste små och medelstora företag skapa tydliga mål för systemet då de diskuterar med möjliga externa systemexperter (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012). Nguyen T. (2009) poängterar att implementeringsprojekt kan vara svårare för små och medelstora företag eftersom de ofta har mindre erfarenhet av IT-implementeringsprojekt och för att det kan vara svårt att hitta och be efter rätt slags hjälp från CRM-leverantören eller externa konsulter. Han konstaterar också att alla företag använder sig inte framgångsrikt av externt stöd, på samma sätt som varje mjukvarulösning inte heller är lämplig för varje företag.

Nguyen T. (2009) säger att många företag använder sig av externt stöd för att lösa problemen som ofta uppstår då man tar i bruk IT-system. Nguyen T. (2009) citerar två undersökningar som har gjorts i Singapore år 1992 och 1996. I undersökningarna deltog över 200 små och medelstora företag, där de delades in i de som använt sig av extern hjälp och de som inte. Även om undersökningarna gjordes länge sedan så är resultatet från studierna så entydiga att de kan anses vara relevanta än idag. De företag som använde sig av extern hjälp i form av yttre IT-specialister eller konsulter lyckades slutföra sina implementeringsprojekt inom den utsatta tidsramen och budgeten klart oftare än de företag som inte använde sig av yttre hjälp. Det framkommer också från den andra studien att ett flertal företag som deltog i undersökningen anser att ett effektivt externt stöd från yttre konsulter och experter är till och med viktigare än stödet från ledningen, vilket är en annan avgörande framgångsfaktor.

Nguyen T. (2009) framhåller en likadan uppfattning som Mole, North, & Baldock (2017) att små och medelstora företag som inte besitter egen relevant IT-expertis kan ha en stor nytta att redan under orienteringsfasen använda sig av extern hjälp för

planerandet av CRM-systemet. Nguyen T. (2009) argumenterar för att det finns också positiva effekter med att inte ha egna interna IT-experter eller konsulter eftersom det tillåter företag att vara flexibla då företagen kan använda det yttre stödet effektivt och då när det passar dem bäst.

Som det tidigare konterades så kan det vara dyrt att anlita extern hjälp i implementering av IT-system. För att minska på riskerna för användandet av extern hjälp rekommenderar Nguyen T. (2009) att små och medelstora företag bör beakta följande saker då de funderar på att anlita extern hjälp:

1. Ta det systemleverantören hävdar om sitt system med en nypa salt.
2. Anta inte att systemleverantörens referenser är giltiga eller helt ärliga.
3. Ifall möjligt så diskutera alltid med referensernas personal som arbetar med systemet.
4. Verifiera alltid påståenden om informationssystem. Det räcker inte att någon sagt något om ett system eller att ryktet är gott.
5. Diskutera med systemets slutanvändare. Gärna också utan att systemleverantören är på plats.
6. Diskutera också med slutanvändare som inte tillhör IS-avdelningen inom ett företag (Nguyen T. , 2009).

Avslutningsvis konstaterar Nguyen T. (2009) att företag som använt sig av yttre hjälp bör förhandla om ett kontrakt som omfattar systemets prestanda. Detta stärker företagets position ifall det uppstår problem senare som kan härledas till felaktiga råd från systemleverantören eller externa konsulter under implementeringsfasen.

4.4.2 IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter

IT-infrastrukturen och CRM-systems integrationsmöjligheter är en mycket allmänt accepterad avgörande framgångsfaktor då små och medelstora företag implementerar CRM-system (Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Garcia, Pacheco, & Martinez, 2012; Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012; Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007; Nguyen T. , 2009).

Som tidigare konstaterats så är ett CRM-system ett heltäckande strategiskt verktyg genom vilket man kan hantera och utveckla kundrelationer samt skapa konkurrensfördelar. Informationsteknologi spelar en avgörande roll inom CRM-

systemet eftersom det är IT som möjliggör skapandet av tekniska processer och verktyg, genom vilka man kan bland annat automatisera skapandet av olika affärsprocesser som kundsegmentering enligt värde och förutspå kundbehov- och beteende (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

IT-infrastrukturen är en mycket central del för framgången av användandet av ett CRM-system. IT gör det möjligt att inom CRM-systemet utföra snabbsökning, hämta och komma åt information samt stöder IT kommunikationen mellan företaget och dess kunder (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

Enligt Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) ska individer med tekniskt kunnande vara med i projektgruppen för att redan under orienteringsfasen formulera en klar vision över hur IT ska utnyttjas i CRM-systemet. De konstaterar att det är viktigt att företag ser över den nuvarande tekniska arkitekturen, infrastrukturen och övriga IT-system som de använder sig av för att avgöra ifall och hur de kan tillämpas i CRM-systemet. Ifall nuvarande tekniska lösningar integreras med CRM-systemet så bör de skapa mätbart värde till CRM-processerna. Meyliana, Hidayanto, & Budiardjo (2016) säger att företag bör försäkra sig om att CRM-systemet som ska implementeras har en god integreringsförmåga till företages äldre system. Eftersom datakvalité är en central del för att skapa ett fungerande CRM-system, är det viktigt att försäkra sig om att all nödvändig data från övriga och äldre system kan överföras till CRM-systemet på ett pålitligt sätt.

Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi (2012) lyfter upp följande saker som exempel på mjukvaruverktyg och IT som stöder CRM-system och kan tillämpas och integreras med CRM-systemets tekniska infrastruktur: webbportaler och intranät, informationssöknings motor, datorstödd affärsanalys, relations- och objekt databaser, grupprogram och system förknippade med arbetsflöden, datautvinning och kundvård, datalagring och kunskapsskapande applikationer. Genom att integrera mjukvaruverktyg och IT-system till CRM-systemet så kan företag skapa en CRM-strategi som gör de möjligt att effektivt överföra rätt information till rätt personer. Integrationer till CRM-systemet möjliggör skapandet av dynamiska CRM-processer som gör det möjligt att fatta rätt beslut i tid, förbättra kommunikationen mellan företag och kunder, lösa problem effektivt och således förbättra på företagets ekonomi (Vazifehdust, Shahnnavazi, Jourshari, & Sharifi, 2012).

Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) konstaterar att fastän priset på hårdvara och mjukvara har minskat avsevärt under de senaste årtionden så är det fortfarande svårt för många små och medelstora företag att korrekt uppskatta kostnaderna för implementeringen av IT-system. Detta leder till oklara och osäkra förväntningar förknippade med ny informationsteknologi. Det ökar på risken för att misslyckas med implementeringen och på företagens vilja att investera i nya IS/IT-system. De betonar vidare att företag bör vara medvetna om de direkta kostnaderna som ofta uppstår till följd av installationen av mjukvara och hårdvara. Men också om de indirekta kostnaderna vars värde kan överskrida de direkta kostnaderna. Indirekta kostnader består bland annat av: omformandet och skapandet av nya arbetspraxis och processer (inklusive CRM-processer) från det gamla systemet till det nya, kostnader som omfattar personalutbildning och motivation, konfigurerandet av äldre system så är de är kompatibla med det nya CRM-systemet, kostnaden för ledningens och chefernas engagemang och arbetet förknippat med ibruktandet av det nya systemet, produktivitetsförluster och framtida underhållnings och utvecklingskostnader.

Små och medelstora företag tenderar enligt Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli (2012) att välja äldre, säkrare IT-system som används i en hög grad av andra företag för att minska på risken för misslyckande. Samtidigt betonar de att de företag som framgångsrikt implementerar ny teknologi före deras konkurrenter drar den största nytta av teknologin och har en större möjlighet att skapa konkurrensfördelar. Nguyen T (2009) betonar att små och medelstora företag bör vara försiktiga med att välja att implementera nya IS/IT-system endast för att vet verkar som om alla andra på marknaden gör det. Nguyen T (2009) drar paralleller med den tidigare presenterade avgörande framgångsfaktorn: affärsstrategi och mål (kapitel 4.3.5). Där han betonar att företag ska under orienteringsfasen skapa en klar bild över vad de vill åstadkomma med CRM-systemet och hur systemet ska stöda företaget att nå deras ekonomiska mål genom att effektivt hantera och utveckla kundrelationer. Företag ska sedan kartlägga vilken IT-infrastruktur som krävs och vilka äldre system ska vara integrerade med CRM-systemet för att uppnå detta. Avslutningsvis kan det konstateras att sannolikheten att välja rätt CRM-system ökas avsevärt då företaget har koll på vilken IT-infrastruktur som krävs och vilka integrationsmöjligheter som bör vara möjliga för att lyckas med sin CRM-strategi (Nguyen T. , 2009).

Datasäkerhet är en annan viktig faktor inom detta ämne dock kommer datasäkerhet inte att behandlas i denna pro gradu-avhandling, eftersom datasäkerhet är ett så omfattande ämne så faller det utanför ramen för vad som är relevant för denna studie.

4.4.3 Kvalitén på data

Datakvalité behandlas enligt tidigare forskning ofta tillsammans med några av de redan presenterade avgörande framgångsfaktorerna som kunskapshantering och CRM-processer eller IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter. Eftersom kvalitét på data är en framgångsfaktor som kan anses höra till både de organisatoriska och de tekniska framgångsfaktorerna så har jag valt att behandla datakvalité skilt under en egen rubrik som den sista framgångsfaktorn som presenteras i denna pro gradu-avhandling.

Roh, Ahn, & Han (2005) har utfört en studie där de har undersökt datakvaliténs roll i framgången av implementeringen av CRM-system. Baserat på resultaten från deras undersökning beskriver de kvalitén av data som en av nyckelfaktorerna för att realisera värde från en CRM-implementering. De menar att kunddata som representerar kundernas transaktioner och handlingar i sig har ett litet värde. Enligt dem ligger det verkliga värdet av kunddata i de insikter som den kan erbjuda och framför allt då man genom insamlandet av kunddata kan utlösa kundorienterade handlingar. Det finns flera egenskaper hos data som genereras av ett informationssystem som kan anses vara viktiga bestämningsfaktorer för kvalitén, bland annat: relevans, integritet, användbarhet, valuta, aktualitet, tillförlitlighet, fullständighet, kortfattadhet och format. Med en hög kvalitét på data som utnyttjas genom välfungerande CRM-processer så kan företag få insikter i deras affärsverksamhet genom vilka de kan förstå kundrelationer, förutse trender, förutsäga efterfrågan, optimera kampanjer, minska på kostnader, mäta effektiviteten och segmentera marknaden (Roh, Ahn, & Han, 2005).

Chen & Chen (2004) har utfört en studie där de undersökt de avgörande framgångsfaktorerna i implementeringen av CRM-system. I deras forskning deltog 180 företag i 12 olika branscher. Resultaten från deras undersökning visar att systemintegration och kunskapsförvaltning tillsammans är de mest avgörande framgångsfaktorerna i implementeringen av CRM-system, på villkoret att data och informationen är av en tillräckligt hög kvalitét.

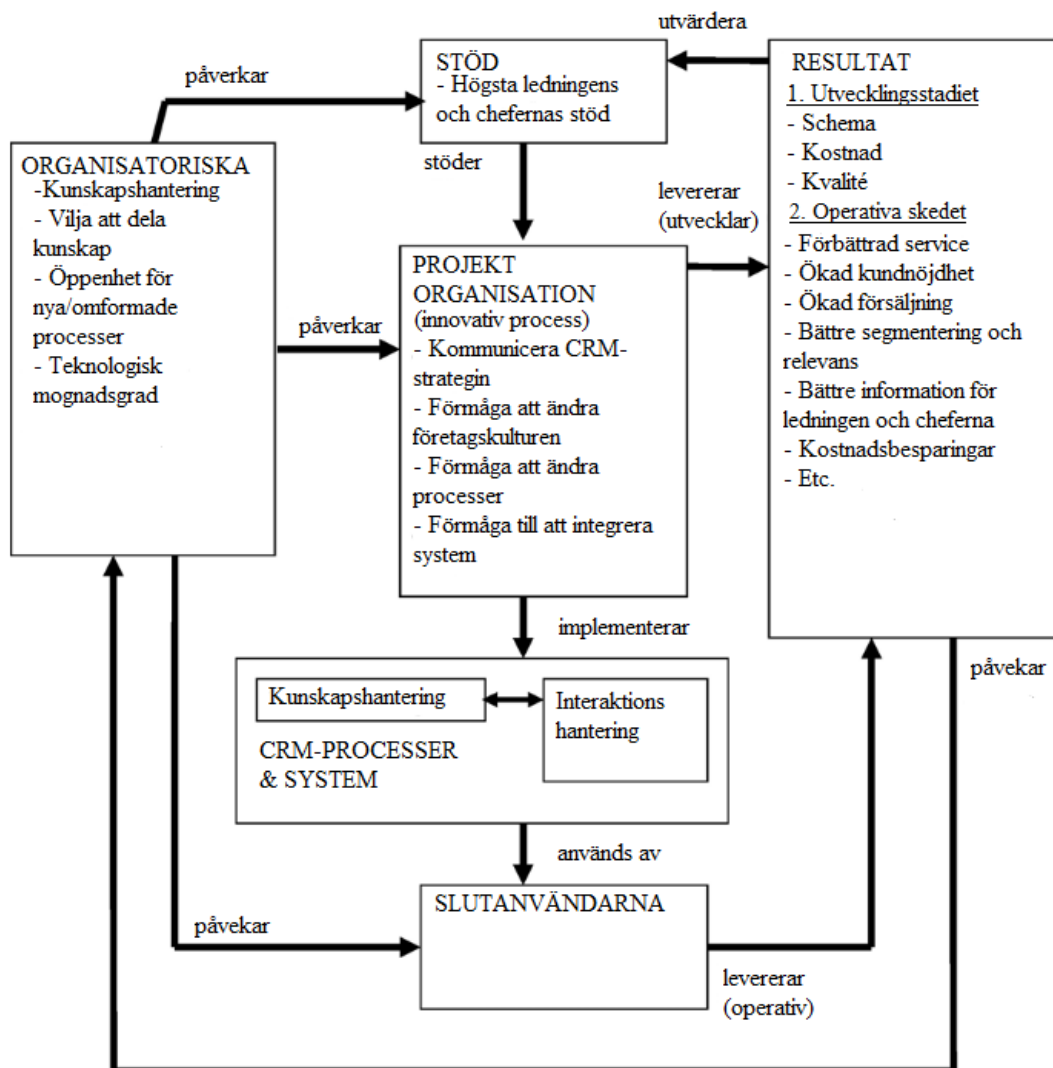
Fastän kvalit   på data är en avgörande faktor i implementeringen av CRM-system så är det enligt Alshawi, Missi, & Irani (2011) vanligt att små och medelstora företag har utmaningar med att konsekvent upprätthålla och uppdatera kunddatabaser förknippade med CRM-system. De säger att små och medelstora företag tenderar att underskatta vikten av att skapa förutsättningar i IT-infrastrukturen, integrationer, CRM-processer och kunskapshantering som främjar datakvalit  . De påpekar att det inte är ovanligt att företag inser att de har problem med datakvalit  n först då kunder börjar klaga och att det då kan vara svårt och dyrt att börja fixa problemen.

4.5 Organisatoriska och tekniska avgörande framgångsfaktorer

King & Burgess (2008) har skapat en konceptuell modell för hur olika organisatoriska och tekniska avgörande framgångsfaktorer är kopplade med varandra inom CRM-innovation och implementering. King & Burgess (2008) konstaterar att en stor del av litteraturen som behandlar CRM-implementeringar saknar omfattande beskrivningar om hur de olika avgörande framgångsfaktorerna konkret fungerar tillsammans. Framför allt menar de att det saknas ofta en diskussion om vilka de konkreta underliggande orsakerna som leder till framgång eller misslyckande  r. I detta sammanfattande delkapitel kommer King & Burgess (2008) konceptuella modell att presenteras. Själva modellen visas nedan i figur 3.

King & Burgess (2008) beskriver modellen enligt följande: högsta ledning och cheferna stöder den projektgrupp som har i uppgift att genomföra själva implementeringen, konfigurera systemen, skapa CRM-processer och utveckla kunskapshantering. Då systemen är integrerade och processerna är skapade så blir de tillgängliga för slutanvändarna. Initialt  r effekterna av implementeringen relaterade till de faktorer som ligger under utvecklingsstadiet men då CRM-systemet och dess processer etableras och slutanvändarna tar i bruk systemet så inleds det operativa skedet. Då ger systemet upphov till de effekter som är listade under det operativa skedet. Ifall effekterna är positiva kommer de som stöder implementeringen att fortsätta med sitt stöd. Däremot konstaterar King & Burgess (2008) att ifall implementeringen tar längre än förväntat eller överskrider budgeten eller om de önskade operativa resultaten inte realiserar så kommer stödet sannolikt att minska

gradvis vilket kan betyda att projektgruppens resurser minskar. De konstaterar att oberoende om de initiala effekterna av implementeringen av positiva eller negativa så kommer implementeringen att förändra företaget, till exempel så borde en framgångsrik implementering leda till en ökad vilja att dela data och en ökad kunskapshanterings förmåga. Misslyckade CRM-implementeringar tenderar däremot leda till en motsatt effekt vilket gör personalen mer motvillig att samarbeta eller att använda CRM-systemet (King & Burgess, 2008).



Figur 3. En konceptuell modell för CRM-innovation (King & Burgess, 2008)

5 Forskningsmetod

I ovanstående kapitel 4.3 och 4.4 presenterades de mest förekommande och allmänt accepterade avgörande framgångsfaktorer då små och medelstora företag implementerar CRM-system enligt tidigare forskning. Som tidigare konstaterats så har alla CRM-implementeringar sina egna unika drag men att företag genom att ta i beaktan de ovannämnda avgörande organisatoriska och tekniska framgångsfaktorerna kan öka på chanserna för att lyckas med implementeringen. Litteraturstudiens resultat kommer nu att testas genom en flerfallsstudie som ämnar ge svar till forskningsfrågorna nedan:

- 1. Stöder de identifierade avgörande organisatoriska framgångsfaktorerna positivt på implementeringen av ett CRM-system?*
- 2. Stöder de identifierade avgörande tekniska framgångsfaktorerna positivt på implementeringen av ett CRM-system?*

5.1 Valet av metod

I denna pro gradu-avhandling har jag valt att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod för att besvara på de ovannämnda forskningsfrågorna. En kvalitativ forskningsmetod är enligt Williams (2007) en holistisk forskningsmetod som används för att upptäcka saker. Kvalitativ forskning kan beskrivas som en metod där forskaren kan på ett naturligt sätt delta i den miljö som hen forskar i och på så sätt få ta del av verkliga upplevelser och engagemang vilket möjliggör skapandet av en detaljerad bild över forskningsobjektet. Ett centralt tema för kvalitativ forskning är att olika fenomen undersöks ur deltagarens synvinkel. Det finns flera kvalitativa forskningsmetoder, bland annat i form av: fallstudie, etnografisk studie, grundad teori, fenomenologisk studie och innehållsanalys (Williams, 2007).

I denna avhandling kommer jag att använda mig av en flerfallsstudie vilket är en lämplig forskningsmetod då man försöker undersöka komplicerade processer som till exempel implementeringen av ett CRM-system (Hammarberg, Kirkman, & de Lacey, 2016).

Yin (2009) beskriver flerfallsstudier som ett metodologisk och teoretisk ramverk där man utför flera fallstudier om samma ämne. Fördelarna med att utföra en flerfallsstudie jämfört med en enskild fallstudie är att resultaten från flerfallsstudien ofta är mera övertygande, vilket leder till att den övergripande studien blir mera robust. Flerfallsstudier använder sig av en replikations logik vilket innebär att varje enskild fallstudie bör studeras på ett sätt som liknar utförandet av flera experiment. Därför måste studieobjekten väljas noggrant så att de förutspår liknande resultat. I denna pro gradu-avhandling kommer jag att utföra en flerfallsstudie som består av tre fallstudier där jag intervjuar 3 personer med erfarenhet av att leda CRM-implementerings projekt. Två av personerna arbetar för samma CRM-leverantör men arbetar med egna implementeringsprojekt, vilket uppfyller kraven för replikationslogiken. Enligt Yin (2009) så är resultaten från en flerfallsstudie som består av endast 2 fallstudier starkare än resultaten från en enskild fallstudie.

I min flerfallsstudie använder jag mig av intervjuer som datainsamlingsmetod. Enligt DiCicco-Bloom & Crabtree (2006) är intervjuer en av de mest använda strategierna för att samla in kvalitativ data. Det finns tre huvudsakliga kategorier av intervjuer: strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Jag använder mig av semistrukturerade intervjuer i min flerfallsstudie. Semistrukturerade intervjuer organiseras vanligtvis kring en uppsättning förutbestämda öppna frågor om ett visst ämne, där det finns utrymme för ytterligare frågor som uppkommer utifrån dialogen mellan intervjuaren och intervjupersonen. Forskningsfrågor fungerar som en bra grund för intervjun där DiCicco-Bloom & Crabtree (2006) betonar att utifrån en forskningsfråga kan man utveckla ytterligare specifika frågor som fördjupar se i olika aspekter kring forskningsfrågan. Semistrukturerade intervjuer kan därmed anses vara en lämplig metod för att samla in data för flerfallsstudien eftersom grunden för intervjuerna är de två forskningsfrågor som presenterades i kapitel 5. Forskningsfrågorna kommer att testas genom att enskilt granska de organisatoriska och tekniska avgörande framgångsfaktorer som identifierades i litteraturstudien och presenterades i kapitel 4.3 och 4.4.

5.2 Beskrivning av personer

Flerfallsstudien består av tre fallstudier, vilket innebär att tre olika personer kommer att intervjuas. Av sekretessskäl undanhålls namnen på personerna och organisationerna de arbetar för. Jag kommer därför att endast presentera grundläggande information som är relevant för denna studie. Två av personerna, person A och person B arbetar för ett nordiskt CRM-företag (härefter, företag AB). De har båda en bred erfarenhet av att implementera deras företag AB:s CRM-system. Båda har lett i form av projektledare tiotals CRM-implementeringsprojekt för små och medelstora företag.

Person C arbetar för ett annat europeiskt CRM-företag (härefter, företag C) där hen arbetat som projektledare för CRM-implementeringsprojekt. Person C har också en bred erfarenhet av att implementera CRM-system för små och medelstora företag.

5.3 Beskrivning av företagen

Företag AB har ett molnbaserat COTS CRM-system som kan anses vara ett av de mera användarvänliga och okomplicerade CRM-systemen som är riktat till företag som inte har de mest avancerade användningsfallen och inte har ett behov av ett skräddarsytt systemet.

Företag C har också ett molnbaserat CRM-system. Deras CRM-system är lämpat för företag i alla storleksklasser. CRM-systemet består av en stor mängd funktionaliteter som kan skräddarsys vid behov. Företag C har tiotals utvecklare som främst arbetar med att skräddarsy CRM-systemets olika funktionaliteter åt kunder. Detta är inte någonting som företag AB erbjuder, utan då de lanserar en ny funktionalitet är den generellt tillgänglig för alla kunder. Båda företagens CRM-system används av tiotusentals personer och flera tusen företag i över 20 länder.

Jag valde att intervjua dessa personer och företag eftersom personerna har en omfattande erfarenhet och kunskap om CRM-systems implementeringar, framför allt då små och medelstora företag tar i bruk CRM-system. Utifrån litteraturstudien framgår det att de tekniska och organisatoriska avgörande framgångsfaktorerna borde generellt vara lika viktiga för CRM-implementeringar oberoende CRM-system. För att kunna testa och validera de avgörande framgångsfaktorerna mera grundligt och få

ett mera övertygande resultat så valde jag att inkludera 2 olika företag i min flerfallsstudie.

5.4 Datainsamling

Intervjuerna utfördes enskilt med de tre personerna som beskrivits ovan. Intervjuernas längd var cirka 1 timme och de spelades in för att underlätta genomgången av innehållet. Intervjuprocessen delades in i två delar. I den första delen behandlades de organisatoriska avgörande framgångsfaktorerna och i den andra de tekniska. Denna indelning är nödvändig för att kunna utföra en innehållsanalys av resultaten. För att ytterligare öka validiteten av resultaten av datainsamlingen så bad jag intervjupersonerna att endast beakta små och medelstora företag inom Europeiska unionen i deras svar.

6 Resultat

Jag har använt mig av en kvalitativ dataanalys som består av både en beskrivande analys och en innehållsanalys för att verifiera och undersöka de avgörande framgångsfaktorer som identifierades från litteraturen och på så sätt få en djupare insikt i problemområdet. Enligt Sandelowski (2000) är en beskrivande flerfallsstudie och en innehållsanalys en lämplig kombination för att analysera data som fås genom semistrukturerade intervjuer. De främsta insikterna utifrån utvärderingen av flerfallsstudien har sammanfattats nedan. Kapitlet avslutas med att presenterade övriga intressanta observationer från flerfallsstudien.

6.1 Organisatoriska

6.1.1 Stöd från ledningen och cheferna

Alla tre intervjupersoner håller med om att ledningens stöd är viktig för framgången av implementeringen av CRM-systemet. De poängterar att en tillräcklig finansiering för ibruktageandet är viktigt eftersom ett bristfälligt ekonomiskt stöd för projektet tenderar minska på möjligheten att bygga, konfigurera, testa och utbilda slutanvändarna i systemet. Detta leder i sin tur till ett CRM-system som minskar i omfattning och inte levererar de önskade positiva effekterna.

Intervjupersonerna håller också med om att små och medelstora företag tenderar ha ett centraliserat ledarskap. Företagsstorleken spelar ofta en stor roll kring hur mycket ledningen är delaktiga i implementeringsprojektet. Alla tre intervjupersoner säger att det är viktigt att ha ett gott samarbete med ledningen och cheferna.

”Det är ganska vanligt i Sverige att små företags VD är huvudkontakten under implementeringen” – Person A

”Ifall företag har resurserna så brukar de tillsätta en egen projektledare för implementeringen, men det är väldigt viktigt att ha ett stöd från ledningen. Framför allt ifall det måste tas svåra beslut eller problem uppstår” och ”Ledningens stöd underlättar implementeringen avsevärt och tiden det tar att överkomma problem” – Person C

6.1.2 Företagskultur

Alla tre intervjupersoner var eniga om att en företagskultur som fostrar öppenhet till förändring och positiva attityder gentemot innovation är mycket viktigt för framgången av implementeringen. De poängterar att det är vanligt att en del av personalen och slutanvändarna motsätter sig ibruktandet av CRM-systemet och de nya processerna som användningen av CRM-systemet ger upphov till. De håller också med om att företagskulturen kan påverkas både positivt och negativt av enskilda personer. Det framgår också från intervjuerna i linje med litteraturen att det är vanligt att företag inte funderar så mycket på företagskulturen då de bestämmer sig att ta i bruk ett CRM-systemet utan att det är något som företagen ofta börjar kartlägga då det blir tydligt att den nuvarande företagskulturen inte stöder ibruktandet av CRM-systemet.

”Ifall personalen motsätter sig systemet och inte går över till systemet så kommer ledningen inte att få de siffror som de vill ha och betalade för.” – Person A

Person B säger att ibland är slutanvändarna så mycket emot systemet att det inte räcker med att ledningen uppmanar personalen att ta i bruk systemet.

”Ibland sitter de med korsade armar och motsätter sig systemet. De vill fortsätta jobba så som de alltid jobbat. Det är väldigt svårt att övertyga dem” – Person B

”Du kan skapa det bästa systemet i världen som är perfekt men utan rätt kultur så används det inte” – Person B

”Jag hade ett projekt några månader sedan där försäljningsteamet bestod av personer som använde sig av gammaldags metoder, där de skrev ner information på papper. Då de fick höra att de ska ta i bruk ett nytt IT-system för att hantera sina försäljningsprocesser och andra dagliga aktiviteter så var det väldigt utmanande att övertala dem och få dem att acceptera det nya systemet. I slutändan gick de över till det nya systemet men det krävdes en hel del förändringsledning och coaching.” – Person C

6.1.3 Personalens IKT/IT-kunskaper och deras deltagande i projektet

Resultaten från intervjuerna är entydiga. Personalens och slutanvändarnas deltagande i projektet är ytterst viktigt för framgången av implementeringen och deras IKT/IT-kunskaper måste vara tillräckligt goda så att de kan använda systemet. Slut användarna måste inte nödvändigtvis förstå sig på den bakomliggande tekniska IT-infrastrukturen i CRM-systemet. Men grundläggande IKT/IT-kunskaper som är kopplade till användningen av systemet är viktiga. De anser att då slut användarna har erfarenhet av andra CRM-system eller liknande IT-system så kan man ofta i ett tidigare skede introducera mera komplexa processer eftersom det går mindre tid åt att utbilda slut användarna i de mest grundläggande funktionerna.

Alla tre intervju personer betonar slut användarnas roll i både planeringsfasen och implementeringsfasen:

”Det är jätte viktigt att slut användarna deltar i planerandet och implementeringen av systemet. Bäst är det ifall vi kan ha en pilotkund som testar systemet och dess processer innan vi rullar ut det åt hela organisationen. Men tyvärr har små företag ofta inte tid eller resurserna för att ta in slut användarna eller en pilotkund” – Person A

”Det är väldigt viktigt för framgången att användarna känner att de är rätt representerade i processen, att de känner sig delaktiga. Att det inte bara är något som kommer ovanifrån, som ledningen trycker på” – Person A

Person B säger att han försöker identifiera de mest högljudda kritikerna för systemet så att han i ett tidigt skede kan involvera dem i implementeringsprojektet. Eftersom det ökar avsevärt på deras villighet att acceptera systemet.

”Det är alltid en bra idé att involvera arga användare så att de känner sig delaktiga i projektet och att deras röster hörs” – Person B

”Slut användarnas deltagande i projektet är väldigt, väldigt viktigt för att slut användarna ska acceptera systemet. Därför försöker vi få med slut användare och nyckelanvändare i workshoppar ett tidigt skede för att ta del av deras respons. ” – Person C

6.1.4 Kunskapshantering och CRM-processer

Alla tre intervjupersoner konstaterade att kunskapshantering och CRM-processer är om inte den viktigaste avgörande framgångsfaktorn så en av de absolut viktigaste. De anser att CRM-processer bestämmer hur slutanvändarna ska använda och arbeta i CRM-systemet. Utan processer så vet inte slutanvändarna hur de ska använda systemet och då misslyckas CRM-implementeringen.

Det utgår från intervjuerna att det är viktigt att i ett tidigt skede kartlägga önskade CRM-processer för att kunna säkerhetsställa att det är möjligt att tekniskt skapa och genomföra dem enligt önskemål. Ifall det uppkommer i ett sent skede att vissa CRM-processer inte går att förverkliga så kan det ha en negativ påverkan på framgången av implementeringen. Det kan också vara utmanande ifall slutanvändare blivit vana vid vissa CRM-processer från tidigare systemet, då kan det vara svårt för dem att ställa om och skapa och ta i bruk nya CRM-processer fastän de fungerar bättre än de gamla processerna.

”CRM processer är jätteviktiga eftersom annars så blir det mycket upp till slutanvändarna, det leder ofta till en väldigt dålig datakvalité” – Person A

”Ifall cheferna ska ha tillgång till pålitliga siffror måste de (slutanvändarna) använda systemet på samma sätt” – Person B

”Utan CRM-processer så fungerar inte CRM-systemet. Utan processer vet inte slutanvändarna vem som ska gör vad, när och hur. Därför är CRM-processer enligt mig den viktigaste framgångsfaktorn” och ”fastän du har det bästa systemet så fungerar det inte utan processer.” – Person C

Fastän kunskapshantering och CRM-processerna är en mycket avgörande framgångsfaktor så konstaterar person A och person B att det inte är ovanligt att mindre företag inte har lagt tillräckligt med resurser på att skapa ordentliga CRM-processer. Eller att de inte har dokumenterat och kommunicerat CRM-processerna till slutanvändarna tillräckligt tydligt. Detta leder till att slutanvändarna och cheferna inte kan lita på informationen och data i CRM-systemet vilket ökar avsevärt på risken för att implementeringen av CRM-systemet misslyckas.

6.1.5 CRM-strategi och mål

Alla tre intervjupersoner håller med om att en CRM-strategi och mål är viktiga för framgången av implementeringen. Utan en strategi och mål för CRM-systemet blir det svårt att lyckas med implementeringen eftersom då blir det oklart vad syftet eller ändamålet för ibrukttagandet av systemet är. Intervjupersonerna konstaterar att mål och CRM-processer ofta går hand i hand, där till exempel en chef vill få reda på hur många affärsmöjligheter de har i en viss bransch just nu. För att han ska ha tillgång till denna information så måste det existera CRM-processer som används av bland annat försäljare. Intervjupersonerna konstaterar i linje med litteraturen att det ofta är ledningen och cheferna som skapar strategin och driver den framåt. De konstaterar ytterligare att målen för systemet varierar ofta mellan ledningen, cheferna och slutanvändarna. De menar att slutanvändarna inte nödvändigtvis bryr sig om ledningens och chefernas mål utan att de endast fokuserar på sina egna mål. Därför är det viktigt det skapas mål åt varje enskild personalgrupp.

”Det existerar olika skalor för målen, de är inte de samma för ledningen och slutanvändarna, målens betydelse varierar mellan dem” och ”Ifall vi inte har mål eller en strategi så har vi inte ett implementeringsprojekt. Implementeringen lyckas inte utan mål och en strategi.” – Person C

Person A och person B konstaterar att det inte är ovanligt att små företag köper deras CRM-system utan att på förhand ha skapat en CRM-strategi eller definierat mål.

”Det generella problemet är att de bara tänker att ja, vi ska ha ett CRM-system, utan en strategi för hur de ska implementera det. De har heller inga nyckeltal som de ska mäta med CRM-systemet, vilket betyder att de inte kan se ifall ibrukttagandet lätt till någon förbättring.” – Person A

”Om man har målet definierat, då kan man också definiera processen som understöttar. Så man kan mäta målet”. – Person A

Resultaten från flerfallsstudien indikerar att desto mindre företag är i personal, omsättning eller tillgängliga resurser så desto mindre ägnar de sig åt att på förhand skapa en CRM-strategi eller mätbara mål för systemet.

6.2 Tekniska

6.2.1 Stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter

Resultatet från flerfallsstudien bekräftar att stöd från leverantören eller externa konsulter ofta påverkar positivt på framgången av implementeringen av CRM-system. Intervjupersonerna konstaterar att i de flesta fallen har företagen inte den kunskap som krävs för att framgångsrikt planera, konfigurera och ta i bruk ett CRM-system inom en rimlig tidsram. Samtidigt påpekar de på att de företag som har den kunskapen ofta sammansätter en intern projektgrupp för implementeringen. Det är ofta större företag som har en större tillgång till interna resurser för implementeringen.

Person A och person B säger att det kan vara svårt för små företag att se värdet av att köpa vad de anser är dyra konsulterings timmar för systemet. Framför allt ifall de inte är bekanta med CRM-system sedan tidigare. Person A konstaterar att mindre företag försöker ofta själva konfigurera och skapa processer i systemet vilket kan innebära att det lägger 10 timmar på något som skulle ha krävt 1 timmes konsultation. Både person A och person B konstaterar att det händer ofta att de företag som avstått från att köpa konsultering återkommer efter en tid.

”De ringer ofta till vår support och är väldigt frustrerade över detta löjliga system” och ”de inser ofta då att de inte har en tillräcklig kompetens (för att konfigurera systemet) och ger upp” – Person B

Person C menar att de företag som har den största nyttan av externt stöd är de som inte är bekanta med CRM-system från tidigare. Det är inte ovanligt att företag utan CRM-system använder sig av Excel för att hantera kunddata. Då känner de inte till alla möjligheter som är förknippade med CRM-system. Externa stödet hjälper dem att förstå vad de kan göra med ett CRM-system och guidar dem i bästa praxis metoder, till exempel genom att visa åt dem hur andra företag i samma bransch arbetar med CRM-system.

”Vi hjälper inte våra kunder endast med att konfigurera systemet och skapa CRM-processer utan vi tar ett steg längre där vi säkerhetsställer att slutanvändarna använder systemet korrekt. Vi coachar dem och stöder deras CRM-användning efter själva implementeringen.” – Person C

Person A konstaterar i linje med litteraturen att de externa konsulternas plan för implementeringen inte alltid är tillämplig i verkligheten. Detta händer ofta då de externa konsulterna är bekanta med ett annat CRM-system och försöker tillämpa det systemets filosofi på ett annat.

”Jag hade ett kundprojekt som hade fått hjälp av en managementkonsult som hade erfarenhet av stora projekt som hjälpte kunden att ta fram alla nyckeltal och processer. Men sedan då vi skulle implementera det så var det svårt för det inte fanns en försäljningskultur (som krävs för att processerna ska fungera) eftersom kunden bestod av revisorer” och ” De hade inte heller tagit slutanvändarnas behov i beaktande” – Person A

Det framgår från flerfallsstudien att det externa stödet från systemleverantören ibland handlar om att ifrågasätta kundernas önskemål för systemet.

”Vi måste ibland utmana kunden genom att fråga varför de vill ha en viss funktion? Är denna funktion/process faktiskt nödvändig för er?” och ”Ibland måste vi sakta ner kunden och fokusera endast på de saker som verkligen är nödvändiga” – Person C

Intervjupersonerna säger att genom att fokusera på de mest nödvändiga funktionerna och processerna i början så kan kunden snabbare komma i gång med systemet. Efter att de accepterat och blivit vana vid systemet så är det lättare att expandera användningen och skapa nya funktioner och processer.

Alla tre intervjupersoner håller med om att externa stödet kan hjälpa företag med att överkomma problemet kring personalens och slutanvändarnas motvillighet att ta i bruk CRM-systemet.

6.2.2 IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter

Alla tre intervjupersoner håller med om att IT-infrastrukturen är en grundläggande faktor i en framgångsrik implementering eftersom det är teknologin som möjliggör CRM-systemet. De håller med om att företag bör i ett tidigt skede kartlägga vilka tekniska lösningar deras CRM-strategi och mål kräver av systemet. De anser också att integrationsmöjligheter är mycket viktigt, dock konstaterar de att det finns en betydande mängd företag som inte har integrerat andra system med CRM-systemet och att de klarar sig väl. De säger att det ofta beror på branschen, för hur avgörande integrationer till CRM-systemet är.

”I över hälften av de implementeringar jag har jobbat med så har vi ingen integration” och ”framför allt företag som arbetar i logistik branschen måste alltid integrera CRM-systemet till andra systemet.” – Person C

Person A konstaterar att för en del företag är integrationsmöjligheten till andra system avgörande för hela framgången av CRM-systemet. Han anser att utan en integration blir CRM-systemet isolerat vilket betyder att företag måste göra dubbla jobb eftersom de måste uppdatera information i både CRM-systemet och till exempel i ekonomisystemet. Vilket i sin tur ökar på risken för att utsättas för en dålig datakvalité.

Person B säger att merparten av deras resurser för utveckling går åt att bygga och utveckla integrationer eftersom så många kunder frågar efter möjligheten att integrera CRM-systemet till övriga system.

”Många av våra kunder frågar efter integrationer för att optimera deras processer. Utan en integration måste de göra samma arbete två eller flera gånger” – Person B

6.2.3 Kvalitén på data

Resultatet från flerfallsstudien är mycket tydligt på denna punkt. Kvalitén på data är en av hörnstenarna för ett fungerande CRM-systemet. Intervjupersonerna konstaterar att man måste konstant arbeta för att upprätthålla en god kvalité på data. Datakvalitén i systemet försämras mycket snabbt utan fungerande kontroller och processer som säkerhetsställer kvalitén.

”Om vi har en dålig datakvalité är CRM-systemet värdelöst” – Person C

”Om data inte stämmer, kan man inte lita på data i systemet, då kommer de knappt att använda systemet” – Person A

”Vi lägger upp regler i systemet, till exempel har vi en regel som gör det omöjligt att skapa två företag med samma namn, företagsnummer, e-postadress osv. ”och” då vi utbildar (slutanvändarna) lär vi dem att alltid först söka efter företaget innan de skapar ett nytt i systemet” – Person B

Intervjupersonerna konstaterar i linje med litteraturen att det är mycket svårt att korrigera en dålig datakvalité. Det menar att det ibland är lättare att skapa en ny databas i stället än för att försöka korrigera data.

”Ibland vill våra kunder med en dålig datakvalité börja om. Deras datakvalité i deras databas är så dålig att de konstaterar att det skulle ta mera tid att rensa all data än att skapa en ny databas” och ”men fastän man börjar om så fixar det inte problemet om man inte har de kontroller som krävs för en god datakvalité” – Person C

Alla tre intervjupersoner menar att den vanligaste orsaken för en dålig datakvalité är för att slutanvändarna inte fyller i, uppdaterar eller hanterar data i systemet på rätt sätt. Person C menar att i slutändan handlar detta problem ofta om en bristfällig företagskultur och kommunikation. Det viktigt att slutanvändarna förstår varför de måste följa riktlinjer förknippade kunskapshantering och CRM-processer, annars kommer de inte att göra det.

6.3 Övriga observationer och diskussion

Jag frågade samtliga intervjuperson i slutet av intervjuerna ifall de anser att det saknas någon avgörande framgångsfaktor eller ifall det är något som vi inte diskuterat om som är väsentligt för framgången av implementeringen av CRM-system för små och medelstora företag.

Person A betonade vikten av en välutförd orienteringsfas och att företag bör ta reda på ifall CRM-systemet faktiskt är rätt för dem, ifall systemet stöder deras affärsstrategi och arbetssätt. Han konstaterade att företag som hastigt väljer CRM-system ibland inser för sent att de valt fel system vilket betyder att hel del resurser går åt spillo och att de ofta är tidsbundna för 1 år att använda CRM-systemet fastän det inte stöder dem.

”Ibland kan man inte se ifall det blev bra eller dåligt före man har byggt processerna och då inser man att det här funkar inte. Och i vissa fall kan systemet inte lösa det så som de vill ha det” och ”då kan man landa i ett systemet där man inte kan göra det man egentligen behöver göra, då är det jobbigt nu när det är så mycket SaaS system där man har bundit sig för ett år” Person – A

Person B svarade att ”jag håller med om att dessa (avgörande framgångsfaktorer) är de mest viktiga då man implementerar CRM-system. Jag kommer inte på några andra, jag tror du har täckt dem här”.

Person C svarade att ”jag kommer inte på något annat på rak arm” och ”ifall du markerar alla dessa rutor så tror jag att projektet kommer att lyckas, jag kan inte komma på några andra”.

Flerfallsstudiens resultat tyder på att de avgörande framgångsfaktorerna ökar i hur avgörande de är enligt hur stort företaget är i form av personal, antal slutanvändare, produkt- och tjänsteutbud och hur omfattande arbetssätt företaget har. De minsta företagen kan komma undan med att ta mindre hänsyn till de avgörande framgångsfaktorerna och fortfarande lyckas med sin implementering ifall de endast har ett par slutanvändare med några få kunder etcetera. Företag som däremot har tiotals eller fler slutanvändare, flera olika affärsavdelningar, ett bredare produkt- och tjänsteutbud och en mera komplicerad affärsverksamhet vars affärsprocesser kräver en fungerande kunskapshantering lider av en större risk för att misslyckas med implementeringen ifall de inte tar hänsyn till de identifierade avgörande framgångsfaktorerna.

7 Slutsatser

I detta avslutande kapitel besvaras forskningsfrågorna med stöd från resultaten från flerfallsstudien som presenterades i det föregående kapitlet. Därefter presenteras avhandlingens begränsningar samt tankar kring fortsatt forskning.

7.1 Forskningsfrågorna

Syftet med denna pro gradu-avhandling var att undersöka vilka de avgörande framgångsfaktorerna är då små och medelstora företag implementerar CRM-system. Forskningsfrågorna som omfattar denna undersökning var:

1. *Vilka är de avgörande organisatoriska och tekniska framgångsfaktorerna då små och medelstora företag implementerar CRM-system?*
2. *Stöder de identifierade avgörande organisatoriska framgångsfaktorerna positivt på implementeringen av ett CRM-system?*
3. *Stöder de identifierade avgörande tekniska framgångsfaktorerna positivt på implementeringen av ett CRM-system?*

Den första forskningsfrågan besvarades genom litteraturstudien som omfattar kapitel 4 *Avgörande framgångsfaktorer i implementeringen av CRM-system*. Utifrån litteraturstudien identifierades 5 avgörande organisatoriska och 3 tekniska framgångsfaktorer. De organisatoriska är: stöd från ledningen och cheferna, företagskultur, personalens IKT/IT -kunskaper och deras deltagande i projektet, kunskapshantering och CRM-processer, CRM-strategi och mål. De tekniska är: stöd från CRM-systems leverantören eller externa konsulter, IT-infrastruktur och integrationsmöjligheter och kvalitén på data.

Den andra forskningsfrågan besvarades genom flerfallsstudien vars resultat presenteras i delkapitel 6.1 *Organisatoriska*. Alla 5 avgörande organisatoriska framgångsfaktorer som identifierades i litteraturstudien validerades av flerfallsstudien.

Den tredje forskningsfrågan besvarades också genom flerfallsstudien vars resultat presenteras i delkapitel 6.2 *Tekniska*. De 3 tekniska framgångsfaktorer som identifierades i litteraturstudien validerades av flerfallsstudien.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att då små och medelstora företag definierar CRM-system som ett strategiskt verktyg genom vilket man kan hantera och utveckla kundrelationer samt skapa konkurrensfördelar. Och där en lyckad implementeringen innebär att CRM-systemet stöder den övergripande affärsstrategin samt uppnår de kriterier och strategiska mål som definierats för systemet. Så då ökas chansen för en lyckad implementering ifall de tar i beaktan de 8 avgörande framgångsfaktorer som presenterats i denna pro gradu-avhandling.

7.2 Begränsningar och framtida forskning

En begränsning i denna pro gradu-avhandlingen kan anses vara antalet fallstudier, där den kvalitativa undersökningen kunde ha omfattats av flera fallstudier. Framför allt fallstudier som undersöker de identifierade avgörande framgångsfaktorerna med ett perspektivet från personer som arbetar med ett tredje eller till och med ett fjärde CRM-system.

I anknytning till framtida forskning skulle det vara intressant att undersöka de branschspecifika avgörande framgångsfaktorerna eller i vilken mån de existerar. En annan sak som skulle vara intressant att forska om är korrelationen mellan hur kritiska de identifierade avgörande framgångsfaktorerna är i relation till företagets storlek, bransch, land, CRM-system, resurser, erfarenhet etcetera. Det skulle ytterligare vara intressant att utföra en kvantitativ undersökning kring hur mycket små och medelstora företag tar i beaktan de identifierade avgörande framgångsfaktorerna då de bestämmer sig att implementera ett CRM-system.

Källförteckning

- Ali, Z., Ishaya, I., & Hassan, H. (2015). The critical success factors of e-CRM implementation to small and medium enterprises. *International Conference on Ecommerce*, 58-62.
- 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.
- Arab, F., Selamat, H., & Zamani, M. (2010). An overview of success factors for CRM. In *2010 2nd IEEE International Conference on Information and Financial Engineering*, 702-705.
- Baumeister, H. (2002). Customer relationship management for SMEs. *Journal of management*, 67, 1-7.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service research*, 9(2), 184-194.
- Boynton, A., & Zmud, R. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan management review*, 25(4), 17-27.
- Chen, J. I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*, 672-688.
- Chen, Q., & Chen, H. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Chen, Q., & Chen, H. M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333-343.
- Colombo, E., & Francalanci, C. (2004). Selecting CRM packages based on architectural, functional, and cost requirements: Empirical validation of a hierarchical ranking model. *Requirements engineering*, 9(3), 186-203.

- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical education, 40(4)*, 314-321.
- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 398-416.
- Foss, B., Stone, M., & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success—Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78.
- Garcia, I., Pacheco, C., & Martinez, A. (2012). Identifying critical success factors for adopting CRM in small: a framework for small and medium enterprises. *In Software engineering research, management and applications* , 1-15.
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for successful information technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Information 3(1)*, 36-67.
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human reproduction, 31(3)*, 498-501.
- Hendrayati, H., & Syahidah, R. (2018). Barriers and Possibilities of Implementation of Customer Relationship Management on Small and Medium Enterprises by Womenpreneurs. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19(2), 72-87.
- Kale, S. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing management, 13(5)*, 42-46.
- King, S., & Burgess, T. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management, 37(4)*, 421-431.
- Kostojohn, S., Paulen, B., & Johnson, M. (2011). *CRM fundamentals*. Apress.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management*. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018.

- Loh, B. K., Koo, K. L., Ho, K. F., & Idrus, R. (2011). review of customer relationship management system benefits and implementation in small and medium enterprises. *Mathematics and Computers in Biology, Business and Acoustics, 12th WSEAS International Congference on Mathematics and Computers in Biology and Chemistry, Transilvania, University of Brasov, Romania*, 247-253.
- Mazurencu, M., Mihaescu, C., & Niculescu-Aron, G. (2007). Why should SME adopt IT enabled CRM strategy? *Informatica Economica, 11(1)*, 109-112.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 913-945.
- Meyliana, Z., Hidayanto, A., & Budiardjo, E. (2016). The critical success factors for customer relationship management implementation: a systematic literature review. *International Journal of Business Information Systems, 23(2)*, 131-174.
- Mole, K., North, D., & Baldock, R. (2017). Mole, K., North, D., & Baldock, R. (2017). Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment and Planning C: Politics and Space, 35(3)*, 476-499.
- Mukerjee, K., & Singh, K. (2009). CRM: a strategic approach. *IUP Journal of Management Research, 8(2)*, 65-82.
- Nguyen, T. (2009). Information technology adoption in SMEs: an integrated framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.*, 162-186.
- Nguyen, T., Sherif, J., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 102-115.
- Oyekola, O., & Xu, L. (2020). Selecting SaaS CRM Solution for SMEs. *n Proceedings of the 10th International Conference on Information Systems and Technologies*, 1-9.

- Preece, C., Chong, H., Golizadeh, H., & Rogers, J. (2015). A review of customer relationship (CRM) implications: benefits and challenges in construction organizations. *International Journal of Civil Engineering*, 13(3), 362-371.
- Roh, T., Ahn, C., & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert systems with applications*, 28(4), 641-654.
- Salojärvi, S., Patrick, F., & Karl-Erik, S. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122.
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in nursing & health*, 23(4), 334-340.
- Steel, M., Dubelaar, C., & Michael T, E. (2013). Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1328-1344.
- Triznova, M., Maťova, H., Dvoracek, J., & Sadek, S. (2015). Customer relationship management based on employees and corporate culture. *Procedia economics and finance*, 26, 953-959.
- van Bentum, R., & Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture—A European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 28-54.
- Vazifehdust, H., Shahnavaizi, A., Jourshari, M., & Sharifi, F. (2012). Investigation critical success factors of customer relationship management implementation. *World Applied Sciences Journal*, 18(8), 1052-1064.
- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3), 65-72.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. (Vol. 4). sage.

Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International journal of production research*, 44(17), 3433-3449.