



CHALMERS

Implementering av ett CRM-system i ett entreprenadbolag

En undersökning av framgångsfaktorer och fallgropar under
implementeringsprocessen

Kandidatarbete inom teknikens ekonomi och organisation

ADAM ELIASSON
JONATHAN SVENSSON
NOAH JOHANSSON

DANIEL ALSÉN
MALTE KASEMO
PELLE GÖTHBERG

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION OCH R&D MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2024
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX18-VT24-10

KANDIDATARBETE TEKX18-VT24-10

Implementering av ett CRM-system i ett entreprenadbolag

En undersökning av framgångsfaktorer och fallgropar under
implementeringsprocessen

Implementation of a CRM system in a contracting company

An investigation of success factors and pitfalls during the implementation
process

DANIEL ALSÉN
ADAM ELIASSON
PELLE GÖTHBERG

NOAH JOHNSON
MALTE KASEMO
JONATHAN SVENSSON

Implementering av ett CRM-system i ett entreprenadbolag
En undersökning av framgångsfaktorer och fallgropar under implementeringsprocessen

DANIEL ALSÉN

ADAM ELIASSON

PELLE GÖTHBERG

NOAH JOHNSSON

MALTE KASEMO

JONATHAN SVENSSON

© DANIEL ALSÉN, 2024

© ADAM ELIASSON, 2024

© PELLE GÖTHBERG, 2024

© NOAH JOHNSSON, 2024

© MALTE KASEMO, 2024

© JONATHAN SVENSSON, 2024

Kandidatarbete TEKX18-VT24-10
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon +46 (0)31-772 1000

Erkännanden, dedikationer och liknande personliga uttalanden återspeglar författarens egna åsikter.

Göteborg, Sverige 2024
Gothenburg, Sweden 2024

Implementation of a CRM system in a contracting company
An investigation of success factors and pitfalls during the implementation process

DANIEL ALSÉN NOAH JOHANSSON
ADAM ELIASSON MALTE KASEMO
PELLE GÖTHBERG JONATHAN SVENSSON

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

Abstract

Implementations of CRM systems are as challenging for companies as they are crucial for growth, development, and improvement. These changes require significant modifications in the organization's way of working but also bring technical implications such as system installation and education of the employees. A company currently in the midst of a CRM system implementation project is the Swedish contracting company TakTeam.

The purpose of the study is to examine success factors and pitfalls in the implementation of a CRM system in a Swedish contracting company, based on organizational theory. Challenges in the implementation process are exemplified through an empirical case, and insights from the study can be used as a basis and support for future CRM system implementations in similar companies.

In the study, a qualitative method with an abductive approach was used, where a case study was conducted on TakTeam. In order to collect primary data, semi-structured interviews were conducted with employees at the company. The data obtained was then analyzed with previous research within the implementation of CRM systems, change leadership, and organizational theory.

The study contributes to a deeper understanding of CRM system implementation by identifying pitfalls and success factors. The pitfalls include significant dependency on external actors, insufficient project management, and the implementation of multiple change initiatives simultaneously. The most important success factors include a Swedish leadership style, a clear perception of the value of the change, and knowledgeable internal resources. The practical implications of the study are to have increased knowledge about how fast-growing, Swedish contracting companies should handle CRM system implementations. The theoretical contribution of the study is to have expanded the understanding of how digital implementations and change initiatives should be managed in Swedish contracting companies based on organizational theory.

Keywords: CRM system, implementation process, technological acceptance, organizational theory, Swedish contracting company

Note: The report is written in Swedish

Sammanfattning

Implementeringar av CRM-system är lika utmanande för företag som de är centrala för tillväxt, utveckling och förbättring. Dessa förändringar ställer stora krav på förändring av organisationens arbetssätt, men medför även tekniska implikationer i form av systeminstallering och utbildning av de anställda. Ett företag som är mitt i ett implementeringsprojekt av ett CRM-system är det svenska entreprenadbolaget TakTeam.

Studiens syfte är att undersöka framgångsfaktorer och fallgropar vid implementering av ett CRM-system i ett svenskt entreprenadbolag med utgångspunkt i organisationsteori. Utmaningar i implementeringsprocessen exemplifieras genom en empirisk studie av TakTeam. Insikter från studien kan användas som underlag och stöd för framtida implementeringar av CRM-system och andra digitala system i liknande bolag.

I studien användes en kvalitativ metod med en abduktiv ansats där en fallstudie gjordes på TakTeam. I syfte att samla in primärdata genomfördes semistrukturerade intervjuer med anställda på bolaget. Den erhållna datan analyserades därefter med tidigare forskning inom implementering av CRM-system, förändringsledarskap och organisationsteori.

Studien bidrar med en djupare förståelse kring implementering av CRM-system genom att identifiera fallgropar och framgångsfaktorer. Fallgroparna inkluderar ett betydande beroendeförhållande till externa aktörer, otillräcklig projektledning samt genomförandet av flera förändringsinitiativ samtidigt. De största framgångsfaktorerna innefattar ett svenskt öppet ledarskap, en tydlig bild av förändringens värde samt kunniga interna resurser. De praktiska implikationerna av studien är att ha ökat kunskaperna för hur snabbt växande, svenska entreprenadbolag bör hantera implementeringar av CRM-system. Det teoretiska bidraget från studien är att ha utvidgat förståelsen för hur digitala implementationer och förändringsarbeten hanteras av och bör hanteras av svenska entreprenadbolag utifrån organisationsteori.

Nyckelord: CRM-system, implementeringsprocess, teknologisk acceptans, organisationsteori, svenskt entreprenadbolag

Notera: Rapporten är skriven på svenska

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till alla som bidragit till vårt arbete med denna studie. Framförallt vill vi visa vår tacksamhet för Karolina Drake af Hagelsrum som bidragit med kloka inspel, struktur och allmän guidning till arbetet. Vi vill även tacka de opponentergrupper som tillfört nya perspektiv och konstruktiv kritik som fört arbetet framåt.

Sist men inte minst vill vi tacka TakTeam, Houser Group och Pamica för att vi fick genomföra vår fallstudie i deras verksamhet. Det har varit givande att få en inblick i hur förändringsarbete sker i ett svenskt bolag och hur personer med gedigen erfarenhet tacklar problem inom området. Vi hoppas att våra slutsatser och analyser ska kunna bidra till er fortsatta verksamhet och vi önskar er all lycka till i ert fortsatta arbete!

Pelle, Adam, Daniel, Noah, Jonathan & Malte
Chalmers, Göteborg april 2024

Innehåll

Figurer	xi
Tabeller	xi
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Digitalisering och CRM	1
1.1.2 Företagsbeskrivning	2
1.2 Problemanalys	4
1.3 Syfte och forskningsfråga	5
1.4 Avgränsningar	5
2 Litteraturoversikt	6
2.1 Implementering av CRM-system	6
2.1.1 Externt stöd	6
2.1.2 Vanliga fallgropar vid implementering av CRM-system	7
2.1.3 Technology Acceptance Model (TAM)	7
2.2 Organisationsteori och förändring	8
2.2.1 Organisatoriska utmaningar i förändringsprocesser	8
2.2.2 Förändring, ledarskap och kultur	9
2.2.3 Att hantera förändringsmotstånd	10
2.2.4 Projektkommunikation	11
3 Metod	12
3.1 Forskningsmetodologi	12
3.2 Intervjuer	13
3.3 Teoretisk informationsinsamling	14
3.4 Dataanalys	15
3.5 Metoddiskussion	16
3.5.1 Metodkritik	16
3.5.2 Etik	17
4 Empiri	18
4.1 Implementering av CRM-system	18
4.1.1 Externt Stöd	18

4.1.2	Teknologisk acceptans	19
4.2	Organisatoriska faktorer	20
4.2.1	Ledarskap och kultur	20
4.2.2	Organisatorisk förändring	21
4.2.3	Inlärningsprocessen	23
5	Analys	25
5.1	Framgångsfaktorer	25
5.1.1	Kultur och engagerande ledarskap	25
5.1.2	Uppfattning om systemets värde och användbarhet	26
5.1.3	Interna resurser	27
5.1.4	Utbildning	27
5.2	Fallgropar	28
5.2.1	Extern stöd och kommunikation	28
5.2.2	Organisatorisk förändring samtidigt som implementering	29
5.2.3	Projektledning och fokus på projektet	29
5.2.4	Missuppfattning av systemet	30
6	Diskussion	32
7	Slutsats	34
	Referenslista	35
A	Bilagor	I
A.1	Bilaga 1: Intervjuguide operativt anställda	I
A.2	Bilaga 2: Intervjuguide strategiskt anställda	III

Figurer

1.1	<i>Pamicas bolagsstruktur</i>	3
2.1	<i>Technology Acceptance Model</i>	8
2.2	<i>Shannons kommunikationsmodell</i>	11

Tabeller

3.1	<i>Lista över respondenterna</i>	14
-----	----------------------------------	----

1

Inledning

Digitaliseringen har lett till betydande förändringar inom företagsvärlden där anpassning till nya teknologier är avgörande (Rachinger m. fl., 2018). En central komponent i utvecklingen är *Customer Relationship Management*-system (CRM-system) som bland annat hjälper företag att effektivisera processer och bygga starka kundrelationer (Hassan m. fl., 2015). Marknaden för CRM-system växer snabbt och förväntas fortsätta växa med hjälp av tekniska framsteg som artificiell intelligens och molnbaserade lösningar (Expert Market Research, u.å.; Mordor Intelligence, u. å).

Riskkapitalbolaget Pamica äger koncernen Houser Group, som har visionen att erbjuda helhetslösningar inom hemförvaltning. För att stödja sin tillväxtstrategi har de under två år arbetat mot att implementera ett CRM-system i Houser Groups dotterbolag, TakTeam. Projektet har varit långdraget, komplicerat och innefattat flertalet substantiella utmaningar, men ska snart vara färdigt. På längre sikt strävar Houser Group mot ett enhetligt CRM-system inom hela koncernen för att öka lönsamheten och marknadsandelar (Å. Keller, personlig kommunikation, 2 februari, 2024).

1.1 Bakgrund

Avsnittet beskriver initialt digitaliseringen och dess påverkan på affärsmodeller. Därefter beskrivs CRM-system och slutligen ges en bakgrundsbeskrivning av TakTeam och koncernen Houser Group.

1.1.1 Digitalisering och CRM

Digitalisering och digital transformation har visat sig vara drivkrafter för förändringar inom företag (Rachinger m. fl., 2018). I takt med uppkomsten av ny teknik och nya innovationer har branscher världen över tvingats att anpassa sig. Dessa förändringar omfattar allt från optimering av befintliga affärsmodeller till utvecklingen av helt nya modeller med digitala verktyg som en central komponent. Inom dessa modeller är data och informationsflöden nödvändiga tillgångar som möjliggör nya former av värdeskapande och innovationsprocesser. Den tekniska utvecklingen har ställt krav på att företag är snabba på att anpassa sig för att vara konkurrenskraftiga i en digitaliserad ekonomi (Rachinger m. fl., 2018).

För att upprätthålla en konkurrenskraft på marknaden är det dessutom viktigt för företag att kontinuerligt förstå kundernas behov och preferenser. Det ger i sin tur möjligheter för utveckling och försäljning av bättre produkter och tjänster (Wu m. fl., 2018). Med digitaliseringen har det primära fokuset skiftat från produktcentrerat till kundcentrerat, vilket har lett till att kunskapen kring företags kundbas blivit allt mer avgörande. I samband med denna utveckling på marknaden har företag världen över implementerat CRM-system: ett system som tillåter dem att lagra och använda denna kritiska information (Pohludka & Štverková, 2019).

CRM är ett samlingsbegrepp för processen att skapa och upprätthålla relationer med kunder (Hassan m. fl., 2015). Processen innefattar att identifiera, attrahera, differentiera och behålla kunderna. Syftet med CRM är således att erbjuda en sömlös koordinering mellan försäljning, kundservice, marknadsföring och andra kundrelaterade funktioner. Genom att implementera ett CRM-system kan företag bilda en bättre förståelse för sin kundbas och därmed skraddarsy tjänster eller produktutbud efter kundens behov på ett hållbart konkurrenskraftigt sätt (Hassan m. fl., 2015).

1.1.2 Företagsbeskrivning

Pamica AB grundades 2015 och är verksamma på den svenska marknaden inom en rad olika branscher. Företaget består av över 200 entreprenörer och investerar i onoterade bolag. Företaget köper upp små och medelstora onoterade bolag för att sedan utveckla och driva dem internt med den kompetens, erfarenhet och kapital som finns inom bolaget. Inom företaget finns det i nuläget 19 portföljbolag som vidare har gjort drygt 60 tilläggsförvärv (Pamica, u. å).

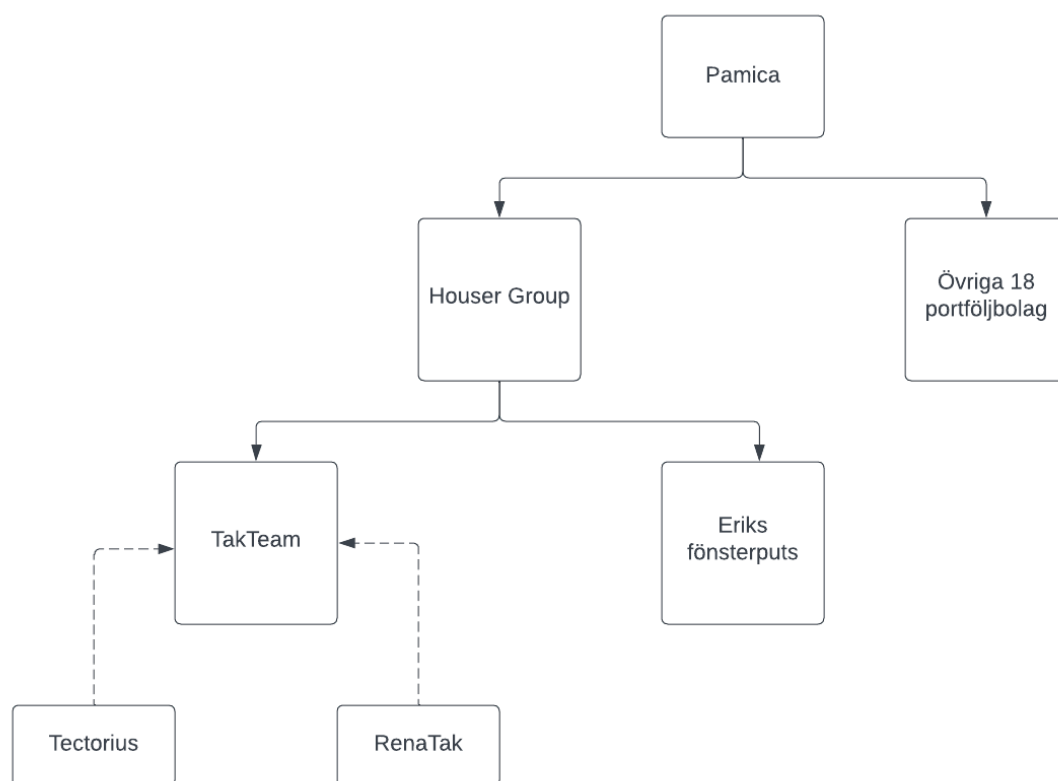
I början av 2021 förvärvade Pamica bolaget TakTeam som sedan integrerats i Pamicas nybildade koncern Houser Group. Houser Group skapades med syfte att erbjuda helhetslösningar för alla delar av hemmet och bli en ledande aktör på den svenska marknaden. Denna vision har bidragit till att framtida förvärv blivit en central del av Houser Groups strategi. De tjänster som Houser Group-koncernen i nuläget erbjuder är tvätt och målning av tak samt fönsterputs. Sedan förvärvet har TakTeam haft en betydande organisk tillväxt, vilket ökat behovet av ett effektivt system för att stödja företagets drift och administration. För att hantera dessa utmaningar i samband med den pågående uppskalningen beslutade Houser Group tillsammans med Pamica att implementera ett CRM-system i TakTeam. Tidigare har TakTeam haft ett manuellt system för att hantera kundrelationer och kartläggning av kunder, men dessa aktiviteter ska därmed integreras i ett gemensamt digitalt CRM-system. Projektet med implementeringen har, som tidigare nämnts, pågått under ungefär två år och systemet förväntas aktiveras inom kort.

Under projektets gång beskriver TakTeams VD (R. Carlsson, personlig kommunikation, 8 april, 2024) att det inträffat omfattande organisatoriska förändringar i TakTeam. Det har skett två VD-byten och implementeringen av ett CRM-system har lagts åt sidan vid flertalet tillfällen. Anledningen till att projektet har pausats är dels de ovan nämnda VD-bytena, dels covid-19-pandemin och den lågkonjunktur som följde. TakTeam har vid tidigare försök att implementera CRM-systemet varit tvungna att allokeras mer tid åt säljaktiviteter för att hantera ökad konkurrens och försämrad konjunktur. Konsekvensen har därmed blivit att

projektet att implementera ett CRM-system prioriterats bort.

Vidare pågår det en fusionsprocess mellan de Pamica-ägda takbolagen Tectorius och RenaTak in i TakTeam. Förvärven innebär att TakTeam nu blir ett förhållandevis stort företag och behovet av ett effektivt och fungerande CRM-system har ökat ytterligare. Tectorius har sedan tidigare haft ett fungerande digitalt CRM-system och skiljer sig därför mot TakTeam och RenaTak i den aspekten. Dessutom har det varit turbulent gällande projektledningen av implementeringen. Projektgrupper har skapats för att sedan upplösas, vilket har medfört en hög grad av osäkerhet och ostrukturerat arbete (R. Carlsson, personlig kommunikation, 2 februari, 2024).

På längre sikt är visionen att integrera samtliga dotterbolag i Houser Group och införa ett enhetligt CRM-system på koncernnivå. Målsättningen är att kunna dra fördel av dotterbolagens säljprocesser och kundkontakter i syfte att öka koncernens lönsamhet och marknadsandel (R. Carlsson, personlig kommunikation, 2 februari, 2024). Med andra ord kan synergieffekterna mellan bolagen som använder samma CRM-system uttryckas som nätverkseffekter på utbudssidan. Pamicas bolagsstruktur med fokus på Houser group illustreras i figur 1.



Figur 1.1: Pamicas bolagsstruktur (Pamica, u. å)

1.2 Problemanalys

Även om majoriteten av medelstora och stora företag i världen idag använder ett CRM-system, kommer inte en implementering utan komplikationer. Det uppskattas att andelen misslyckade implementeringar av CRM-system överstiger 60%. Bakom detta ligger komplexa faktorer där tekniska hinder, organisatoriska utmaningar och kulturella aspekter kan utgöra betydande hinder för en framgångsrik implementering av ett CRM-system (Tazkarji & Stafford, 2020). Det är därför lämpligt att undersöka processen i realtid för att dra lärdomar och fastställa principer som ökar sannolikheten för framgång.

Vid en initial litteraturundersökning identifierades ett forskningsgap beträffande specifik information kring fallgröpar och framgångsfaktorer vid en implementering av ett CRM-system i ett svenskt entreprenadbolag. Det understryks av Andersson och Hassan (2023) som nämner att det krävs fallstudier av fenomenet inom olika branscher. Därför anses det vara relevant att genomföra en fallstudie i syfte att ge insikter kring en implementeringsprocess och vilka faktorer som kan bidra till framgång. Ytterligare en intressant aspekt, då fallstudien är gjord på ett svenskt bolag, är att undersöka huruvida den svenska ledarskapsstilen påverkar ett förändringsprojekt i praktiken. Detta är i synnerhet intressant då Isaksson (2008) argumenterar för effektiviteten av svenskt ledarskap.

Vidare är faktorer som engagemang och kultur viktiga vid ett förändringsprojekt (Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Dessa faktorer kan vid genomförande av ett projekt gestalta sig som framgångsfaktorer, men även som fallgröpar. Studien ämnar att undersöka hur högt engagemang kan skapas samt vad som kännetecknar en kultur som uppmanar till förändring. Genom att undersöka faktorerna i fallstudien kan konkreta aktiviteter som bidrar till framgång eller misslyckande identifieras. Kartläggning av aktiviteterna i kombination med dess inverkan på implementeringen av ett CRM-system kan därefter verka som en guide vid kommande förändringsprojekt.

För att skapa engagemang beskriver Elsan Mansaray (2019) att det är avgörande att ledarna kommunicerar de organisatoriska målen på ett tydligt vis. Därför är det relevant att analysera kommunikationen inom företaget samt hur tydligt de anställda uppfattar företagets gemensamma mål. När det kommer till förändringsarbete i form av implementering av ett digitalt system, vilket är fallet i studien, är det naturligt att argumentera för att det kan förekomma tekniska hinder. Den tekniska aspekten och hur den relaterar till engagemang samt faktisk användning av en ny teknik beskrivs av *Technology Acceptance Model* (Davis, 1985). Modellen beskriver hur två huvudsakliga faktorer påverkar teknologisk acceptans; hur lättanvändlig tekniken är samt teknikens upplevda värde. Av denna anledning är dessa faktorer även betydelsefulla att undersöka i studien.

Sammanfattningsvis är en implementering av ett CRM-system en komplex process som misslyckas i majoriteten av fallen. Genom att studera ett specifikt fall kan det erhållas insikter i vad som krävs för att nå framgång. För att uppnå studiens syfte ska faktorer som ledarskap, engagemang, kultur och teknisk acceptans studeras för att förstå deras samverkan och inverkan på implementeringsprocessen.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Studiens syfte är att undersöka framgångsfaktorer och fallgropar vid implementering av ett CRM-system i ett svenskt entreprenadbolag med utgångspunkt i organisationsteori. Vidare kommer utmaningar med implementeringsprocessen att exemplifieras genom ett empiriskt fall för att identifiera likheter i liknande bolag. Insikter från studien ska sedan kunna användas som underlag och stöd för framtida implementeringar av CRM-system i liknande bolag. För att uppnå syftet kommer följande forskningsfråga besvaras:

- Vilka är de primära framgångsfaktorerna och fallgroparna vid implementering av ett CRM-system i svenskt entreprenadbolag?

1.4 Avgränsningar

Det kommer att tas en observerande position i studien där informationen från fallstudien ämnar att beskrivas objektivt. Målet med studien är att extrahera de lärdomar som senare kan användas för nya implementationer, inte att agera rådgivare åt TakTeam och dess ägare.

Ytterligare en central aspekt är att implementeringen är en del av ett långsiktigt arbete med målsättningen att förena de ingående bolagens varumärken och upprätta gemensamma operationer. Denna studie ämnar att undersöka implementeringen av ett CRM-system i TakTeam. De långsiktiga effekterna av CRM-systemet är inte huvudfokus, utan fokus är på implementeringsprojektet och de kortsiktiga effekterna. Följaktligen kommer studien ytligt beröra de långsiktiga målet att Houser Group ska bli en helhetsleverantör av hemförvaltning, men djupare analyser utelämnas i studien på grund av begränsade resurser.

Vidare avgränsas studien till implementeringsprocessen efter det att företaget beslutat vilket CRM-system som ska implementeras. Därmed undersöks inte processen att välja CRM-system. Anledningen till avgränsningen är att det ger förutsättningar för en djupare analys av implementeringsprocessen, vilket är studiens fokus.

2

Litteraturöversikt

Kapitlet introducerar litteraturöversikten för studien och argument för vald litteratur i förhållande till forskningsfrågan. Det delas upp i två delar. Den första delen är fallspecifik och fokuserar på implementering av CRM-system. Det görs i syfte att direkt relatera till studiens kärna om framgång och fallgropar vid implementering av CRM-system. Efterföljande kapitel är mer generellt och utvidgar perspektivet för att få en bredare förståelse av vilken roll organisatoriska faktorer som kultur, struktur och kommunikation spelar vid förändringsarbete inom ett företag.

2.1 Implementering av CRM-system

I detta avsnitt utforskas specifika och tekniska aspekter kopplat till implementering av CRM-system. Avsnittet behandlar stöd från externa parter, vanliga fallgropar och tekniska adoptionskoncept för IT-system.

2.1.1 Externt stöd

Enligt Ghobakhloo m. fl. (2012) modell om implementeringen av ett nytt IT-system, påverkas graden av framgång av både externa och interna faktorer. De interna faktorerna består bland annat av stöd från ledning, organisationskultur och tillgängliga resurser inom verksamheten. Bland de externa faktorerna finns utbudet av olika IT-system, externa resurser och regleringar. Vid brist på interna resurser för CRM-systemets implementering kan det vara nödvändigt att söka extern hjälp. Denna hjälp kan komma från externa konsulter eller erbjudas av CRM-leverantören (Ghobakhloo m. fl., 2012).

Forskning indikerar på att stöd från externa IT-expert, konsulter och leverantörer med deras expertis utgör en av de mest avgörande aspekterna av IT-adoptionsprocessen inom små och medelstora företag. Det påpekas att brist på intern kompetens kan påverka informationssystemens komplexitet och utveckling inom mindre företag. Därför behöver företagen antingen övervinna problemet genom att söka hjälp från externa källor eller utveckla sina egna interna färdigheter (Ghobakhloo & Arias-Anda, 2011). Eftersom det vanligen är mer lönsamt att hyra in extern hjälp för små och medelstora företag, blir detta fallet för de flesta företag (Somjai & Rajabhat, 2017).

Somjai och Rajabhat (2017) beskriver att det inte uteslutande finns fördelar med att anlita

externt. Då ett CRM-system innehåller mycket känslig information om kunder kan detta bli ett sekretessproblem. Det kan även finnas gömda kostnader som inte förväntades från början. Exempel på gömda kostnader kan vara behovet av hjälp under en längre tid än förväntat eller andra svårberäknliga kostnader. I värsta fall kan dessa kostnader överskrida summan företaget skulle sparat genom att outsourca processen (Barthélemy, 2001).

2.1.2 Vanliga fallgropar vid implementering av CRM-system

Det uppskattas att över 60% av alla CRM-implementeringar misslyckas (Tazkarji & Stafford, 2020). Problemen vid dessa misslyckanden är sällan enkla och enligt Kale (2004) finns det flera vanliga orsaker. En av de vanligaste orsakerna är att ledarna missuppfattar hur CRM-systemet fungerar och ska användas inom verksamheten. En annan orsak är att många organisationer tenderar att betrakta programvaran som en mirakelkur som löser alla problem med kundhantering, istället för att se den som ett praktiskt verktyg. CRM-systemet är ett verktyg som hjälper till att utföra och förbättra företagets marknadsföringsmetoder, men i sig själv gör teknologin lite för att främja kundretention. Det är i själva verket företagets anställda som skapar kundretention, inte teknologin (Kale, 2004).

Eftersom systemet i många fall betraktas enbart som en IT-lösning, är det vanligt att företagets IT-resurser har hand om systemet. En annan anledning är att CRM-systemen är ofta komplicerade, vilket kräver personal som är utbildade inom IT (Zehetner m. fl., 2010). Enligt studien är det IT-personalen som styr företagets CRM-system i 41% av fallen, medan marknadsföringsavdelningen endast ansvarar för systemet i 9% av fallen. Detta medför att ett system avsett för hantering av kundinformation och optimering av kundretention, överförs till en avdelning vars kompetensområde inte primärt ligger inom marknadsföring eller kundkännedom. För att framgångsrikt implementera ett CRM-system bör en kundcentrerad strategi användas. Det är viktigt att först utveckla och investera i en sådan strategi och därefter överväga att implementera ett CRM-system för att förverkliga den. En sådan strategi bör helst utformas av företagets kundavdelning snarare än IT-avdelningen (Zehetner m. fl., 2010).

Kale (2004) argumenterar dessutom för att det finns en risk att förlora kontrollen över ett CRM-system när det kraftigt förändrar förutsättningarna för antalet kundrelationer som ett företag kan upprätthålla. När det finns för många relationer, samt en felaktig tolkning av data från CRM-systemet, ökar risken för att de mest lönsamma kunderna får för lite uppmärksamhet och väljer att lämna företaget. Samtidigt kan olönsamma kundrelationer behållas och leda till företagets förfall (Kale, 2004). Detta påstående stöds av Zehetner m. fl. (2010) som tagit del av en undersökning från Deloitte Consulting där Customer Lifetime Value (CLV) har studerats. CLV är den uppskattade lönsamheten hos en kund under hela deras relation med ett företag. Undersökningen visade att företag som förstod vikten av CLV var 60% mer lönsamma än företag som hanterade alla kunder likadant.

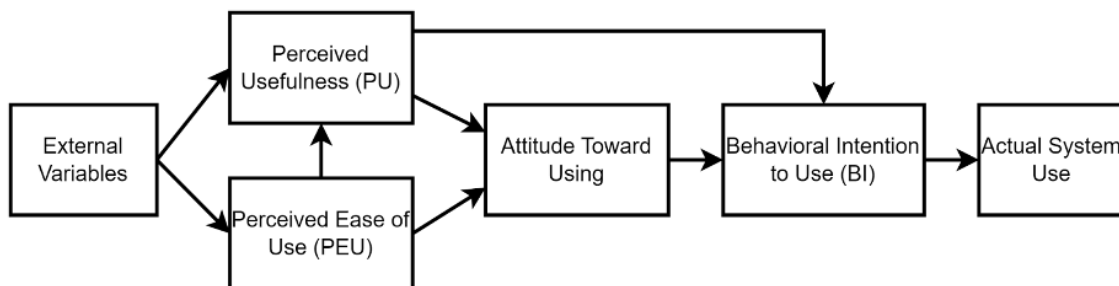
2.1.3 Technology Acceptance Model (TAM)

Technology Acceptance Model (TAM) introducerades av Davis (1985) och är en modell som beskriver hur användare accepterar och använder en teknik. Trots att TAM är en gammal modell fortsätts modellens ramverk att användas än idag för att analysera

teknikacceptans över olika industrier och är därmed fortfarande relevant (Gupta m. fl., 2022).

Enligt Davis (1985) finns det två primära faktorer som påverkar en persons motivation till att acceptera och använda en ny teknologi: *Perceived Usefulness* (PU) och *Perceived Ease of Use* (PEU). PU definieras som upplevd nytta eller användbarhet, medan PEU beskriver graden av användarvänlighet. Enligt modellen innebär detta att en teknologi kan bli avvisad om den är svår att använda, även om den har potential att förbättra arbetsförmågan och effektiviteten (Davis, 1985). En viktig faktor som Davis (1989) kom fram till i en uppföljande studie var att PU hade en större påverkan på teknologisk acceptans än PEU, vilket innebär att användare prioriterar teknologins funktionalitet över hur svår teknologin är att använda. Detta förklaras av att personer ofta är mer benägna att överkomma vissa svårigheter med att använda ny teknologi om teknologin anses ge betydande fördelar.

Figur 2 nedan presenterar modellen för TAM. PU och PEU påverkar personens attityd till att acceptera en ny teknik. Detta påverkar i sin tur den beteendemässiga intentionen, *Behavioral Intention to Use* (BI), att använda systemet och slutligen det faktiskt användandet. Att PU även påverkar BI beror på att människor i organisatoriska sammanhang tenderar att göra handlingar som de tror förbättrar deras arbetsprestation (Davis m. fl., 1989).



Figur 2.1: *Davis' Technology Acceptance Model.* (Nippie, 2011). Omarbetad i enlighet med CC-BY

2.2 Organisationsteori och förändring

I följande avsnitt beskrivs vilken roll organisatoriska faktorer spelar vid förändring inom en organisation, med exempel från implementering av CRM-system. Avsnittet djupdyker i hur förändringar och tillhörande utmaningar kan bemötas med hjälp av organisationsteoretiska principer som ledarskap och kultur.

2.2.1 Organisatoriska utmaningar i förändringsprocesser

Enligt Finnegan och Currie (2010), är de flesta utmaningarna med implementering av ett CRM-system inte relaterade till teknologiska aspekter. Istället ligger de vanligaste problemen i organisatorisk förändring och störning, olika synsätt på kundinformation samt förändringar i affärsverksamheten. Avdelningar inom organisationer tenderar att skapa

tekniska lösningar med liten eftertanke kring hur väl dessa kan integreras i verksamheten. Det är vanligt att förbise de underliggande beroendena mellan sociala och tekniska faktorer, vilket kan förhindra en integration av kultur, processer, människor och teknik (Finnegan & Currie, 2010).

Att centralisera tekniker i en decentraliserad miljö kan vara utmanande (Finnegan & Currie, 2010). För att lyckas med detta argumenterar författarna att det är viktigt att balansera olika element såsom människor, processer, kultur och teknologi, där det föreslås en metodisk ansats för att prioritera dessa komponenter utifrån deras inverkan. De kommer fram till att en viktig aspekt är att få dessa olika organisatoriska nivåer att samverka. Exempelvis beskriver Pozza m. fl. (2018) att utveckling och integration av aktiviteter som relaterar till dimensionen organisatorisk anpassning bör prioriteras. De kommer fram till att fördröjning av implementering av denna aspekt har negativa effekter på prestanda jämfört med andra faktorer. När företag beslutar vilket område de först ska investera i för att bygga en framgångsrik CRM-process, argumenterar de för att ett företag i första hand bör prioritera organisatorisk anpassning (Pozza m. fl., 2018).

Karaktären av organisatorisk förändring kan dessutom skilja sig åt, den kan ske inkrementellt eller radikalt (Gallivan & Hofman, 1994). Författarna menar att förändringens karaktär hänvisar till vilken hastighet förändringen införs. En inkrementella förändring sker gradvis inom organisationen, medan en radikal förändring är mer drastisk och omfattande. Innan ett beslut ska tas gällande en förändrings karaktär är det viktigt att förändringens omfattning beaktas. Författarna konstaterar slutligen att de som driver förändringen inom organisationen bör ta den interna strukturen och de tekniska faktorerna kopplat till förändringen i åtanke för att nå önskad effekt och anpassning (Gallivan & Hofman, 1994).

2.2.2 Förändring, ledarskap och kultur

En studie från Elsan Mansaray (2019) har visat att organisationer generellt har blivit skickliga på den operativa och strukturella sidan vid förändring men lägger mindre vikt vid de humana aspekterna av förändringsarbete. För att uppnå önskade resultat från nya system behövs stöd från ett effektivt förändringsledarskap. Termen "förändringsledarskap" handlar dels om att leda och hantera förändringens olika skeden, men även att hantera känslor som kan vara förknippade med dessa förändringar. Det handlar om att engagera individer i förändringsprocessen genom de osäkerheter och distraktioner som tillkommer vid förändringen (Elsan Mansaray, 2019).

Studien visar även att förändring i vissa fall kan vara svår för människor att acceptera på grund av att förändring kan ta ifrån arbetare vissa privilegier och möjligheter som de tidigare haft. I vissa fall kan detta tvinga arbetarna att ändra sin livsstil, vilket kan vara svårt. Vid förändring är det viktigt att ledaren fortsätter att vägleda sina anställda mot de organisatoriska målen. Det kan göras genom att alltid försöka kommunicera och motivera anställda för att uppnå resultat som kan öka arbetstagarnas engagemang och lojalitet mot organisationen (Elsan Mansaray, 2019).

I artikeln skriven av Elsan Mansaray (2019) jämförs flera olika ledarskapsstilar

och hur väl de fungerar vid förändringsarbete. Bland dessa olika ledarskapsstilar identifieras transformationsledarskap som den mest effektiva typen. Transformationsledare kännetecknas av en förmåga att motivera, inspirera och främja en miljö av innovation och kreativitet bland sina arbetare. En transformationsledare uppmuntrar sina arbetare att vara intelligent- och innovativt balanserade samtidigt som de skapar en känsla av empati och gemensam vision.

Det svenska ledarskapet har likheter med transformationsledarskap och har en natur av autonomi och antihierarki (Isaksson, 2008). För det första uppmuntras individuell autonomi av medarbetarna där de får vara med i beslutsprocesserna. Detta har lett till att platta organisationsstrukturer är vanliga i Sverige där medarbetarna uppmuntras att ta egna beslut och tillåts påverka betydande strategiska beslut. Ett annat karaktärsdrag är att svenskt ledarskap strävar efter samarbete, konsensus och en gemensam vision. Ledarna lägger ned mycket fokus på teamandan och tar gärna inte ett beslut innan hela gruppen är överens i syfte att undvika konflikter.

Vidare spelar kultur en viktig roll i förändringsarbetet inom organisationer och defineras som summan av de övertygelser som formar beteendet och styr handlingar (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Enligt Jami Pour och Hosseinzadeh (2021) är en viktig faktor för en framgångsrik implementering att det sker en fundamental förändring i organisationens kultur. Det är därmed viktigt att ledaren har en förståelse över organisationens kultur, värderingar och normer för att effektivt leda denna förändring. Om dessa kulturella aspekter ignoreras finns det risk att det uppkommer ett motstånd från de anställda (Shum m. fl., 2008).

2.2.3 Att hantera förändringsmotstånd

För att hantera förändringsmotstånd menar Jami Pour och Hosseinzadeh (2021) att det är viktigt att organisationen har en gemensam vision samt tydliga och förenade mål som sträcker sig över hela organisationen i syfte att skapa engagemang. För att skapa engagemang är det viktigt att högsta ledningen ger sitt stöd och att de själva är engagerade i projektet (Garrido-Moreno m. fl., 2014). Det är också viktigt att det görs långsiktiga ”mjuka” investeringar i till exempel utbildning och lagbyggande som uppmuntrar en kultur som omfamnar förändring (Shum m. fl., 2008). Om det saknas en gemensam vision som är förankrat i organisationen finns det risk att projektet leder in organisationen i en icke gynnsam riktning (Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021).

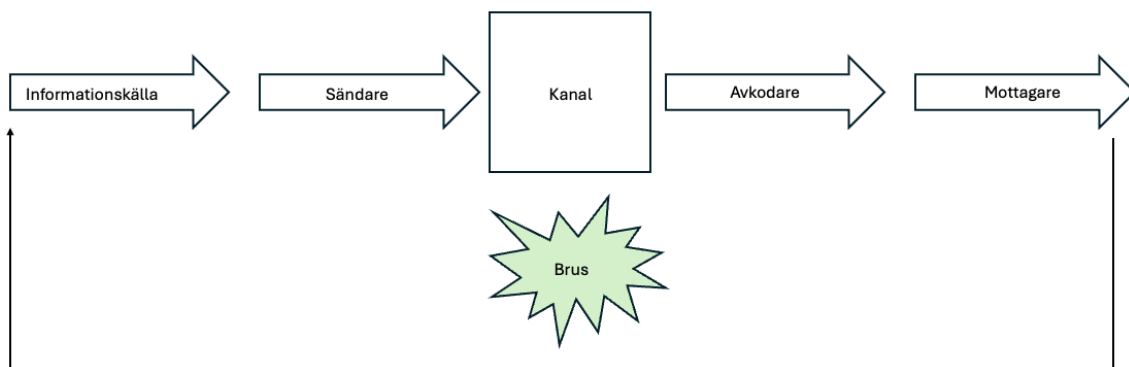
Vidare menar Shum m. fl. (2008) att en av de kritiska framgångsfaktorerna för implementering av CRM-system är att ha anställda med högt engagemang, eftersom engagerade medarbetare kan minska motståndet till förändring. Detta perspektiv ligger i linje med Hussain m. fl. (2018) som också understryker vikten av att medarbetare känner sig delaktiga i förändringen och känner ansvar för resultatet. Bristen på engagemang är en av huvudledningarna till att de förväntade resultaten av organisationsförändringar inte uppstår, vilket understryker vikten av engagerade medarbetare (Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021).

2.2.4 Projektkommunikation

Čulo och Skendrovic (2010) undersöker i sin artikel kommunikation inom projektledning. De konstaterar att de mest effektiva projektledarna spenderar ungefär 90% av sin arbetstid på att kommunicera med centrala intressenter. Effektiv kommunikation leder enligt författarna till skapandet av broar mellan olika delar av projektorganisationen och dess olika funktioner. Čulo och Skendrovic (2010) framhåller att de fyra viktigaste delarna att lyckas väl med på avseende på kommunikation är att försäkra sig om att alla involverade är införstådda med hur projektet är utformat, hur information flödar mellan aktörer i projektet och till externa intressenter samt hur ansvarsfördelningen ser ut inom projektet.

Senescu m. fl. (2013) fastlägger genom en fallstudie att komplexa projekt kräver mer omfattande kommunikation för att lyckas. Studien anger också att det är extra viktigt att alla aktörer är medvetna om projektets komplexitet för att lyckas väl med samarbete och kommunikation.

Shannon (1948) introducerar en kommunikationsmodell som förklarar hur sändare av information och mottagare interagerar med varandra. Författarna introducerar brus som beskrivs som störningar. Dessa störningar leder enligt författaren till att kommunikationens mening och verkliga budskap inte alltid tolkas på det önskade viset.



Figur 2.2: *Prosessmodell för kommunikation* (Shannons kommunikationsmodell). (Halvorsen, 2020). Omarbetad i enlighet med CC-BY-SA

3

Metod

I studien tillämpades en kvalitativ metod med en abduktiv forskningsansats. En fallstudie gjordes på entreprenadbolaget TakTeam. I syfte att erhålla primärdata genomfördes semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner från bolaget. Data från intervjuerna transkriberades och användes för analys baserat på tidigare forskning inom CRM-system och andra relaterade forskningsområden. Metoden valdes med förhoppningen att ge svar på forskningsfrågorna och bemöta problemformuleringen.

3.1 Forskningsmetodologi

En kvalitativ metod valdes, där datainsamlingen främst skedde genom semistrukturerade intervjuer. Ett alternativ hade varit att välja en kvantitativ metod med enkäter som huvudsaklig informationskälla. Detta hade dock krävt en större mängd intervjupersoner, vilket var en begränsande faktor i studiens fall. Vidare möjliggör en kvalitativ metod mer nyanserade upptäckter och djupare insikter, vilket ansågs nödvändigt för att besvara studiens frågeställning. Anledningen är att respondenterna inte begränsas till förutbestämda frågor, utan tillåts röra sig förhållandevis fritt inom ett ämne (Lewis m. fl., 2009). En kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer ger därmed förutsättningar för en djupare analys och passar bäst för studiens syfte.

I studien insamlades initialt vetenskaplig teori för att senare användas för analys av den empiriska datainsamlingen samt för att ge författarna förkunskaper kring ämnet. I syfte att möjliggöra en heltäckande analys har en kontinuerlig navigering mellan teori och empiri applicerats under projektets gång. En abduktiv ansats valdes för att minska risken att ett förutbestämt teoretiskt ramverk inte skulle kunna ge tillräckliga förklaringar till den insamlade datan. Enligt Lewis m. fl. (2009) kan detta ofta bli fallet vid en deduktiv ansats. Då studien gjordes på ett pågående projekt krävdes en metod som kunde hantera problemets dynamiska natur. Mer nyanserade insikter kunde därför utvecklas genom kontinuerlig reflektion om hur teoretiska perspektiv överensstämde eller avvek från insamlade data, vilket möjliggjordes av den abduktiva ansatsen.

Vidare genomfördes studien som en fallstudie på TakTeam. Fallstudien skedde i samband med deras implementering av ett CRM-system och bidrog till att studiens frågeställning kunde besvaras.

3.2 Intervjuer

Under studiens gång genomfördes både informella intervjuer samt formella intervjuer. De informella intervjuerna skedde före projektets start för att erhålla bakgrundsinformation och tidigt få en överblick av problemet. Dessa skedde genom en kontinuerlig kontakt med nyckelpersoner i TakTeams ledningsgrupp. Därmed kunde det säkerhetsställas att studiens undersökningsområde var relevant och unikt. Vidare ökade det även de formella intervjuernas reliabilitet, då de informella intervjuerna kunde användas för att styrka insikter och mönster från de formella intervjuerna. Syftet med de formella intervjuerna var att uppmärksamma problem som uppstår, möjligheter för vidareutveckling som de anställda ser, samt att få en inblick i hur dessa utmaningar hanteras och vilka icke-utforskade möjligheter som finns. Det identifierades två kategorier av nyckelpersoner som ansågs vara centrala för analysen.

1. Den första rollen är de anställda i TakTeam som kommer att arbeta operativt med CRM-systemet. Det ansågs vara viktigt att diskutera problem som uppstår, anpassningssvårigheter till den nya tekniken och få en uppfattning om hur mjuka värden påverkas av implementeringen.
2. Den andra rollen som ansågs avgörande är de individer på TakTeam som arbetar med strategiska frågor. Detta inkluderar anställda som agerar projektledare för själva implementeringen samt de med strategiskt ansvar för företagen. Dessa individer har en överblick som de operativa arbetarna i vissa fall kan sakna.

Intervjuerna genomfördes digitalt via Microsoft Teams. Det förekom även fysiska möten och kontinuerlig kontakt med kontaktpersoner på TakTeam för erhållande av bakgrundsinformation och kompletterande data. Gällande de formella intervjuerna genomfördes sju strategiska och fem operativa, det vill säga tolv totalt. Alla intervjuer transkriberades och spelades in med tillåtelse från respondenten. På varje intervju deltog två personer från författargruppen, varav en hade huvudansvar för intervjun och den andra för anteckning av relevant information. I studien användes semistrukturerade intervjuer eftersom Lewis m. fl. (2009) framhåller att det är passande i studier där kvalitativ data ska samlas in.

Två separata intervjuguider har formulerats i syfte att anpassa frågorna till rollerna och deras expertis. De två intervjuguiderna har likheter, men har anpassats efter de två olika typer av roller som nämns ovan. Anledningen till att använda två intervjuguider i stället för en gemensam är att den sökta informationen skiljer sig rollerna emellan. Därmed ansågs det fördelaktigt baserat på studiens syfte att upprätta två olika intervjuguider. Frågorna i intervjuguiderna är utformade efter studiens syfte och anpassade efter det teoretiska ramverket för att möjliggöra analys.

Anonymisering av respondenterna har genomförts genom ett numreringssystem uppdelat i strategisk respektive operativ roll i den ordning de uppkommer i empirin. Följande tabell illustrerar de olika respondenternas roll, tillgivna numrering, datumet intervjun utfördes och tidslängden på intervjun.

Tabell 3.1: Lista över respondenterna

Respondent	Roll	Datum	Tidslängd (min)
S1	Strategisk	26 mars 2024	40
S2	Strategisk	25 mars 2024	50
S3	Strategisk	25 mars 2024	65
S4	Strategisk	25 mars 2024	35
S5	Strategisk	3 april 2024	40
S6	Strategisk	3 april 2024	50
S7	Strategisk	25 mars 2024	55
O1	Operativ	5 april 2024	45
O2	Operativ	5 april 2024	35
O3	Operativ	5 april 2024	50
O4	Operativ	8 april 2024	55
O5	Operativ	3 april 2024	50

3.3 Teoretisk informationsinsamling

Den första fasen av informationsinsamlingen användes till att underlätta frågeformuleringar till intervjuguiden, genom att redan vara insatt i problem som vanligtvis uppstår. Den andra fasen av informationsinsamlingen genomfördes för att erhålla teori och lärdomar från tidigare studier. De användes sedan för att förklara, analysera och diskutera den empiriska grunden som erhållits från intervjuerna.

Lewis m. fl. (2009) förklarar att teoretiska datainsamlingar i regel tar längre tid att genomföra än förväntat. För att möta detta rekommenderas det att på förhand tydligt definiera viktiga nyckelord och användbara sökmotorer. I studien har i första hand Google Scholar använts, men det har även kompletterats med andra databaser. De nyckelord som användes var följande:

- CRM
- Implementation
- Fail
- Success factors
- Organization
- Change management
- Communication
- Technology acceptance
- Swedish leadership

Studien etablerade, i linje med Lewis m. fl. (2009) rekommendationer, ett ramverk för vilken typ av litteratur som främst ska inkluderas. Ramverket var inte en strikt regel, utan användes vid en initial bedömning av relevant litteratur. Författarna har vid ett antal tillfällen valt att bortse från ramverket, exempelvis för publiceringsperioden, då en vetenskaplig källa ansågs vara särskilt relevant och användbar, exempelvis originalkällan för en modell.

Följande parametrar inkluderades i ramverket:

- Språk: svenska och engelska.
- Huvudområde: CRM, organisationsteori, verksamhetsutveckling, implementering.
- Affärsområde: tjänsteproducerande företag.
- Geografiskt område: globalt.
- Publiceringsperiod: senaste 20 åren.
- Typ av publicering: böcker, vetenskapliga artiklar och avhandlingar.

3.4 Dataanalys

Efter att intervjuerna genomförts, antecknats och spelats in, påbörjades kartläggningen av dessa. Under studien reviderades de transkriberingar som gjorts med hjälp av Microsofts Teams inbyggda verktyg. Detta gjordes genom att lyssna till intervjuerna parallellt med att läsa transkriberingen. På så vis kunde de fel som uppstått genom den automatiska transkriberingen rättas till.

Efter att korrekturläsningen av transkriberingsdokumenten gjorts påbörjades en kvalitativ utvärdering av alla diskussioner och svar som erhållits från intervjuerna. Inledningsvis gjordes korta summeringar av varje intervju, baserat på de anteckningar som tagits under inspelningen. Denna kompletterades därefter med sammanfattande punkter som saknades och kunde härledas från själva transkriberingen. Detta arbetssätt beskriver Lewis m. fl. (2009) som effektivt då det tvingar författarna att reflektera över det viktigaste innehållet och skapar möjligheter för att knyta varje intervju till de viktigaste teoretiska ramverken när man arbetar deduktivt.

För att djupdyka i de faktiska svaren skapades därefter olika kategorier av svar för varje central fråga som besvarades under intervjuerna. De sex olika kategorier som användes för att bryta ner svaren var externa resurser, ledarskap och kultur, *Technology Acceptance Model*, fallgropar, organisationsfaktorer och förändringsmotstånd. Det uppstod en del överlapp mellan de olika kategorierna, och därav gjordes förändringar som ledde fram till den uppdelning som presenteras i empirin nedan.

Dessa olika kategorier utvecklades dels genom att ta ställning till utformningen av de enskilda svaren, och dels med grund i det teoretiska ramverk som skapats innan intervjuerna

hölls. Att utgå från det teoretiska ramverket är ett slagkraftigt tillvägagångssätt då man vill arbeta deduktivt (Lewis m. fl., 2009).

Därefter konkretiserades de olika svaren genom att belysa viktiga ord, meningar och stycken som är representativa för de fulla svar respondenterna gav på frågorna. Dessa nyckelfragment kunde därefter fördelas in i de olika kategorierna de passar in i. Själva arbetsprocessen skedde iterativt, det vill säga att framtagandet av nya kategorier och fördelningen av centrala citat gjordes parallellt med varandra.

3.5 Metoddiskussion

Enligt Lewis m. fl. (2009) bör man i den inledande fasen av ett projekt överväga syften med att använda potentiella metodval. Detta bör göras med avseende på önskad utdata, omfattning och för att minimera eventuella felkällors inverkan på slutsatser och resultat. I följande kapitel redogörs för potentiella risker med den valda metoden samt etiska aspekter som följer av densamma.

3.5.1 Metodkritik

En risk som identifierades med metodvalet är att författarna erhåller information från intervjuerna som inte är i linje med studiens syfte och forskningsfrågor. Det är därför viktigt att styra intervjuerna i önskad riktning för att minska risken för insamling av icke-relevant information. Däremot är det viktigt att inte begränsa respondenterna allt för mycket, då intressanta och relevanta aspekter kan missas. Genom att vara medveten om dessa risker och vara öppensinnade gavs förutsättningar för att uppnå studiens syfte.

Vidare finns det en risk i att genomföra en fallstudie på ett företag under en begränsad tid. Visserligen har flera möten och intervjuer genomförts, men detta under en månadsperiod. Därigenom finns mindre möjligheter att fastställa ifall upptäckterna vid det första fallet kan appliceras på ett annat fall och därmed anses vara mer generaliserbara. Lewis m. fl. (2009) menar att multipla fall kan vara att föredra, men att det vid kritiska fall kan vara svårt att genomföra i praktiken. Gällande studien är implementeringen av CRM-systemet det kritiska fallet. Då det ansågs vara för tidskrävande och komplicerat att kartlägga fler liknande bolag med en pågående implementering av ett CRM-system kan därför valet anses vara väl underbyggt. Genom att vara medveten om metodens brister minimeras därmed sannolikheten att felaktigheter uppkommer och att studiens validitet skadas.

Enligt Lewis m. fl. (2009) finns det fyra huvudsakliga risker som kan skada en studies tillförlitlighet: deltagarfel, deltagarbias, observeringsfel och observeringsbias. Deltagarfel motverkades genom att skicka intervjufrågorna på förhand och därmed säkerhetsställa att respondenterna var väl förberedda och införstådda med intervjun innebörd. Deltagarbias motverkades genom att tillåta anonymisering. Denna åtgärd användes för att undvika ett scenario där en medarbetare anpassar sitt svar i relation till vilka andra anställda som kommer att få ta del av utlåtandet. Båda dessa felkällor motverkades även av användandet av flera respondenter. I studiens fall var det svårt att utöka respondentbasen, men genom att vara medveten om potentiella bias kunde påverkan minimeras.

Vidare motverkades observeringsfel med hjälp av struktur i intervjuerna, som ledde till att alla deltagare fick frågor formulerade på samma sätt och i samma ordning. Däremot tillät intervjuerna diskussioner och följdfrågor, vilket resulterade i en risk att få inkonsekvent data. Observeringsbias motverkas generellt genom att anteckna och spela in (Lewis m. fl., 2009). Flera inblandade personer tilläts möjlighet att uttala sig om påståendenas faktiska betydelse, vilket minskade risken för enskilda feltolkningar. Strukturen upprätthölls genom utformningen av intervjuguiden. Intervjuguiden gav en systematisering till intervjuerna som syftade till att minska bias och säkerställa att efterfrågad information erhöles från varje respondent.

Slutligen har det använts ett ramverk i den teoretiska informationssamlingen, vilket avviks ifrån vid ett antal tillfällen. Den aspekt som bortses ifrån är främst att källan ska vara maximalt 20 år gammal. Därmed finns en risk att de äldre källorna är föråldrade och innehåller icke relevant teori. För att hantera denna risk har nyare källor använts som styrker att den äldre teorin fortfarande är relevant. Vid ett tillfälle har författarna bedömt att det inte behövs underbyggas, då teorin anses vara vedertagen och fortfarande relevant idag.

3.5.2 Etik

I studien genomfördes intervjuer med anställda i diverse roller från TakTeam, Houser Group och Pamica. I syfte att skydda respondenterna och säkerställa att ett deltagande i studien inte skulle påverka dem negativt ansågs det vara viktigt att ha de etiska aspekterna i åtanke. Innan varje intervju säkerhetsställdes att respondenten gav sitt samtycke frivilligt samt var medveten om sina rättigheter. Rättigheterna innefattar rätten till anonymitet och möjligheten att välja om intervjun fick spelas in. Det innebar att personliga uppgifter, såsom namn och befattning, förblir konfidentiella för att skydda individernas identiteter, i enlighet med de åtgärder som föreskrivs av GDPR (Integritetsskyddsmyndigheten, 2015). Denna omsorg av etik stöds av Lewis m. fl. (2009) där det nämns att det är viktigt att beakta etiska aspekter i en forskningsstudie och vara uppmärksam på hur studien kan påverka respondenterna.

Genom att respektera GDPR bidrog gruppen till att skapa en trygg miljö där intervjupersonerna kunde känna förtroende för att deras personuppgifter hanteras på ett korrekt sätt. Detta kunde hjälpa respondenterna att förstå och bli informerade om deras sekretess och integritet, vilket gjorde det möjligt för dem att vara ärliga och transparenta i sitt deltagande utan att själva skadas (Kvale, 2012). Avslutningsvis ledde förmodligen beaktandet av de etiska aspekterna till att den insamlade datan var av högre kvalitet och att studiens kvalitet överlag förbättrades.

4

Empiri

I detta kapitel redovisas respondenternas svar på intervjufrågorna. Kapitlet delas upp i två avsnitt, implementering av CRM-system samt ledarskap, kultur och organisatorisk förändring. Den första delen syftar till att lyfta de perspektiv som litteraturen framhåller som centrala vid implementering av CRM-system. Den andra delen belyser mer mjuka värden som ledarskap och kommunikation. Dessa är viktiga parametrar för att lyckas med förändringsarbeten.

4.1 Implementering av CRM-system

Det första avsnittet behandlar empiri som korresponderar med den första delen av teorin, alltså själva implementeringen av CRM-systemet med avseende på externt stöd och *Technology Acceptance Model*.

4.1.1 Externt Stöd

Det externa stödet i implementeringen av CRM-systemet har bestått av TakTeams systemleverantör Salesforce samt företaget Ignite som ansvarat för uppbyggnaden av den interna plattformen. Samarbetet mellan TakTeam och dess externa parter kan enklast beskrivas som en utmaning, där samtliga strategiska respondenter anser att samarbetet inte fungerat optimalt.

S2 beskriver under sin intervju att som ett mindre bolag har de varit väldigt beroende av de externa parternas färdigheter och projektledning. Vidare beskriver S2 att det är projektledningen inom projektet som fungerat dåligt, där respondenten anser att de externa parterna inte varit tillräckligt drivande eller strukturerade under projektets gång. Däremot belyser S2 att de inte haft tillräckliga resurser internt som varit involverade i processen. Exempelvis benämner S2 att de borde ha tillsatt en intern projektgrupp som ansvarat för projektet. Struktureringen av projektet är något som även S3 kopplar an till i sin intervju. S3 nämner exempelvis att de utvecklade alla fyra ingående moduler i systemet samtidigt, vilket lett till en rörig och ostrukturerad arbetsprocess. S3 nämner dessutom att det uppstått en tvetydighet mellan TakTeam och systemleverantören gällande vilka licenser som efterfrågas, vilket lett till att TakTeam betalat för licenser som de inte behöver.

S3, som inte var involverad i projektet vid dess start, säger att de externa parterna

hade behövt kommunicera tydligare krav innan projektet påbörjades. Detta för att se till att TakTeam tilldelade tillräckligt med resurser internt för att slutföra projektet. Vidare beskriver S3 att kommunikationen från TakTeams sida inte heller varit felfri. Exempelvis tar respondenten upp att de vid flera tillfällen missat förutbestämda möten med de externa parterna, något som varit en bidragande faktor till missade deadlines. Dålig kommunikation mellan parterna har dessutom lett till att nya moduler i projektet har utvecklats innan tidigare moduler varit färdigställda.

Intervjupersonerna uttrycker vid flera tillfällen att det bristande samarbetet mellan de involverade parterna delvis beror på otillräcklig intern kompetens. S3 nämner att om hen hade fått göra om projektet hade S3 hyrt in en konsult, som kunde ansvara för projektet internt och se till att projektplanen följs.

4.1.2 Teknologisk acceptans

Den generella bilden från intervjuerna är att respondenterna ser positivt på möjligheterna och fördelarna med CRM-systemet. Tidigare har TakTeam utfört all kundhantering med pärm och papper. Båda intervjugrupperna ser steget mot ett digitalt kundhanteringssystem som användbart och ett steg rätt riktning. Från strategiskt håll menar exempelvis S4 att implementeringen av ett CRM-system är ett nödvändigt steg för att bolaget ska kunna fortsätta växa, eftersom det kommer göra det lättare att få en överblick och ta fram relevant information som beslutsunderlag. S2 ser också stora möjligheter med det nya systemet och menar på att det kan hjälpa företaget att bli bättre på att kartlägga potentiella kunder.

"Jag tror att möjligheterna med systemet är marknadssidan, jag tror vi kommer kunna nyttja det mycket mer än vad vi trodde vid investeringsbeslutet"(S2)

S3 menar till exempel att bolaget kan uppnå en helt annan effektivitet med systemet, framförallt administrativt då det arbets sätt de tidigare haft med pärmar varit komplicerat. Från operativt håll menar flera respondenter att systemet kan förbättra deras arbete. O1 och O2 ser också stora möjligheter med CRM-systemet och dess potential att förenkla och effektivisera hela arbetsprocessen från bokning till fakturering och kunduppföljning. O3 lyfter också fram att implementeringen av CRM-systemet är ett steg för att bolaget ska kunna fortsätta växa, eftersom det tidigare arbetssättet bromsar upp möjligheterna för detta. Vissa operativa respondenter ser dock inte lika många möjligheter med systemet och är inte lika positiva till implementeringen. O4 menar till exempel att arbetssättet idag redan var bekvämt och känner därmed inget behov av det nya systemet. Vidare menar O5 att systemet är alldeles för omfattande och överdimensionerat för deras behov och hade efterfrågat ett mer anpassat och nedskalat system.

"Det är uppskattat när saker bli lättare och mer effektivt i vårt arbete men samtidigt finns det alltid en viss tvekan att behöva lära sig något nytt"(O2)

De flesta av de operativt anställda tycker inte att det nya systemet är svårt att använda. Flera av dem har dessutom tidigare erfarenhet av CRM-system på Tectorius och ser det därmed inte som så svårt att lära sig ett nytt system. O5 tycker däremot att det nya systemet är alldeles för komplext, det är för enkelt att göra fel och för svårt att navigera i

det. S5 delar också uppfattningen att systemet är komplext, men menar på att det är viktigt att ge inläringen tid för att komma in i systemet ordentligt. En annan aspekt som lyftes fram av flera av respondenterna är att de hade önskat att CRM-systemet var på svenska eftersom upplärningen var svårare när det var på engelska.

Fortsättningsvis är det tydligt från ett strategiskt perspektiv att flera av respondenterna ser potentialen med det nya CRM-systemet på lång sikt. S2 lyfter fram att implementeringen av CRM-systemet ligger i linje med deras vision att bli en helhetsleverantör av hustjänster eftersom systemet gör det lättare att köpa flera olika typer av tjänster från företaget. Detta argument stärks av S1 som menar på att CRM-systemet kan ge synergieffekter, till exempel att de kan sälja fönsterputs samtidigt som de gör en taktvätt. S6 anser också att ett gemensamt system inom bolagen gör det möjligt att ta del av varandras styrkor och ge ett mer diversifierat produktpaket, vilket även lyfts fram av S5 som menar på att ett enhetligt system gör det lättare att behålla kunder och dela med sig av intresseanmälningar.

4.2 Organisatoriska faktorer

Detta avsnitt är kopplat till den andra delen av teorin. Det som tas upp här är organisatoriska förändringar, ledarskap och kultur och hur dessa kan kopplas till implementeringen av CRM-system.

4.2.1 Ledarskap och kultur

Den generella bilden som intervjupersonerna målar upp gällande kulturen inom TakTeam är att den bygger på öppenhet, tvåvägskommunikation och en icke-hierarkisk företagsstruktur. Säljarna, alltså de operativt anställda, pratar alla om att de använder feedback och hjälper varandra i den utsträckning de kan. Det framgår till exempel genom intervjuerna att det upprättats ett separat chattforum där de haft möjlighet att ställa frågor och hjälpa varandra. Om det uppkommit problem som ingen lyckats lösa i detta forum har problemet kunnat lyftas på veckovisa möten och åtgärdats. Samtliga operativt anställda framhäver också att de upplever att organisationen och deras chefer varit mottagliga för feedback. De anser att de i tillräcklig grad fått vara med och bestämma, samt att deras åsikter fått utrymme att diskuteras vid möten och uppföljningar.

Samtidigt har de problem som de operativt anställda identifierat med CRM-systemet skapat en svag misstro mot projektledning och chefer. Parallellt med detta har en del operativt anställda under en tid missat utbildningstillfällen gällande användningen av systemet. Detta ledde i sin tur till projektgruppen fick kliva in och styra träningsprocessen med vissa grader av tvång. Detta är dock något som inte uppfattats som negativt av de operativt anställda. Snarare är de flesta medvetna om att de missat möten och beskedet om att införa vissa grader av tvång har därför mottagits positivt.

De strategiskt anställda i bolagen lägger stor vikt vid utformningen av en projektgrupp och en projektledare. Möjligheten att fördela ansvar på ett mer konkret sätt ses som en av de viktigaste faktorerna till att projektet lyckats bättre under 2024 än tidigare år.

"Så att vara noga och inte slarva vad det gäller projektorganisation är väl lärdomen här då"(S2)

Både de operativt och strategiskt anställda ser S3 som den absolut viktigaste informella ledaren för att projektet kommit så långt som det har, och för att det ska kunna lyckas och nå det slutgiltiga målet. Vissa personer går till och med så långt som att påstå att utan S3 hade själva implementeringsprocessen misslyckats så omfattande att man fått avbryta projektet.

4.2.2 Organisatorisk förändring

Tectorius och TakTeam

Under intervjuerna framgår det att fusionen mellan Takteam och Tectorius haft betydande konsekvenser på implementeringen av CRM-systemet samtidigt som det skapat olika bilder av systemets nödvändighet och effektivitet. S6 beskriver bland annat, precis som O5, att det kan bli missnöje bland de operativt anställda på Tectorius då de tidigare haft ett fungerande CRM-system. Därför blir det svårare att övertala dem att lära sig och börja använda ett nytt system. Vissa anställda anser att företaget borde fokuserat på en lyckad organisatorisk fusion innan införandet av ett gemensamt CRM-system. O3 upplever däremot att kommunikationen inom företaget förbättrats tack vare en gemensam gruppchatt mellan Tectorius och TakTeam. Trots detta känner O3 att det fortfarande finns utrymme för förbättring när det gäller tydliga riktlinjer och en mer sammanhängande organisationskultur mellan TakTeam och Tectorius.

O5 som tidigare arbetade på Tectorius är negativ till omställningen från det tidigare CRM-system som fanns på Tectorius gentemot det nya systemet på Takteam. O5 betonar att det känns onödigt att lägga energi och tid på att lära sig systemet när det finns ett tidigare system som fungerade. Dessutom tycker O5 att det tidigare systemet på Tectorius hade en mer intuitiv och lättanvänd design. O1, som också varit anställd i Tectorius, ser istället stora fördelar med det nya CRM-systemet i kontrast till det tidigare - speciellt med avseende på snabbare uppdateringar och informationshantering. O2 och O4 har arbetat i TakTeam under en längre tid och ser positivt på potentialen med det nya systemet, speciellt för företagets produktion och organisering. Trots detta förväntar de sig inte stora förändringar i sina egna arbetsrutiner, men tror att mycket kommer effektiviseras och gå smidigare. O4 tycker dock inte att det nya systemet är nödvändigt.

Sociotekniska faktorer

O3 ser både fördelar och nackdelar med den sociotekniska biten av systemet och anser att det är en bra kompromiss mellan komplexitet och tiden det tar att lära sig systemet. O3 betonar dessutom att vissa har det betydligt svårare än andra när det kommer till att förstå systemet, en uppfattning som samtliga operativa intervjupersoner delar. Till skillnad från de resterande operativt anställda, ser dock O3 ett mönster där de äldre har svårt att hänga med i tekniken. S3, som bland annat håller i utbildningarna, ser inte samma mönster gällande ålderskillnaden. S3 anser att det handlar om hur tekniskt lagd personen är samt dess inställning mot det nya systemet. Enligt S3 är säljteamets inställning till det nya systemet delad. Vissa är entusiastiska och ser fördelarna, medan andra, som är mindre tekniskt benägna, finner det utmanande. Med ett team på ungefär 14-15 operativt anställda,

både yngre och äldre, menar S3 på att det har varit svårt att nå ut till alla. S3 understryker att utmaningar ofta beror på bristande vilja att ge systemet en chans.

Engagemang

Under de genomförda intervjuerna diskuterades hur de anställda på TakTeam ställer sig till förändringen att implementera Salesforce i företaget. Responsen varierade delvis mellan intervjupersonerna. Tre av fem operativt anställda uttryckte att de inte kände sig engagerade och motiverade gällande implementeringen av Salesforce. De anledningar som främst lyftes var att processen tagit lång tid och att det inte varit särskilt givande att försöka lära sig systemet i en "sandlådemiljö". De operativt anställda förklarar att implementeringsprojektet har pågått i ungefär två år och att de under relativt lång tid har genomgått utbildning. Däremot tycker samtliga intervjuade operativt anställda att det inte går att klaga på ledningens engagemang i projektet. Det nämns vid upprepade tillfällen att projektets syfte och mål har kommunicerats och underbyggts på ett bra sätt av ledningen. Alla operativt anställda är införstådda med att syftet med implementeringen av Salesforce är att erhålla en gemensam plattform för all säljaktivitet och kundkontakt som görs av TakTeams representanter. Flera av de operativt anställda nämner dessutom att det känns jobbigt att behöva lära sig det nya systemet samtidigt som det ställs krav på att prestera vid försäljningen. Föregående faktorer i kombination med att det nu blivit högsäsong för säljaktiviteter har gjort det svårt att allokera tid till lärande av Salesforce. Just denna synpunkt med att implementeringsprojektet ligger dåligt i tiden delas av O4 och sammanfattas av O5.

"Med den ständiga pressen att leverera resultat och behovet av att agera snabbt, blir det utmanande att avsätta tid till att engagera sig i Salesforce efter en lång arbetsdag"(O5)

Intern eller radikal förändring

O5 påpekar även att tillgången till ett helt fungerande CRM-system från början hade varit bättre än den nuvarande frustrationen kring Salesforce och dess ofullständiga implementering. O5 framhäver att engagemanget minskar när förväntningarna med systemet inte uppfylls och menar på att en liveversion hade ökat viljan att lära sig systemet. O5 menar dessutom att motivationen hade ökat om man direkt hade tvingats använda CRM-systemet. Även O3 tycker att en radikal förändring hade underlättat anpassningen till systemet eftersom det hade skapat ett skarpt läge där användandet hade blivit ett måste. Däremot ser O3 en risk för ökad stress och en försämrad arbetsmiljö som en följd av en sådan radikal förändring. O3 menar även att en tydlig deadline för när implementeringen skulle vara klar hade varit till stor fördel. O2 framhåller att en gradvis förändring normalt är fördelaktig, men att det i detta fall har blivit utmanande. O2 menar på att en tidigare användning av systemet under en lugnare period hade möjliggjort en smidigare anpassning, men att göra det nu när kundvolymen ökar under våren blir utmanande.

4.2.3 Inlärningsprocessen

Utbildning och intern kompetens

För att lära sig det nya systemet har de operativt anställda fått genomgå en utbildning som består av två längre möten i Jönköping tillsammans med 30-minutersmöten med varje dag mellan februari och mitten av mars. Alla som känner att de behöver utbildningen har däremot inte fått ta del av den. S5 arbetar med företagets marknadsföring och planerar att använda Salesforce för analytiska ändamål. Trots S5s centrala roll inom företagets kund- och marknadsföringsarbete, känner sig S5 inte delaktig i implementeringsprocessen eller utformningen av CRM-systemet. S5 känner även att hen saknar utbildningen för att utnyttja systemet till fullo.

Samtliga operativt anställda ser både positiva och negativa aspekter med utbildningen. De anser i stora drag att S3 har gjort ett bra jobb med utbildningen men att Salesforce egna utbildningarna inte har varit givande. O2 nämner exempelvis att med stöd från S3, som har insyn i försäljningen och känner till systemet, tillsammans med möjligheten att fråga kollegor, har bra möjligheter att kunna navigera sig igenom läroprocessen. Salesforce utbildningar har enligt de operativt anställda varit röriga och dessutom på engelska vilket försvårat inläringen ytterligare.

Flera av de operativt anställda ser däremot problem även med S3s utbildning. O1 nämner att S3 hade kunnat behöva en egen utbildning och expertis innan hen själv skulle hålla i utbildningarna och anser att det generellt finns brist på kompetens gällande CRM-systemet i företaget internt. S3 delar med sig av insikten att det från början underskattades hur omfattande implementeringen av CRM-systemet skulle bli. Detta ledde till att processen tog längre tid än förväntat vilket i efterhand fått S3 att fundera på om de borde ha anlitat någon med specialiserad kunskap för att underlätta övergången. På grund av bristen på intern kompetens i detta område menar S3 att ansvaret kastades på sig. S7 nämner däremot att S3 gör ett väldigt bra jobb och är glad över S3s kompetens inom IT från Visma samt S3s insyn i verksamheten. I S2s intervju nämndes även att det var tur att S3 fanns tillgänglig som intern resurs när den interna projektledaren byttes ut, tack vare S3s bakgrund inom IT-system. S7 benämner däremot att S3 har varit fullbokad med operativa arbetsuppgifter under en längre tid och att utbildningarna därför behövts förskjutas.

De operativt anställda nämner flera ytterligare förbättringsåtgärder de kan se med utbildningarna. O1 tycker att det borde finnas fler utbildningsvideos från S3, exempelvis hur de kan förvalta intresseanmälningar. O1 påpekar att det varit utmanande med grupputbildningar på grund av de stora skillnaderna i kunskapsnivå bland deltagarna, och tycker istället att sessionerna borde vara inspelade så att alla kan lära sig i sin egen takt. S3 har däremot visat förståelse för situationen och nämner att hen anpassat utbildningen genom att kombinera stora sessioner, individuella möten, och dagliga uppföljningar för att inkludera alla. S6 pratade dessutom om att skapa någon typ av handbok för att underlätta inläringen och minska frustration. Dessa handböcker ska enligt respondenten vara specialanpassade beroende på roll och arbetsuppgift. När detta förslag togs upp vid intervjuerna med de operativt anställda möttes det positivt.

Ytterligare en faktor som alla intervjuade operativt anställda beskriver är att många i

säljkåren har missat obligatoriska utbildningsmöten. O3, som är en av dem som erkänner att hen missat många möten, förklarar sin frånvaro med att tekniken ibland inte fungerat och att bristfällig kommunikation lett till missade möten. Just bristen på kommunikation, eller mer specifikt dålig framförhållning, gjorde att även O4 missade ett flertal viktiga utbildningsmöten.

Intern kommunikation och feedback-loopar

Något som samtliga operativt anställda tycker är att ledningen har varit tydliga med att informera om syftet och målet med CRM-implementering. Däremot är åsikterna kring kommunikation gällande att få hjälp och kunna påverka, skilda. O5 framhäver att en viktig framgångsfaktor är tillgången till kunnig och snabb support och understryker hur avgörande det är att kunna kontakta kunniga direkt för omedelbar hjälp med systemrelaterade frågor. Istället menar O5 på att frågor nu måste skickas vidare genom flera led vilket gör att det ofta uppstår missförstånd och att information förloras samtidigt som återkopplingen tar lång tid. O5 menar på att diskussionerna under möten byter fokus till att ifrågasätta värdet av det nya systemet, särskilt när det kräver tid som kunde ha använts till andra viktiga arbetsuppgifter. O1 uttrycker istället sin tillfredsställelse med kommunikationen och återkopplingen från ledningen, men känner ändå att deltagandet i beslutsprocessen har varit begränsat och ofta endast fokuserat på uppenbara fel. O4 är positivt inställd till den tydliga kommunikationen och möjligheten att ge feedback. Även O3 känner att de har haft stor möjlighet att påverka, även om det ibland har inneburit mycket bollande fram och tillbaka. S6 och O2 belyser dessutom att sammanhållningen är bra och att det finns stora möjligheter till att få hjälp av sina kollegor.

5

Analys

I detta kapitel diskuteras hur resultaten från intervjuerna kan kombineras med det teoretiska ramverket. Kapitlet delas upp i två delar. I den första delen lyfts framgångsfaktorer som vi identifierat med TakTeams implementering av CRM-systemet och i den andra delen lyfts fallgropar upp. Hädanefter kommer TakTeam att refereras till "entreprenadbolaget" och Tectorius till "förvärvade bolaget".

5.1 Framgångsfaktorer

I följande avsnitt presenteras framgångsfaktorer som identifierats i fallstudien. De fyra huvudsakliga faktorerna som identifierats är en positiv kultur och ett engagerade ledarskap som främjar förändring, en tydlig uppfattning om CRM-systemets värde och användbarhet, utnyttjandet av interna resurser med insyn i flera delar av verksamheten, samt ett stort fokus på utbildning av de anställda.

5.1.1 Kultur och engagerande ledarskap

Elsan Mansaray (2019) framhåller fördelarna med ett transformativt ledarskap, där fokus är på en gemensam vision, empati och samarbete. Från intervjuerna framgår det att detta är något man lyckats väl med inom entreprenadbolaget. Framförallt lyfter samtliga respondenter att det finns en stor samsyn kring varför implementeringen av CRM-systemet behövs. Intervjuerna belyser också att projektet som helhet präglats av tvåvägskommunikation och öppenhet. Isaksson (2008) framhäver att svenskt ledarskap generellt präglas av relativt platta strukturer, vilket återfinns i entreprenadbolaget. Trots att det finns en del hierarki gällande roller och beslutsvägar så präglas inte kulturen av detta, och de anställda anser i regel att de får gehör för sina åsikter och sin feedback.

Resultaten från intervjuerna tyder på att entreprenadbolaget lyckats väl med att hantera hur informationen flödar mellan interna aktörer inom projektet. Detta i linje med en av de framgångsfaktorer i projektkommunikation som Čulo och Skendrovic (2010) lyfter fram. Däremot har entreprenadbolaget inte lyckats lika bra med att säkerställa att alla förstår projektets utformning och ansvarsfördelning, som Čulo och Skendrovic (2010) även lyfter fram som viktiga framgångsfaktorer. Detta kommer att beröras i analysens senare delar.

Trots att entreprenadbolaget som stort präglas av en kultur som uppmuntrar till förändring

kan kulturella fallgropar identifieras. Både Shum m. fl. (2008) och Jami Pour och Hosseinzadeh (2021) påpekar vikten av att göra mjuka investeringar för att främja en kultur som omfamnar förändring och styrs av ett gemensamt syfte. På denna punkt har entreprenadbolaget till viss del straffats av dålig tajming. Eftersom att företaget på ett kulturellt plan inte lyckats integrera förvärvet i verksamheten finns ett visst förändringsmotstånd från de anställda i denna del av bolaget. Sammanfattningsvis framgår det dock att kulturen varit en framgångsfaktor för entreprenadbolaget, och en av anledningarna till att projektet gjort framsteg trots motgångar i andra aspekter.

5.1.2 Uppfattning om systemets värde och användbarhet

Från empirin framkommer det att majoriteten av de anställda ser implementeringen av CRM-systemet som en värdefull resurs som kan förbättra deras arbete och effektivitet. Enligt Davis (1985) tyder detta på att de anställda har högt *Perceived Usefulness* (PU) eftersom de tror CRM-systemet kommer att vara en viktig resurs som förbättrar deras arbetsförmåga. PU skiljer sig dock mellan de strategiska och operativa anställda. De strategiska anställda ser potential på lång sikt och menar att CRM-systemet är en startpunkt för att bolaget ska kunna bli en helhetsleverantör av hushållstjänster. Från operativt håll är synen framförallt att CRM-systemet kan underlätta och effektivisera deras vardagliga arbete. Enligt Davis (1985) är PU en primär faktor som påverkar teknologisk acceptans, högre PU innebär att anställdas motivation och engagemang till att använda systemet ökar. Detta anses därför som en framgångsfaktor.

Den andra primära faktorn som påverkar teknologisk acceptans enligt Davis (1985) är *Perceived Ease of Use* (PEU). Från empirin framkommer det att PEU varierar mellan de olika respondenterna. Flera av respondenterna, med tidigare erfarenhet av CRM-systemet, tycker inte att det nya CRM-systemet är svårt att använda, vilket tyder på hög PEU. Deras acceptans till det nya systemet kan därmed öka (Davis, 1985). Däremot menar till exempel O5 och S5 att systemet är för komplext, vilket kan tyda på en lägre PEU och lägre acceptans. Enligt Davis (1985) innebär detta att de har risk att avvisa teknologin om den är svår att använda trots att den kan förbättra arbetet. Dessutom kan lägre PEU resultera i att de anställda känner mindre engagemang till att lära sig CRM-systemet, vilket kan vara en potential fallgrop. Båda rapporterna från Shum m. fl. (2008) och Hussain m. fl. (2018) menar på att engagemang och delaktighet är viktiga faktorer för att minska förändringsmotståndet. I detta fall kan bristen på engagemang bli ett hinder för den fortsatta implementeringen av CRM-systemet.

Enligt Davis (1989) har PU en större påverkan på teknologisk acceptans än PEU. Detta reflekteras av respondent S5 som är beredd på att lägga tid på att lära sig systemet trots dess komplexitet. S5s vilja att överkomma de tekniska utmaningarna grundas i att hen ser stora fördelar med CRM-systemet. Detta bekräftar Davis (1989) teori att användaren är villig att överkomma vissa tekniska svårigheter om det finns betydande fördelar med att använda teknologin, det vill säga om PU är större än PEU.

5.1.3 Interna resurser

Från intervjuerna framkommer det att majoriteten av både de operativa och strategiska respondenterna anser att S3, som har ansvaret för systemets implementering och underhåll, varit avgörande för projektets framgång. Zehetner m. fl. (2010) lyfter ett vanligt misstag med implementering av nya IT-system att systemet endast ses som en IT-lösning, vilket ofta leder till att resurserna som allokeras till utvecklingen av systemet inte har någon kunskap om verksamheten. Till följd av S3s erfarenhet inom IT-lösningar och insyn i verksamheten har de lyckats undvika detta misstag. Det är tydligt att S3 varit en viktig intern resurs för projektet, flertalet respondenter tror till och med att projektet hade varit tvunget att avbrytas om inte S3 hade varit involverad.

Trots att S3 har en bra insyn i verksamheten, har S3 ingen central roll inom företagets marknadsföring och kundretention. Zehetner m. fl. (2010) betonar vikten av att implementeringen av CRM-systemet har en kundcentrerad strategi. S5 som arbetade med företagets marknadsföring säger att hen inte varit involverade i något beslutsfattande kring implementeringen eller utformningen av hur systemet ska vara upplagt. Detta motstrider teorin där författaren lyfter att systemet bör utformas av företagets kundavdelning, snarare än IT-avdelningen.

5.1.4 Utbildning

Garrido-Moreno m. fl. (2014) betonar i sin artikel vikten av att göra långsiktiga mjuka investeringar i exempelvis utbildning för att skapa en kultur i företaget som omfamnar förändring. I entreprenadbolagets fall framkommer det att det funnits en utbildning genom två längre möten och dagliga sessioner. Majoriteten av de operativa anställda har varit nöjda med sin utbildning. De har också varit nöjda med hur de kunnat bidra till utformningen av systemet genom kontinuerlig återkoppling kring utbildningen. Genom att inkludera de operativt anställda i utbildningen och förändringsarbetet i allmänhet ges förutsättningar för att skapa ett ökat engagemang, vilket identifieras som en kritisk faktor (Hussain m. fl., 2018). I utbildningen gestaltar sig därmed det svenska ledarskapet, vilket är effektivt vid förändringsarbete (Isaksson, 2008).

Däremot framkommer det från intervjuerna att vissa saker hade kunnat förbättras. S6 föreslog en mjuk investering genom att skapa en handbok som de operativa anställda kunde använda, vilket skulle stödja Garrido-Moreno m. fl. (2014). O1 menade dessutom att S3, som höll i utbildningen, borde fått en egen utbildning innan undervisning för de operativa anställda. Detta i enlighet med argumenten som Ghobakhloo och Arias-Anda (2011) lyfter fram, att brist på intern kompetens är en stor orsak till att komplexitet och utveckling av CRM-systemet inte lyckas. Detta är något som även S3 reflekterar över. Som ansvarig över utbildningen nämner S3 att det antagligen vore lönsamt att söka extern hjälp tidigare, vilket stöder teorin om att extern hjälp kan vara avgörande (Somjai & Rajabhat, 2017). Att ha sökt kompetens externt hade kunnat vara ett exempel på en nödvändig mjuk investering som Garrido-Moreno m. fl. (2014) diskuterar för att stödja utbildningen.

5.2 Fallgropar

I följande avsnitt presenteras fallgropar som identifierats i fallstudien. De fyra huvudsakliga faktorerna som identifieras är stöd och kommunikation från externa parter, att det skett en organisatorisk förändring samtidigt som implementering av CRM-systemet, bristande projektledning och fokus på projektet, samt underskattning av projektets komplexitet och funktioner.

5.2.1 Extern stöd och kommunikation

Ghobakhloo och Arias-Anda (2011) betonar att externt stöd och expertis utgör de mest avgörande aspekterna för en implementering av IT-system inom små och medelstora företag. Detta är även något som representeras tydligt i empirin, där intervjupersonerna vid flera tillfällen påpekar att själva implementeringsprocessen varit beroende av konsulternas projektledning. Författarna lyfter också fram bristen på intern kompetens som en annan faktor som kan bidra till en problematisk implementering. Det är en aspekt som framkommer ur empirin, att kompetens inom IT-system har varit en bristande faktor för entreprenadbolaget. S2 nämner att projektet hade troligtvis blivit mer lyckat ifall de hade tillsatt en intern styrgrupp för att leda projektet, istället för att vara för beroende av extern kompetens och projektledning. S3 nämner att ett alternativ hade varit att anlita en konsult med syfte att ansvara för projektet från entreprenadbolagets sida och därmed kunna styra projektledningen internt. Detta är även något som Somjai och Rajabhat (2017) menar, att det i många fall är långsiktigt lönsamt att anlita kompetens. En teori som styrks i detta fall då projektet blivit långdraget med bristande projektledning, mycket på grund av en otillräcklig intern kompetens. Däremot är det relevant att belysa det Barthélemy (2001) lyfter, att anlita för mycket extern kompetens kan leda till oförutsägbara kostnader som kan överstiga kostnaderna företaget sparar genom att anlita extern hjälp.

Kommunikationen mellan de involverade parterna är en tydlig fallgrop i detta fall. Empirin tyder på att alla involverade parter inte varit införstådda med hur projektet är utformat och hur ansvarsfördelningen ser ut, vilket enligt Čulo och Skendrovic (2010) är två viktiga aspekter för att ett projekt ska lyckas. Vidare beskriver Senescu m. fl. (2013) att komplexa projekt, som implementering av ett nytt IT-system, kräver mer omfattande kommunikation för att lyckas. I entreprenadbolagets fall blir det således tydligt att se att kommunikationen inte varit tillräcklig. Företaget har vid flertalet tillfällen missat förutbestämda möten vilket lett till att projektplanen inte följts och därmed påbörjat nya moduler i systemet innan den tidigare var färdigställd. Detta är något som vidare har bidragit till en ineffektiv och ostrukturerad arbetsprocess.

Brus introducerades av Shannon (1948) som störningar i kommunikationen, där det verkliga budskapet inte tolkas på det önskade viset. På grund av att det varit många personer involverade i utvecklingen av projektet ledde det till att en del av kommunikationen blev till ett brus istället för konkret feedback. Därmed uppstod oklarheter gällande ansvarsfördelningen och projektet vidareutveckling. Ett tydligt exempel på detta är att entreprenadbolaget förmedlat vilka licenser de behövde till konsulterna som vidarebefordrade till systemleverantören, vilket vidare lett till att

entreprenadbolaget betalat för licenser som de inte behöver eller tänkt använda.

5.2.2 Organisatorisk förändring samtidigt som implementering

I samband med implementeringsprojektet har det bedrivits en parallell integration av det förvärvade bolaget i entreprenadbolaget. Det innebär att entreprenadbolaget genomför två radikala förändringar samtidigt: en organisatorisk förändring genom integrering av det förvärvade bolaget samt en organisatorisk förändring genom implementeringen av CRM-systemet. Från intervjuerna framgick det att den organisatoriska integrationen mellan bolagen varit bristfällig. Både O5 och S6, två tidigare anställda på det förvärvade bolaget, kände en frustration över att övergå till ett nytt CRM-system. Deras motstånd grundades i att det förvärvade bolaget redan hade ett fungerande CRM-system vilket bidrog till lägre engagemang till att lära sig det nya systemet. Detta exempel illustrerar vad Finnegan och Currie (2010) beskriver i sin studie, att organisationer tenderar att skapa tekniska lösningar med liten tanke på hur väl dessa kan integreras i verksamheten. Som Finnegan och Currie (2010) skriver så bortsåg entreprenadbolaget i detta fall från underliggande sociala och tekniska faktorer. Empirin tyder på att det har varit en bidragande faktor till att ett missnöje skapades från anställda med bakgrund i det förvärvade bolaget.

Fortsättningsvis framgår det från intervjuerna att implementeringen av CRM-systemet har prioriterats över den organisatoriska integrationen. Intervjuerna tyder på att detta gestaltat sig som ett problem och lett till minskad gemenskap och engagemang inom bolaget. Teorin stödjer även detta då Pozza m. fl. (2018) menar att organisatorisk anpassning bör prioriteras vid förändringsarbete. Aktiviteter kopplade till denna aspekt bör därmed ske före en implementering av ett CRM-system för att ge förutsättningar för ett optimalt utfall (Pozza m. fl., 2018), vilket inte varit fallet för entreprenadbolaget. Denna fallgrop kan även förklaras av Jami Pour och Hosseinzadeh (2021), där författarna beskriver vikten av att organisationen har en gemensam vision och förenade mål. Som nämnts tidigare är respondenterna överens om att entreprenadbolagets vision samt mål är tydliga, men det framstår att dessa inte är gemensamma och förenade. Med andra ord kan det identifieras att tidigare anställda på det förvärvade bolaget inte fullständigt har tagit till sig entreprenadbolagets vision och mål, vilket har skapat en viss kontrast i organisationen. I slutändan kan det leda till att projektet misslyckas och att organisationen leds in i en icke gynnsam riktning. I fallstudien blir det därmed en tydlig fallgrop och en aspekt som kunde gjorts bättre. I kommande implementeringar av CRM-system, samt affärssystem i allmänhet, bör aktören säkerhetsställa att en organisatorisk anpassning uppnåtts innan ett implementeringsprojekt inleds.

5.2.3 Projektledning och fokus på projektet

Det framkommer tydligt ur empirin att projektledningen varit bristfällig. Avsaknad av en intern styrgrupp och ett för stort beroende av externa konsulter har bidragit till att projektet blivit utdraget och ostrukturerat. Detta har vidare påverkat arbetsmoral och engagemang hos de anställda där flera intervjupersoner nämner att de inte känt sig motiverade att sätta sig in och anamma förändringarna kopplat till ett nytt IT-system. Enligt de operativt

anställda har projektet pågått i över två år och de har suttit alltför länge i sandlådemiljön av systemet, utan att få testa systemet på riktigt. En konsekvens av detta återspeglas i det faktum att många av de operativt anställda inte tagit utbildningstillfällena på tillräckligt stort allvar, där operativt anställda vid flertalet tillfällen missat utbildningsmöten som företaget haft. Både Shum m. fl. (2008) och Hussain m. fl. (2018) lyfter att engagerade anställda är en viktig faktor vid implementering av nya CRM-system. Den utdragna implementeringsprocessen som har drivits inom företaget tenderar dessutom att leda till en misstro för projektets ansvariga och chefer, som framkommer ur intervjuerna. Det kan bli ytterligare ett hinder för att driva en framgångsrik övergång till det nya systemet.

Det blir dessutom tydligt utifrån intervjuerna att projektägaren inte förstått projektets komplexitet, vilket har lett till att företaget inte allokerat tillräckliga resurser och fokus för att effektivt driva projektet. Detta är en tydlig fallgrop som kan kopplas till Senescu m. fl. (2013) insikter. En god uppfattning kring projektets komplexitet och krav är avgörande för att skapa goda förutsättningar för samarbete och kommunikation, vilket är grundpelare för ett lyckat projekt samt en lyckad implementering. En konsekvens av att inte förstå projektets komplexitet och omfattning har varit att företaget introducerat det nya systemet med dålig tajming. Intervjupersonerna beskriver att slutspurten har skett under högsäsong, vilket gjort det svårt för de operativt anställda att allokera tillräckligt med tid till lärande av det nya systemet. Detta har återigen lett till bristande engagemang, vilket enligt Jami Pour och Hosseinzadeh (2021) är en av huvudledningarna till att de förväntade resultaten av organisationsförändringar inte uppnås. I entreprenadbolagets fall är det bristande engagemanget en tydlig fallgrop, då det är avgörande för framgång i förändringsprocesser.

5.2.4 Missuppfattning av systemet

I de strategiska intervjuerna nämner samtliga att systemet kommer ge företaget en möjlighet att växa snabbare och öka sin försäljning. De säger även att implementeringsprocessen har varit ett stort problem och att det hade kunnat hanterats bättre. Som Kale (2004) konstaterar i sin studie, är en av de vanligaste orsakerna till en misslyckad implementering att det finns en missuppfattning om hur CRM-systemet fungerar. Från intervjuerna med de strategiskt anställda framstår det som att den enda utmaningen med detta CRM-system har varit implementeringsprocessen. De operativt anställda som ska använda systemet har däremot en annorlunda inställning. Intervjuerna avslöjar flera problem, inklusive uppfattningen att systemet är för omfattande, bristande engagemang från majoriteten av de operativt anställda i projektet och att vissa anser att de skulle ha klarat sig lika bra utan systemet.

Däremot ser samtliga operativt anställda syftet och vilka fördelar som följer med CRM-systemet. Många nämner att det kommer att vara ett bra hjälpmedel som effektiviserar deras arbete och sparar tid – med andra ord ett användbart verktyg. Dessa uttalanden överensstämmer med teorin där Kale (2004) framhäver att en framgångsfaktor är att betrakta CRM-systemet som ett praktiskt verktyg och inte som något som automatiskt löser alla problem.

Med andra ord kan det identifieras en delad uppfattning mellan de operativt- och strategiskt anställda. Empirin tyder på att det finns en viss övertro på CRM-systemet och

dess effekter hos de strategiskt anställda. Det framkommer en uppfattning om att implementeringen av CRM-systemet kommer att lösa alla aspekter av kundhantering och operativa processer. Detta kan liknas med en vanlig fallgrop: att organisationer tenderar att beakta CRM-systemet som en mirakelkur, snarare än ett verktyg (Kale, 2004). Därmed anses de strategiskt anställdas uppfattning om CRM-systemet som en fallgrop.

6

Diskussion

Fallstudien av entreprenadbolagets implementering av ett CRM-system kan användas för att ge nya insikter till forskningen samt praktiska implikationer för liknande bolag. Analysen gör detta genom exempelvis det perspektiv den erbjuder gällande ledarskapsstilen i entreprenadbolaget. En tidigare rapport (Isaksson, 2008) visar att svenskt ledarskap, med fokus på öppenhet, tvåvägskommunikation och platta organisationer skapar en miljö som främjar förändringsarbete. Detta återspeglas i entreprenadbolaget och visar att denna föreställning bekräftas även i kontexten av implementeringar av digitala system i entreprenadbolag. För svenska företag är detta positivt, och för utländska bolag innebär det att de bör inspireras av den svenska ledarskapsstilen i samband med förändringsarbete.

En vanligt förekommande tes i litteraturen är att mindre bolag tenderar att förlita sig för tungt på externa aktörer (Somjai & Rajabhat, 2017), och att detta dessutom i många fall hanteras dåligt av den interna organisationen. Studien av entreprenadbolaget bekräftar denna teori och kompletterar dessutom tidigare studier genom att ta upp hur detta återspeglas i praktiken. Framförallt så belyser fallstudien att IT-kunskaper är en nödvändighet för att lyckas väl med implementeringen. Hade S3 inte rekryterats och tagit ansvar för projektet, hade det förmodligen minskat sannolikheten för framgång. Att ha en intern resurs, alternativt en inhyrd projektledare med IT-kunskaper, krävs för att kunna diskutera vägval, prioriteringar och lägesrapporter. I entreprenadbolagets fall innebar den inledande avsaknaden av en sådan resurs att projektet stagnerade. Čulo och Skendrovic (2010) lyfter vikten av extern kommunikation och resurshantering som en av nyckelfaktorerna för att lyckas med komplexa projekt. Denna studie väver samman hur dessa teorier samspelar med varandra, specifikt i implementeringen av digitala system. Intern kompetens är en förutsättning för att lyckas med den externa kommunikationen för alla typer av bolag. Detta blir dock extra tydligt för mindre bolag i tillväxtfas, där interna resurser kan vara begränsade.

Pozza m. fl. (2018) framhäver att fördröjningar i projekt kan leda till sämre prestanda. Denna studie exemplifierar hur detta speglas i digitala implementeringsprojekt. Av analysen framgår att engagemanget påverkades negativt som en följd av förseningar, långa träningsperioder och en otydlig projektplan. Engagemang betonas även av Shum m. fl. (2008) och Hussain m. fl. (2018) som viktigt i förändringsarbete, och denna studie belyser kopplingen mellan fördröjningar, engagemang och projektets framgång. Gallivan och Hofman (1994) beskriver att projektledare måste beakta interna och teknologiska faktorer

när de väljer mellan olika förändringshastigheter. Fallstudien illustrerar hur förändringar som görs för långsamt genererar lägre engagemang och motivation vilket ger nya perspektiv till tidigare studier.

Vidare tyder studien på att ett implementationsprojekt bör gynnas av att ha en tydlig projektledare och projektgrupp. Under intervjuerna nämner de operativt anställda att de borde ha varit mer involverade i projektets utformning och i valet av CRM-system. Genom att skapa en projektgrupp ökar sannolikheten för att deras önskemål ska bli uppfyllt. På detta vis skulle de strategiskt anställda få inflytande över de genomgripande dragen, samtidigt som de operativt anställda får ett större inflytande över utformningen. Ett ökat inflytande leder till ökat engagemang och större förändringsvilja (Hussain m. fl., 2018), vilket faciliterar ett förändringsarbete. En sådan grupp bör ledas av en projektledare med IT-kunskaper och en inblick i den operativa verksamheten. Ett exempel på en sådan person i fallstudien skulle vara S3. Utöver projektledaren borde en fokusgrupp från säljkåren, de strategiskt anställda samt några externa resurser inkluderas. Detta hade genererat en samsyn kring kommunikation, ansvarsfördelning och projektstruktur som både Čulo och Skendrovic (2010), Senescu m. fl. (2013) och Zehetner m. fl. (2010) förespråkar.

Ett tydligt hinder som inte beskrivs djupgående i det teoretiska ramverket, men som ses som central för detta fall är integreringen av ett förvärvade bolag. Litteraturen lyfter vikten av en gemensam kultur (Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021; Shum m. fl., 2008) och att operativa förändringar behöver prioriteras över tekniska implementeringar (Finnegan & Currie, 2010; Pozza m. fl., 2018). Artiklarna beskriver däremot inte hur dessa faktorer påverkas av företag som arbetar med förvärv. Denna rapport konkluderar att dessa bolag påverkas i ännu större grad av dessa utmaningar. Eftersom förvärvsverksamheten hela tiden ställer krav på kulturell anpassning blir tajmingen av tekniska implementeringar ännu mer central.

7

Slutsats

Studiens syfte är att undersöka framgångsfaktorer och fallgropar vid implementering av ett CRM-system i ett svenskt entreprenadbolag. Resultaten antyder flera framgångsfaktorer. En framgångsrik implementering drivs av en gemensam vision och en effektiv tvåvägskommunikation med engagerade ledare. En tydlig uppfattning av värdet och användbarheten av CRM-systemet är också viktigt för att motivera de anställda att genomgå förändringen. Dessutom är det viktigt att ha interna resurser med både IT-kunskaper och förståelse för verksamheten. Slutligen är det väsentligt att prioritera utbildning och dess kvalitet.

Resultaten antyder dessutom flera fallgropar. En alltför stor tillit till externa konsulter kombinerat med otillräcklig kommunikation kan leda till mindre intern kontroll, ineffektiva arbetsprocesser och missförstånd. Implementering av ett nytt CRM-system bör heller inte göras i samband med stora organisatoriska förändringar. Dessutom kan bristfällig projektledning och avsaknad av intern styrgrupp leda till utdragna, ostrukturerade processer som minskar effektiviteten och anställdas engagemang. En missuppfattning av systemets omfattning kan även leda till orealistiska förväntningar om systemets potential och funktionalitet.

De praktiska implikationerna av studien är en ökad kunskap för hur företag bör hantera implementeringar och förändringsarbeten. Framförallt kan insikterna vara relevanta för svenska entreprenadbolag med snabb tillväxt som är i behov av automatiserade processer och digitala arbetssätt, primärt i kundhanteringsprocessen, men även i andra delar av arbetet. De framgångsfaktorer och fallgropar som identifierats ger värdefulla insikter som kan vägleda dessa bolag att effektivt implementera ett CRM-system.

Det teoretiska bidraget från studien är att ha utvidgat förståelsen för hur digitala implementationer och förändringsarbeten hanteras av och bör hanteras av svenska entreprenadbolag utifrån organisationsteori. Studien bidrar även med ökad förståelse kring hur ett svenskt ledarskap bidrar positivt i ett förändringsarbete. Detta på grund av det påvisade effekterna av öppenhet, tvåvägskommunikation och en platt organisationsstruktur. Förslag på vidare forskning är att undersöka om lärdomarna är tillämpbara på andra typer av branscher i Sverige och vilka skillnader som finns olika branscher emellan. Vidare är det intressant att göra en analys av olika ledarskapsstilar vid digitala implementeringsprojekt.

Referenslista

- Andersson, L., & Hassan, E. (2023). *Utmaningar vid CRM-implementering* [Masteruppsats]. Uppsala Universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1765382/FULLTEXT01.pdf>
- Barthélemy, J. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42. <https://www.proquest.com/openview/ba510edd72da9fbee394991b6997fe5/1?cbl=26142&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=dp0aGVTeekMIhwcW%2FiBf21GUMq1lwmnhtRdzs%2FhSoNE%3D>
- Čulo, K., & Skendrovic, V. (2010). *Communication Management is critical for Project Success*. <https://hrcak.srce.hr/file/89183>
- Davis, F. D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* [Doktorsavhandling]. Massachusetts Institute of Technology. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/15192>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- Elsan Mansaray, H. (2019). The role of leadership style in organisational change management: A literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- Expert Market Research. (u.å.). *Global Customer Relationship Management (CRM) Market Outlook*. <https://www.expertmarketresearch.com/reports/customer-relationship-management-market>
- Finnegan, D., & Currie, W. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>

- Gallivan, M., & Hofman, D. (1994). Implementing Radical Change: Gradual versus Rapid Pace. *ICIS 1994 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/icis1994/31/>
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, *51*(8), 1031–1042. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.06.006>
- Ghobakhloo, M., & Arias-Anda, D. (2011). *Information technology implementation success within SMEs in developing countries: An interactive model*. https://www.researchgate.net/publication/229052628_Information_technology_implementation_success_within_SMEs_in_developing_countries_An_interactive_model
- Ghobakhloo, M., Hong, S. T., Sabouri, S. M., & Zulkifli, S. (2012). Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises. *MDPI*. <https://doi.org/10.3390/info3010036>
- Gupta, S., Abbas, A. F., & Srivastava, R. (2022). Technology Acceptance Model (TAM): A bibliometric analysis from inception. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, *10*(3), 77–106. <https://doi.org/10.18080/jtde.v10n3.598>
- Halvorsen, S. (2020). *Prosessmodell for kommunikasjon*. <https://ndla.no/image/55096?>
- Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, *23*, 563–567. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00513-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00513-4)
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, *3*(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Integritetsskyddsmyndigheten. (2015). *Det här gäller enligt dataskyddsförordningen* [Retrieved February 2, 2024]. <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/grundlaggande-principer/>
- Isaksson, P. (2008). *Leading companies in a global age-managing the Swedish way* (tekn. rapport). VINNOVA–Swedish Governmental Agency for Innovation Systems/Verket för Innovationssystem.
- Jami Pour, M., & Hosseinzadeh, M. (2021). An integrated framework of change management for social CRM implementation. *Information Systems and e-Business Management*, *19*(1), 43–75. <https://doi.org/10.1007/s10257-020-00479-z>
- Kale, S. (2004). *CRM Failure and the Seven Deadly Sins* [Retrieved February 22, 2024]. https://www.researchgate.net/publication/232608105_CRM_Failure_and_the_Seven_Deadly_Sins

- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81–S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480>
- Kvale, S. (2012). *Doing Interviews* [Retrieved February 2, 2024]. SAGE Publications. https://www.google.se/books/edition/Doing_Interviews/x7lXd08rD7IC?hl=sv&gbpv=1&dq=inauthor:%22Steinar+Kvale%22&printsec=frontcover
- Lewis, P., Saunders, M., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students 5th Edition*. Pearson Unlimited Education.
- Mordor Intelligence. (u. å). *CRM Industry Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029)* [Hämtad 2 februari, 2024]. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/customer-relationship-management-market>
- Nippie. (2011). *Technology Acceptance Model*. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Technology_Acceptance_Model.png
- Pamica. (u. å). *Om Pamica* [Hämtad 2 februari, 2024]. <https://pamica.se/om-pamica/>
- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>
- Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Eva, S. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/jmtm-01-2018-0020>
- Senescu, R. R., Aranda-Mena, G., & Haymaker, J. R. (2013). Relationships between project complexity and communication. *Journal of Management in Engineering*, 29(2), 183–197. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000121](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000121)
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379–423. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346–1371. <https://doi.org/10.1108/03090560810903709>

- Somjai, S., & Rajabhat, S. S. (2017). Advantages and disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*, 7(1).
https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_21121.pdf
- Tazkarji, M. Y., & Stafford, T. (2020). Reasons for Failures of CRM Implementations. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 7(3), 718–724.
<https://doi.org/10.1109/TCSS.2020.2980856>
- Wu, J., Wang, Y., Zhang, R., & Cai, J. (2018). An Approach to Discovering Product/Service Improvement Priorities: Using Dynamic Importance-Performance Analysis. *Sustainability*, 10(10), 3564. <https://doi.org/10.3390/su10103564>
- Zehetner, A., Sudarević, T., & Pupovac, L. (2010). Different views and potential pitfalls in the implementation of CRM. *Management Information Systems*, 6(1), 1–8. https://www.ef.uns.ac.rs/mis/archive-pdf/2011%20-%20No1/M%20IS2011_1_2.pdf

A

Bilagor

A.1 Bilaga 1: Intervjuguide operativt anställda

Innan intervjun

1. Är det okej att vi spelar in och transkriberar intervjun?
2. Allt kommer att hållas anonymt på personlig nivå, exempelvis kommer du att benämnas som operativt anställd nummer X i studien.

1. Formalia

- 1.1. [Innan inspelning startar]: Är det okej att vi spelar in och transkriberar intervjun?
- 1.2. [Efter intervjun]: Kontakta oss gärna om du kommer på några andra tankar som ej sades under intervjun eller om du har några frågor.

2. Bakgrundsinformation

- 2.1. Vad är din roll på företaget och kan du beskriva din arbetsuppgift?
- 2.2. Hur länge har du arbetat på TakTeam?
- 2.3. Har du tidigare erfarenhet av CRM-system, alternativt andra digitala affärssystem?

3. Inledande frågor

- 3.1. Hur har kundrelationer hanterats innan implementeringen av CRM-systemet?
- 3.2. Har du varit involverad i förarbetet i projektet med att implementera ett CRM-system?
- 3.3. Hur presenterades idén från ledningen att ett digitalt CRM-system ska implementeras i företaget?
- 3.4. Har du varit involverad i implementeringen av CRM-systemet och i så fall på vilket sätt?

4. Innan implementeringen

- 4.1. Hur motiverades beslutet att implementera ett CRM-system från ledningens sida?
- 4.2. Hur reagerade du på beslutet om att ett CRM-system ska implementeras i TakTeam?
- 4.3. Har ni genomgått någon utbildning gällande CRM-system inför implementeringen och vad har den isåfall bestått av?

5. Under implementeringen

- 5.1. Vad är dina generella tankar kring implementeringsprocessen?
- 5.2. Hur länge har du haft tillgång till CRM-systemet och under hur lång tid har du använt det i ditt arbete?

5.3. Vad för konkreta aktiviteter har genomförts i samband med och efter implementeringen av CRM-systemet?

5.4. Har din arbetsprocess förändrats, och i så fall hur har den förändrats?

5.5. Har det uppstått problem, och i så fall hur har problemen bemötts?

6. Reflektioner

6.1. Har du fått tillräcklig utbildning och förberedelser inför implementeringen?

6.2. Hur definierar du ett lyckat projekt i det här sammanhanget?

6.3. Vilken typ av stöd behövs framöver för att projektet ska lyckas?

6.4. Upplever du att systemet kommer förbättra din arbetsförmåga?

6.5. Upplever du att CRM-systemet är ansträngande att använda?

6.6. Vad ser du som de största utmaningarna framöver i implementeringsprojektet?

6.7. Har du identifierat några andra möjligheter eller utmaningar som ej diskuterats på förhand?

7. Avslutande frågor

7.1. Är det någon aspekt du tycker vi missar?

A.2 Bilaga 2: Intervjuguide strategiskt anställda

Innan intervjun

1. Är det okej att vi spelar in och transkriberar intervjun?
2. Allt kommer att hållas anonymt på personlig nivå, exempelvis kommer du att benämnas som strategiskt anställd nummer X i studien.

1. Formalia

- 1.1. [Innan inspelning startar]: Är det okej att vi spelar in och transkriberar intervjun?
- 1.2. [Efter intervjun]: Kontakta oss gärna om du kommer på några andra tankar som ej sades under intervjun eller om du har några frågor.

2. Bakgrundsinformation

- 2.1. Vad är din roll på företaget och kan du beskriva din arbetsuppgift?
- 2.2. Hur länge har du arbetat på TakTeam/Houser Group/Pamica?
- 2.3. Har du tidigare erfarenhet av CRM-system, alternativt andra digitala affärssystem?

3. Inledande frågor

- 3.1. Hur har kundrelationer hanterats innan implementeringen av CRM-systemet?
- 3.2. Har du varit med i beslutsfattningsprocessen för implementeringen av CRM-systemet?
- 3.3. Vilka argument lyftes fram då Salesforce valdes framför andra CRM-system?
- 3.4. Har du varit involverad i förarbetet i projektet med att implementera ett CRM-system och i så fall hur?
- 3.5. Hur presenterade du/ni idén att ett digitalt CRM-system ska implementeras i företaget?
- 3.6. Hur upplevde du att idén bemöttes? Både uppifrån och nerifrån?
- 3.7. Har du varit involverad i implementeringen av CRM-systemet och i så fall på vilket sätt?
- 3.8. Vem har varit projektledare för implementeringen av CRM-systemet och hur utsågs personen?
- 3.9. Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan er och Salesforce samt har ni fått något stöd från dem?
- 3.10. Vad för konkreta aktiviteter har ni genomfört i samband med och efter implementeringen av CRM-systemet?
- 3.11. Har ni anlitat extern hjälp i samband med projektet?
- 3.12. Hur definierar du ett lyckat projekt i det här sammanhanget?
- 3.13. Hur mäter ni framgång? Vilka KPI:er analyserar ni främst?

4. Innan implementeringen

- 4.1. Hur lång tid räknar ni med att det ska ta innan systemet är fullt integrerat i TakTeams verksamhet?
- 4.2. Vad förväntar ni er för effekt av CRM-systemet, både på kort och lång sikt?
- 4.3. Hur har ni förberett de operativt anställda samt de strategiskt anställda på implementeringen av CRM-systemet?
- 4.4. Vilka aspekter av CRM-systemet har varit huvudfokus i förberedelserna/utbildningen?

5. *Under implementeringen*

- 5.1. Har ni arbetat proaktivt för att förbereda er på eventuella problem som kan uppstå, och i så fall hur?
- 5.2. Har ni utformat en plan för krishantering, exempelvis hur en krasch av CRM-systemet ska hanteras?
- 5.3. Hur länge har CRM-systemet varit aktivt i TakTeam?
- 5.4. Vad är dina generella tankar kring implementeringsprocessen?
- 5.5. Vilka problem har användarna av CRM-systemet belyst och hur har problemen hanterats?
- 5.6. Hur har samarbetet med Salesforce fungerat?
- 5.7. Har processen följt er tidsplan?
- 5.8. Har det gått bättre eller sämre än förväntat?

6. *Reflektioner*

- 6.1. Upplever du att utbildningen av användarna varit tillräcklig?
- 6.2. Anser du att ni åsidosatt tillräckligt med tid och resurser för implementeringen av CRM-systemet?
- 6.3. Hade du gjort något annorlunda om du hade fått göra om projektet med start idag?
- 6.4. Har du identifierat andra möjligheter eller utmaningar som ej diskuterats tidigare?
- 6.5. Vad ser du som de största utmaningarna framöver i implementeringsprojektet?
- 6.6. Vilken typ av stöd behövs för att projektet ska lyckas?
- 6.7. Baserat på dina erfarenheter i samband med denna implementeringsprocessen, har det påverkat din syn på det långsiktiga målet att implementera ett integrerat CRM-system i Houser Group?
- 6.8. Ser du några utmaningar med att implementera ett integrerat CRM-system i Houser Group?
- 6.9. Hur skulle implementeringen samt CRM-systemet skilja sig vid en integration i Houser Group?

7. *Avslutande frågor*

- 7.1. Är det någon aspekt du tycker vi missar?
- 7.2. Har du några förslag på ytterligare personer vi bör intervjua?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION OCH R&D MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA



CHALMERS