

Institutionen för Informatik
Handelshögskolan vid
Göteborgs Universitet
IA7400 Magisteruppsats 20 p.
Vårterminen 2000

Strategisk kundrelationshantering inom IT-konsultbranschen – en fallstudie



Författare:

Johan Söderström
Alexander Wong



Handledare:

Kai Simon - Forskningsledare för
IT/organisation vid
Forskningsinstitutet Viktoria

Abstrakt

Uppsatsen består av en utredning om hur dagens IT-konsultbolag hanterar sina kundrelationer ur ett strategiskt perspektiv. Genom en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade intervjuer har en explorativ fallstudie utförts. Syftet med fallstudien var att genom komparativ analys undersöka vilka problem som finns i kundrelationshanteringen i division Syd inom Cap Gemini, hur de kan lösas och om IT är ett lämpligt medel för detta. Övriga medverkande företag har varit: Cap Gemini division Nord, Ernst & Young Management Consulting, KPMG Consulting och Adera. I arbetet har även en stor mängd litteratur inom vetenskapliga områden såsom IT, marknadsföring och organisation bearbetats. Teorier ur lämplig litteratur har sammanfattats för att skapa en vetenskaplig referensram som tillsammans med undersökningens resultat skapat utgångspunkt för diskussion och slutsats. De slutsatser som dragits visar att exempel på förekommande problemområden är ineffektiv bemanningsprocess, obelagda konsulter, diversifieringsbehov av olika tjänster samt för låg hierarkisk nivå på kontakten hos kunden. IT visar sig ha en roll att spela i förbättringsåtgärder inom dessa områden, men är däremot inte den viktigaste faktorn. Genom tillämpning av den vetenskapliga referensramen och erfarenheter från den komparativa analysen har ett antal förslag på åtgärder för dessa problem utarbetats.

Förord

Tack

Vi vill framföra ett stort tack till vår handledare Kai Simon på forskningsinstitutet Viktoria för hans bidrag med litteratur. Framför allt vill vi tacka honom för hans inspiration och klarsynthet de gånger vi förrrade oss in i någon metodologisk återvändsgränd, samt för hans förmåga att agera intellektuellt bollplank.

Även Dr. Thanos Magoulas på institutionen för Informatik förtjänar ett varmt tack för omfattande hjälp i litteratursökandet. Dr. Kalevi Pessi, även han på institutionen för Informatik, skall ha ett tack för att han hjälpte oss i uppsatsens inledningsskede. Vi tackar också Dr. Agneta Ranerup vid samma institutionen för hjälp med metodavsnittet.

Leif Jormsjö, vår kontaktperson inom Cap Gemini, åtnjuter vår tacksamhet för sitt engagemang i uppsatsen och den tid han ägnade åt att hjälpa oss. Johan Frykman, som var den vi först hade kontakt med på Cap Gemini, har gett oss praktisk hjälp i många frågor och även bidragit med insikt i företaget. Professor Mats-Åke Hugoson ställde vänligen upp och gav synpunkter på våra teorier.

Vi riktar naturligtvis ett tack till alla de personer på Cap Gemini (division Syd och Nord), Ernst & Young Management Consulting, Adera och KPMG Consulting som har ställt upp på intervjuer.

Språk i uppsatsen

I uppsatsen förekommer en del engelska ord och uttryck. Det är frågan om facktermer och titlar. I möjligaste mån har vi dock översatt utländska ord till svenska. I de fall så inte har skett är det frågan om koncept och företeelser som är kända under den engelska benämningen och där en översättning skulle minska tydligheten. Exempel på detta är *Knowledge Management* och *Business-to-Business*. Det är begrepp som används internationellt och att översätta dem till svenska skulle få vår uppsats att skilja sig från den övriga litteraturen med risk för missförstånd som följd. I vissa fall har respondenterna under intervjuerna använt engelska termer även där fullgod svensk översättning finns. Vi har då använt dessa ord när vi har återgivit intervjun men när vi sedan har behandlat ämnet i uppsatsen har vi använt den svenska översättningen. När det gäller personers titlar, exempelvis *Account Manager*, har vi inte heller alltid försökt göra översättningar. Även i de svenska organisationer vi har kommit i kontakt med använder man sig ofta av de internationella titlarna. Att översätta dem skulle oundvikligen i vissa fall medföra en försämrad precision i beskrivningen.

För att undvika förvirring skall här även förtydligas att *solutions* och *lösningar* i princip innebär samma sak i uppsatsen. På samma sätt används *services*, *resurs* och *bemannning* i princip som synonymer. Anledningen till detta är att de olika respondenterna och företagen använder olika begrepp.

När vi har skrivit om exempelvis säljare och inte åsyftat någon särskild person har vi ändå använt det personliga pronomenet *han*. Anledningen till detta är att alla de personer vi har kommit i kontakt med har varit män och det har därför fallit sig naturligt att tala om dem som sådana. Naturligtvis kan en säljare precis lika gärna vara en *hon*. Vi har dock valt att inte använda något uttryck i stil med "han eller hon" eftersom det bara skulle bli besvärligt att läsa. Vårt sätt att hantera detta är alltså en rent språklig förenkling. I verkligheten är mansdominansen fortfarande stor inom IT-branschen och vi ser inget positivt i det.

Författarna
30:e maj, 2000

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
<i>TACK</i>	2
<i>SPRÅK I UPPSATSEN</i>	2
1 INTRODUKTION	7
1.1 BAKGRUND	7
1.1.1 Företagspresentation Cap Gemini.....	7
1.1.1.1 <i>Affärsidé</i>	8
1.1.1.2 <i>Historik</i>	8
1.1.1.3 <i>Geografisk etablering</i>	8
1.1.1.4 <i>Verksamhetsområden</i>	9
1.1.1.5 <i>Organisation</i>	9
1.2 SYFTE OCH FÖRVÄNTADE RESULTAT	11
1.3 AVGRÄNSNING OCH FRÅGESTÄLLNING	11
1.4 DISPOSITION	12
2 METOD	13
2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	13
2.2 VETENSKAPLIG METOD	13
2.2.1 Primärdata.....	14
2.2.1.1 <i>Kvalitativa kontra kvantitativa metoder</i>	14
2.2.1.2 <i>Kvalitativa intervjuer</i>	14
2.2.2 Analys av primärdata.....	16
2.3 SEKUNDÄRDATA	16
2.3.1 Litteraturstudier.....	16
2.4 RELIABILITET OCH VALIDITET	17
3 INTERVJURESULTAT	18
3.1 INTERVJU MED SÄLJARE A, CAP GEMINI DIVISION SYD	18
3.2 INTERVJU MED FÖRSÄLJNINGSCHEF B, CAP GEMINI DIVISION SYD	20
3.3 INTERVJU MED DELIVERY MANAGER C, CAP GEMINI DIVISION SYD	22
3.4 INTERVJU MED SÄLJARE D OCH MARKNADSCHEF E, CAP GEMINI DIVISION NORD	25
3.5 INTERVJU MED MANAGER F, ERNST & YOUNG MANAGEMENT CONSULTING	28
3.6 INTERVJU MED KONSULT G OCH H, ERNST & YOUNG MANAGEMENT CONSULTING	29
3.7 INTERVJU MED KONSULT I, KPMG CONSULTING	30
3.8 INTERVJU MED MANAGEMENTKONSULT J, ADERA	32
3.9 SAMMANFATTNING AV INTERVJUERNA	35
3.9.1 Intervjusammanfattning – Cap Gemini division Syd.....	35
3.9.2 Intervjusammanfattning – Cap Gemini division Nord.....	36
3.9.3 Intervjusammanfattning – övriga konsultfirmor.....	36

4 TEORETISK REFERENSRAM.....	38
4.1 MARKNADSSTRAGIER – MED FOKUS PÅ RELATIONSMARKNADSFÖRING	38
4.1.1 Relationsmarknadsföring enligt Kotler.....	38
4.1.2 Val av marknadsföringsstrategi enligt Jackson.....	40
4.1.2.1 Den otrogna kunden	41
4.1.2.2 Den trogna kunden	41
4.1.2.3 Vem är trogen – otrogen?.....	41
4.1.2.4 Nyttan med kundanalysen.....	42
4.2 ONE-TO-ONE MARKETING	42
4.3 CRM.....	43
4.3.1 Kritik mot CRM.....	45
4.4 EXTRANÄT.....	46
4.5 LEAVITTS DIAMANT.....	46
4.6 INNOVATIV ORGANISATIONSKULTUR.....	47
4.6.1 Omställning och innovation.....	47
4.6.2 Innovativ organisationskultur	48
4.6.2.1 Kulturella antaganden.....	49
4.6.2.2 Informationsteknologi.....	50
4.6.2.3 Processer	50
4.6.2.4 Struktur	50
4.6.2.5 Sammanfattning av innovativ organisationskultur.....	51
4.7 KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	51
4.7.1 Kodifiering.....	51
4.7.2 Personifiering.....	51
5 DISKUSSION.....	52
5.1 DIVERSIFIERING AV TJÄNSTEOMRÅDEN.....	52
5.1.1 Positionering	52
5.1.2 Kundbeteende	53
5.2 NIVÅN PÅ KUNDKONTAKTEN.....	54
5.3 CRM FÖR IT-KONSULTBOLAG.....	56
5.4 STRUKTURELLT BAND	57
5.5 BEMANNINGSPROCESSEN OCH INNOVATIV ORGANISATIONSKULTUR.....	57
5.5.1 Bemanningsproblemet	58
5.5.2 Innovativ organisationskultur	58
5.5.3 Målet	58
5.5.4 Nuläge	59
5.5.4.1 Kulturella antaganden.....	59
5.5.4.2 Informationsteknologi.....	59
5.5.4.3 Processer	60
5.5.4.4 Struktur	60
5.5.4.5 Sammanfattning av socioteknisk nulägesanalys.....	61
5.5.5 Förslag till förändring	62
5.5.5.1 Kulturella antaganden.....	63
5.5.5.2 Informationsteknologi.....	64
5.5.5.3 Processer	64
5.5.5.4 Struktur	65

5.5.5.5 Sammanfattning av lösningsförslaget.....	65
5.6 OBELAGDA KONSULTER	66
5.6.1 Situationen i Cap Gemini division Syd.....	67
5.6.2 Åtgärder	67
5.6.2.1 Utbildning.....	67
5.6.2.2 Interna projekt	68
5.6.2.3 Långtidsprojekt.....	68
5.6.2.4 Specialpriser.....	68
5.6.2.5 IT och obelagda konsulter	69
5.6.3 Sammanfattning om obelagda konsulter.....	69
5.7 KNOWLEDGE MANAGEMENT INOM CAP GEMINI DIVISION SYD.....	70
REFERENSER	75
APPENDIX: INTERVJUMALL.....	78

1 Introduktion

Varje satsning på att bygga upp eller uppgradera ett företags kapacitet för hantering av kundrelationer måste föregås av en genomtänkt och fokuserad strategi, dels därför att förändringen i sig kräver betydande satsningar i form av pengar och övriga resurser, och dels därför att väl fungerande kundrelationer kommer att få allt större betydelse i de dynamiska marknadsmiljöer som möter företagen. Detta krävs för varje företag som har ambitionen att inte bara skapa tillfälliga och fragmentariska delösningar, utan vill åstadkomma ett komplett spektrum av sinsemellan koordinerade processer för effektiv hantering av sina kundrelationer och av de enskilda organisationsdelarna. Utan denna koordinering kan organisationen inte säkerställa att varje kundsegment verkligen får den service och uppmärksamhet som stärker och fördjupar företagets relation med respektive kund.

1.1 Bakgrund

Vi har valt att skriva en uppsats om kundrelationshantering och IT-stöd, men utifrån ett verksamhetsperspektiv snarare än ett IT-system perspektiv. Denna uppsats har främst utgått från Cap Gemini, men även ett antal andra företag i samma bransch, och därmed fås ett tjänste- och Business-to-Business-perspektiv. Uppsatsen kom att bli en fallstudie av Cap Geminis division syd. Division syd omfattar Cap Geminis verksamhet för hela södra Sverige och anledningen till att vi valde just detta företag för våra undersökningar var deras stora samarbetsvilja, deras decentraliserade organisation som möjliggjorde jämförelser mellan olika divisioner samt deras kompetens inom CRM (Customer Relationship Management)¹-området. Ett problemområde fann vi bara inom Cap Gemini division Syd och det blev därför intressant att fördjupa sig i denna organisation.

De flesta IT-konsultföretagen, däribland Cap Gemini, Ernst & Young, Adera och KPMG befinner sig idag, när det gäller kundrelationer, i en situation där de vill knyta sina kunder närmare sig. De vill att kunderna snarare skall ses som partners. Hur bör då ett IT-konsultbolag som Cap Gemini, som själva missionerar om CRM, utveckla sina kundrelationer? Är IT ett lämpligt hjälpmedel för detta?

1.1.1 Företagspresentation Cap Gemini

Cap Gemini utsågs förra året till "European Company of The Year" av 20 av Europas ledande affärstidningar (EBP). Cap Gemini-gruppen är Europas och världens tredje största företag inom IT-tjänster och managementkonsulting. Koncernens två företag, Cap Gemini och Gemini Consulting, har 40 000 medarbetare i 20 länder och omsatte förra året 4,3 miljarder euro (39 miljarder kronor). Cap Gemini finns i Norden på ett fyrtiotal orter med 4 300 medarbetare. Det internationella managementkonsultföretaget Gemini Consulting som ingår i gruppen, arbetar med förändringsprocesser i nära samarbete med Cap Geminis IT-tjänstföretag. Koncernens aktie är noterad på Parisbörsen sedan 1985.

¹ Se kapitel 4.3

1.1.1.1 Affärsidé

"We design and deliver strategic change through ideas, people and technology."

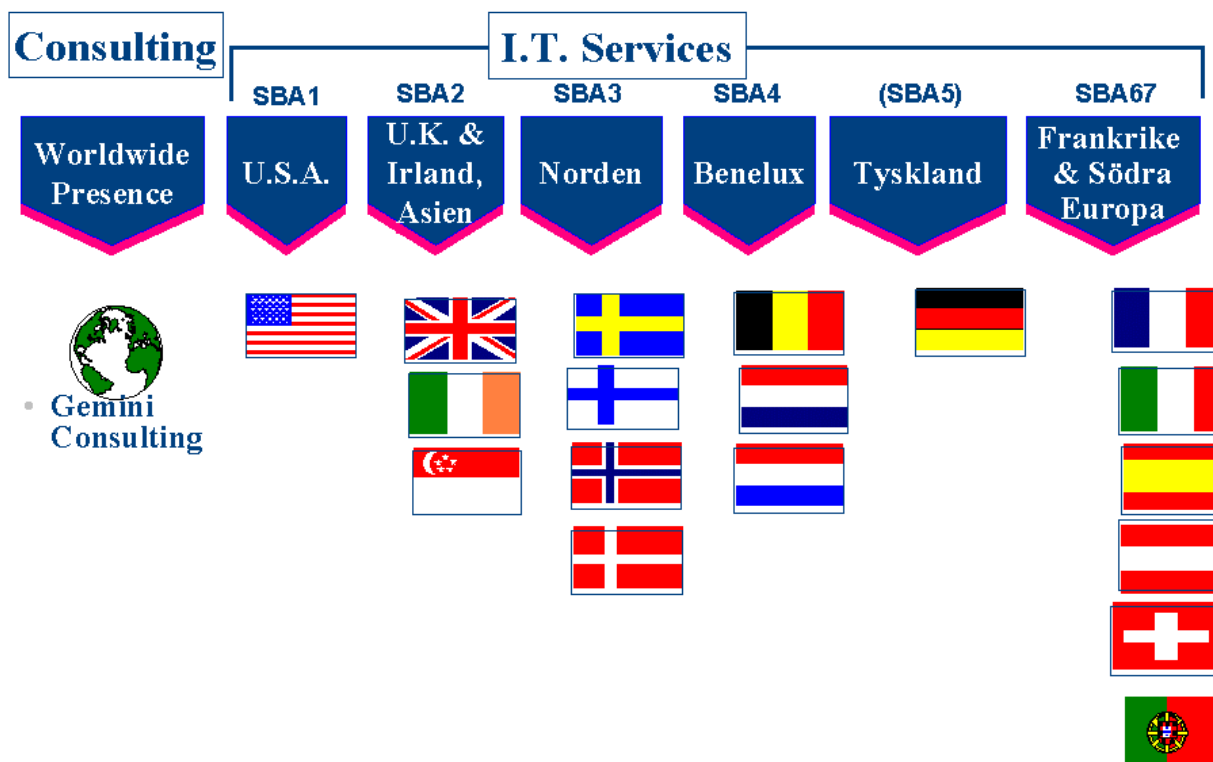
1.1.1.2 Historik

Datatjänstbolaget Sogeti grundades 1967 av Serge Kampf, som är arbetande styrelseordförande i Cap Gemini. År 1975 skedde en sammanslagning med två andra bolag, franska Cap samt Gemini, ett amerikanskt bolag som fanns i några europeiska länder. Företaget har i Europa vuxit stadigt genom egen tillväxt och genom uppköp.

1.1.1.3 Geografisk etablering

Cap Geminis huvudkontor är beläget i Paris. Utöver Frankrike finns koncernen representerad i USA, Storbritannien, Irland, Norden, Belgien, Nederländerna, Luxemburg, Tyskland, Frankrike, Italien, Portugal, Spanien, Ungern, Österrike, Schweiz och Sydostasien.

Cap Gemini-koncernen



1.1.1.4 Verksamhetsområden

Cap Gemini erbjuder tjänster framför allt inom:

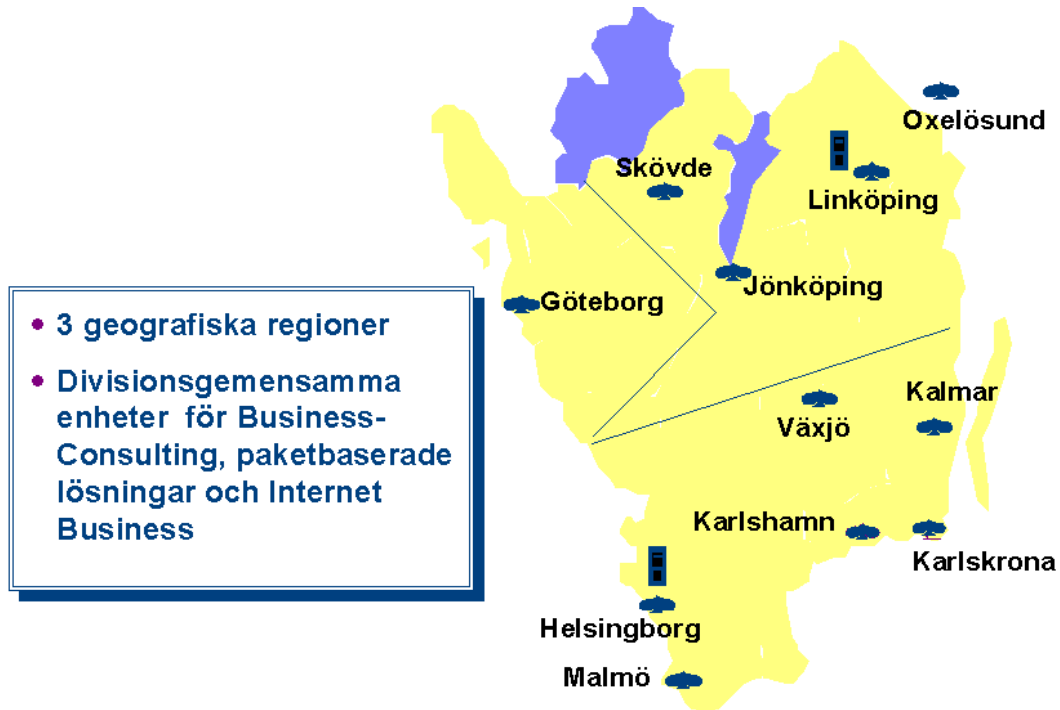
- **Konsultverksamhet**
Tillsammans med systerföretaget Gemini Consulting hjälper de kunder att utveckla sin verksamhet och hitta nya arbetssätt med hjälp av nya eller förbättrade IT-lösningar.
- **Systemintegration**
I samarbete med utvalda partners inom datakommunikation, programvara och datorer kan Cap Gemini ta totalansvar för att förverkliga kompletta IT-system, från idé till fungerande system.
- **Projektarbete**
Cap Gemini kan tillföra kunskap inom exempelvis projektledning och kvalitetsstyrning eller bidra med specialistkompetens i pågående eller nystartade IT-projekt, för längre eller kortare tid.
- **Förbättringspartner**
Tillsammans med kundens interna dataavdelning eller databolag kan Cap Gemini utveckla eller förbättra verksamheten. Via ett sådant samarbete, med fokus på snabbare och säkrare leveranser, har kunden fullständig tillgång till hela Cap Geminis erfarenhet och kunnande.
- **Serviceentreprenader/outsourcing**
I samarbete med utvalda partners kan Cap Gemini ta över ansvaret för hela eller delar av företagets IT-system, inklusive drift av datorer, nätverk, tillämpningar och personal.
- **Utbildning**
Cap Gemini har ett stort utbud av utbildningar och kurser för allt från företagsledningar till IT-specialister.

1.1.1.5 Organisation

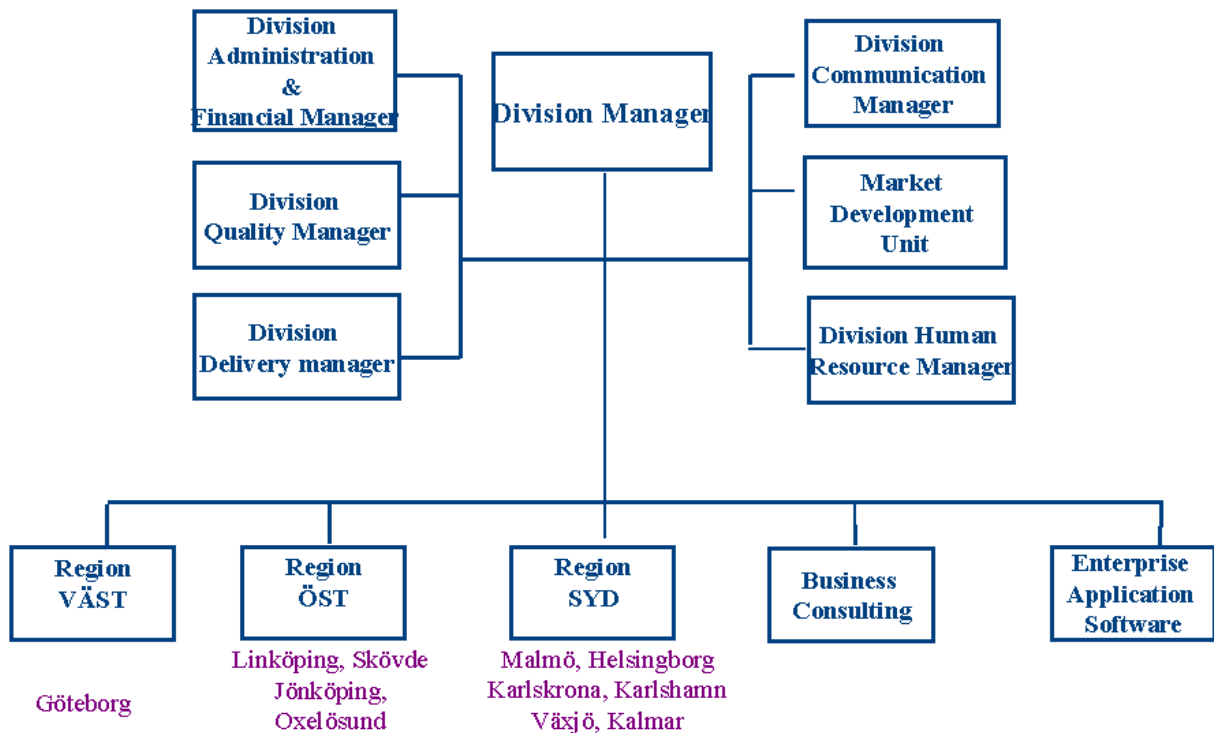
Den internationella organisationen är såväl geografiskt som sektoriellt inriktad. Målet är att ge kunderna nytta av företagets internationella erfarenheter och kompetensmässiga bredd samtidigt som den lokala prägel aldrig försvinner. Cap Gemini strävar efter att vara ”Glocal” (Global + Local).

Koncernens strategi är att erbjuda såväl IT- som managementkonsulting. Gemini Consultings 2 000 konsulter arbetar med organisations- och affärsutveckling och andra större förändringsfrågor. Cap Geminis 37 500 konsulter arbetar med att rådge, bygga och driva IT-projekt i syfte att öka kundernas konkurrenskraft. Gemensamt arbetar Cap Gemini och Gemini Consulting hos många stora kunder bland annat inom branscherna telekom, media, läkemedel, försäkring och transport.

Cap Gemini division Syd, geografisk utbredning



Organisationsstruktur Cap Gemini division Syd



1.2 Syfte och förväntade resultat

Syftet med denna magisteruppsats är att undersöka om det finns problem vad gäller kundrelationshanteringen inom IT-konsultbranschen och i så fall vilka dessa är, hur de kan lösas och om IT är ett lämpligt medel för detta.

Denna uppsats handlar således om *kundrelationer* i en mer allmän bemärkelse än tekniska CRM-system. Områden som berörs är exempelvis organisation, marknadsföring, säljprocess, bemanningsprocess, kund- och branschanalys.

De resultat vi förväntar oss är att kunna redovisa förslag till förbättringar inom några av de problemområden man ur leverantörsperspektivet uppfattar. Resultatet förväntas även innehålla en presentation av huruvida IT kan vara ett stöd för att effektivisera hanteringen av kundrelationer eller om det finns andra hjälpmedel eller åtgärder som är att föredra. Vi förväntar oss även att arbetet skall leda fram till förslag på konkreta åtgärder som skulle kunna leda till en bättre kundrelationshantering.

1.3 Avgränsning och frågeställning

Vi berör i vår uppsats sådana teoretiska frågor som vad det finns för stöd för kundrelationshantering på marknaden idag, vad CRM är och hur IT, organisation och människor samverkar. Uppsatsen är alltså *inte* en CRM-uppsats i bemärkelsen CRM som informationssystem. Den är en bred studie av olika problemområden på leverantörssidan av kundrelationen.

När vi granskar kundrelationshanteringen gör vi det på en *strategisk* nivå. Med det menar vi att vi inte bryr oss om säljteknik, förhandlingstaktik eller andra praktiska frågor. Dessa är visserligen en viktig del av vardagen för säljare och andra som har kundkontakt men är alltså inte föremålet för vårt intresse i denna uppsats. De strategiska frågor vi talar om är sådana som sköts från ledningen på någon nivå (region, division, huvudkontor...) eller åtminstone borde skötas därifrån. Det är alltså frågan om problem eller frågor som inte kan eller bör lösas av säljarna själva utan snarare är en angelägenhet för deras chefer. Vi tittar inte på enskilda handlingar eller åtgärder utan på de *processer*, *strukturer* och *strategier* som ligger till grund för kundrelationshanteringen, profileringen och sättet att hantera den egna kompetensen och kunskapen.

Vad vi är ute efter är att undersöka hur man med hjälp av IT och andra medel kan stödja och stärka hanteringen av de interna processer som hos leverantören ligger bakom hanteringen av den sociala interaktion som finns mellan företaget och kunden. Vi vill ta reda på vilka problem som, ur ett leverantörsperspektiv, finns i kundrelationshanteringen och vilka åtgärder man skulle kunna vidta för att knyta kunderna närmare sig och bli mera konkurrenskraftig i den hårt konkurrensutsatta IT-konsultbranschen.

Huvudfrågan lyder:

- **Vilka strategiska problem med kundrelationshanteringen förekommer inom IT-konsultbranschen?**

Underfrågorna lyder:

- **Vilka förändringar av säljprocessen, bemanningsprocessen och leveransprocessen skulle kunna förbättra kundrelationshanteringen?**
- **Kan IT vara ett lämpligt hjälpmedel för att lösa dessa problem?**

1.4 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd enligt följande struktur:

I kapitel 1, *Introduktion*, ger vi en bakgrund till företaget Cap Gemini. Vi presenterar även syftet med uppsatsen samt de resultat vi förväntar oss. Slutligen redovisar vi avgränsningen för arbetet och den frågeställning det skall besvara.

Kapitel 2, *Metod*, behandlar det vetenskapliga synsätt vi bekänner oss till samt de metoder och arbetssätt vi använder oss av för datainsamling. Vi redogör även för hur vi har analyserat informationen. Resultatens validitet och reliabilitet diskuteras.

I den första delen av kapitel 3, *Intervjuresultat*, presenterar vi resultatet av intervjuerna. Den andra delen av kapitlet innehåller sammanfattningar av dessa resultat.

Kapitlet *Teori*, nummer fyra, består av olika teorier, modeller med mera som berör forskningsområdet. Vi behandlar organisationsmodeller, CRM (Customer Relationship Management) och marknadsföring, samt hur IT förhåller sig till dessa begrepp.

I kapitel fem, som heter *Diskussion*, diskuterar vi utifrån teorin i kapitel fyra och undersökningsresultaten från kapitel tre vad vi har kommit fram till.

Det sjätte och sista kapitlet, *Slutsatser*, ägnar vi helt enkelt åt att summera de slutsatser vi kan dra.

Arbetet avslutas med en lista över *Referenser* och appendixet *Intervjumall*.

2 Metod

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Inom vetenskaplig forskning finns två grundläggande och klassiska vetenskapliga angreppssätt – två sett att se på forskningen – nämligen hermeneutik och positivism (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1991).

Inom hermeneutiken försöker man förstå vad saker och ting *är* för något. Man vill tolka verkligheten. Vad något är för en viss person beror på hur det uppfattas av personen. Ingen tolkning är den enda rätta, utan alla de olika subjektiva, individuella tolkningarna bidrar till en nyanserad bild och ger upphov till nya möjligheter att angripa problemet i fråga. Helhetsförståelse är viktigt och man intresserar sig inte bara för det man vill undersöka utan studerar även omgivningen.

Positivism kan enkelt sägas handla om att prova hypoteser. Detta vetenskapliga angreppssätt syftar till att hitta den enda rätta sanningen och subjektivitet skall undvikas. Ofta är detta kopplat till kvantitativa forskningsmetoder och man strävar efter exakta resultat och empiriska bevis. Det som studeras isoleras från sin omgivning för att undvika störningar.

Frågan var om positivism eller hermeneutik var bäst lämpat för vår studie. Dahlbom och Mathiassen (1993) menar att teknik enligt hermeneutiken är vad man anser att det är. Det är naturligtvis inte möjligt att på ett meningsfullt sätt använda teknik som man inte uppfattar eller förstår. Dessutom var det ju inte bara det tekniska IT-stödet vi var intresserade av att studera, utan helheten; kundrelationerna och den omgivning i vilken de fanns. Hela denna situation var så oerhört dominerad av subjektiva åsikter och intressen att det förmodligen hade varit lönlöst att försöka finna en slutgiltig sanning – den fanns inte. Allt pekade enligt vår mening på att vi borde iaktta ett hermeneutiskt angreppssätt.

2.2 Vetenskaplig metod

Den vetenskapliga metod vi valde att tillämpa för uppsatsen var en kvalitativ fallstudie. Föremålet för studien var Cap Gemini division Syd. Vi lät oss inspireras av den så kallade "Grounded theory". Grounded theory innebär i korthet att man utifrån undersökningens resultat skapar hypoteser, vilka man med hjälp av litteraturstudier sedan försöker finna teorier för. I sin renodlade form förutsätter metoden att man innan undersökningen inte har någon uppfattning alls om de möjliga sambanden och resultaten. Då detta kan uppfattas som något radikalt valde vi därför att närma oss "Pattern matching"², det vill säga att vi jämförde undersökningens resultat med relevant litteratur inom området. På detta sätt försökte vi tolka resultaten och formulera våra slutsatser. Dessa slutsatser byggde på fallstudien av Cap Gemini division Syd men kunde troligen i viss mån vara tillämpbara även på andra företag och branscher. Grounded theory och Pattern matching tjänade som sagt endast som inspiration när vi planerade hur arbetet skulle genomföras och vi gör inga anspråk på att ha följt dessa koncept. De redovisas endast för att ge en inblick i hur vi resonerade. Själva arbetet utfördes alltså som en kvalitativ fallstudie. Under detta arbete använde vi oss av både primär- och sekundärdata.

² Pattern Matching är egentligen ingen formell metod utan snarare ett praktiskt arbetssätt.

2.2.1 Primärdata

Befring (1994) menar att primärdata är sådan information som har samlats in för att i första hand bilda underlag i en viss undersökning. Författaren inhämtar alltså ny kunskap, kunskap som ligger till grund för undersökningens resultat. Primärdata finns inte i förväg.

I vår uppsats utgörs primärdata av den information och kunskap vi inhämtade under intervjuerna. Det är dessa data som ligger till grund för resultaten och därmed också vår diskussion och våra slutsatser.

2.2.1.1 Kvalitativa kontra kvantitativa metoder

När det gäller metoder för att studera den fråga man är intresserad av finns det inom vetenskapen en uppdelning i kvantitativa respektive kvalitativa metoder (Easterby-Smith et al., 1991). De båda typerna av metoder ger olika resultat och lämpar sig för skilda situationer. En möjlighet är att kombinera dem och använda metoder av båda typerna.

De kvantitativa metoderna samlar in forskningsunderlag från en stor grupp källor men å andra sidan samlas inte så mycket in från var och en av källorna. Materialet har bredd men inte djup. Resultatet kan ofta kvantifieras, mätas och räknas på. Man kan skapa statistik och kategorisera.

Kvalitativa metoder går i stället på djupet. Ett mindre urval av källor studeras noggrant och ingående. Metoderna har stort djup men desto mindre bredd. Resultaten kan inte alltid kvantifieras och materialet kan bli mycket krävande att analysera. Komplexa frågor kan hanteras och bilden av verkligheten återspeglar ofta den subjektivitet som finns. Det handlar mer om att förstå sammanhang och skeenden än att bevisa sakförhållanden.

2.2.1.2 Kvalitativa intervjuer

För att studera kundrelationer ansåg vi att kvalitativa metoder lämpade sig bättre än kvantitativa. Det viktiga för oss var att förstå helheten. Vad tyckte säljarna var viktigt i kundrelationen? Vad tyckte konsulterna? Vad tyckte personal på olika nivåer? Hur arbetade man och vad betydde det? Vem behövde IT-stöd? Sådana frågor får man inte svar på med hjälp av en enkät till alla inblandade. Det handlar istället om djupa intervjuer med strategiskt utvalda representanter.

Den metod för datainsamling som vi ansåg vara mest lämpad för vårt syfte var intervjuer. De frågor som fanns kring ämnet var alltför komplexa för att kunna besvaras med hjälp av enkäter. De var även för komplexa för att kunna besvaras i massintervjuer. De flesta av dem krävde nämligen mer än enkla svar – snarare utläggningar. Vad vi ville trots allt var att komma åt själva kärnan i konsulternas och säljarnas yrke; att hantera kunderna. Icke desto mindre misstänkte vi att denna kunskap inte var särskilt formaliserad och att det därför krävdes att respondenterna fick goda möjligheter till eftertanke och egna formuleringar. På grund av ämnets komplexitet valde vi sålunda att använda halvstrukturerad intervjuteknik (Easterby-Smith et al., 1991). Intervjuarbetet genomförde vi under första hälften av arbetet. I syfte att uppnå diskussionskaraktär och ett smidigare flyt vid intervjuerna, valde vi att använda oss av en bandspelare vid intervjutillfällena.

Med stöd av litteratur i ämnet valde vi ut de punkter inom forskningsområdet som vi var intresserade av att få ökad kunskap om och insikt i. Detta resulterade i en intervjumall som skulle hjälpa oss att få ett så användbart resultat som möjligt av intervjuerna. Intervjumallen diskuterade vi sedan med vår handledare Kai Simon på forskningsinstitutet Viktoria för att säkerställa att den var av god vetenskaplig kvalitet. Under arbetets gång upptäckte vi nya problemområden och intressanta delproblem. För att fördjupa oss i dessa kompletterade vi efter hand intervjumallen.

Själva intervjuerna följde inte vår intervjumall linjärt från början till slut, utan tilläts inom intresseområdets gränser ta nya riktningar. I enlighet med Holmes och Solvangs (1996) rekommendationer tjänade mallen bara som stöd för att vi skulle komma ihåg att ta upp de ämnen vi var intresserade av till diskussion. Vi valde att göra så för att få möjlighet att göra fördjupningar och följa nya spår som respondenten hade kunskap kring. Eftersom vi från början inte kände till vilka problem som fanns fick vi låta respondenternas intresse, synsätt och kunskap styra intervjuernas riktning tillsammans med vår intervjumall.

Vi intervjuade personer i olika befattningar såsom säljare och chefer på olika nivåer inom fyra olika IT-konsultföretag. Efter några intervjuer fann vi Cap Gemini division Syd särskilt intressant. Det var då vi bestämde oss för att göra en fallstudie av just den organisationen. Flera av intervjuerna skedde därför med personal från Cap Gemini division Syd. Anledningen till detta var att vi på så sätt verkligen kunde sätta oss in i organisationen och se de samband som fanns. Intervjuerna med representanter för övriga företag syftade till att få en något bredare och mer generell bild och undersöka vilka skillnader som fanns. För att kunna göra den särskilt intressanta jämförelsen mellan olika divisioner inom samma företag gjorde vi två intervjuer med personer från Cap Gemini division Nord. Totalt genomförde vi tio kvalitativa intervjuer, samtliga mellan en och två timmar långa.

I valet av intervjupersoner bad vi inför Cap Gemini-intervjuerna våra kontaktpersoner där om hjälp, eftersom de hade betydligt större förutsättningar att finna insatta och kunniga personer än vad vi själva skulle ha haft. Inför intervjuerna på de andra konsultföretagen kontaktade vi nyckelpersoner såsom säljchefer och marknadschefer för att komma i kontakt med rätt personer.

De personer vi intervjuade var följande:

- En säljare, en säljchef och en Delivery Manager från Cap Gemini division Syd
- En säljare och en marknadschef från Cap Gemini division Nord
- En Manager och två konsulter från Ernst & Young Management Consulting
- En seniorkonsult från Adera
- En Manager från KPMG Consulting

Med "säljare" avses här kontaktpersonen mellan konsultföretaget och kunden, det vill säga Account Managers, Key Account Managers eller dylikt.

2.2.2 Analys av primärdata

Då analysen av information brukar vara det största problemet vid användandet av kvalitativa metoder, tog vi litteratur av Holme och Solvang (Holme & Solvang, 1997) till hjälp. Enligt dem är det allra bästa att kunna erbjuda läsaren ordagrant transkriberade intervjuer. Men har man en stor mängd intervjumaterial och samtidigt inte obegränsat med tid menar de att det ändå är godkänt att inte göra det. Då vi bedömde att det var helhetsintrycket från intervjuerna som var väsentligt, ansåg vi det inte motiverat att skriva ned närmare 15 timmars tal i förhållande till den tid det skulle ta och som vi istället kunde lägga på analysarbetet.

Resultaten av de inspelade intervjuerna sammanfattade vi i narrativ form. Detta efter att vi tagit bort en del information på grund av konfidentialitetskrav från respondentens sida. Vi tog oss även friheten att strukturera upp intervjuerna efter diskussionsämne för tydligare åskådliggörande av resultatet.

2.3 Sekundärdata

Sekundärdata är enligt Befring (1994) data som redan har samlats in för något annat ändamål. Typiska exempel på sekundärdata är böcker, tidskrifter, rapporter och avhandlingar.

2.3.1 Litteraturstudier

För att kunna skriva en uppsats behövde vi ha baskunskap om ämnesområdet. Vi läste därför en mängd litteratur och sammanställde de relevanta delarna av kunskapen i uppsatsens teoriavsnitt. Under hela arbetet med uppsatsen genomförde vi litteraturstudier parallellt. Det innebar att vi läste böcker, rapporter och tidskrifter, det vill säga sekundärdata, inom ämnesområdena kundrelationer, organisation och IT-stöd.

Det kan, enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991), finnas flera syften med en litteraturstudie. Vi hade främst två syften. Det ena av dessa var att inhämta kunskap som vi behövde för att kunna genomföra intervjuerna. En viss nivå av kunskap var nödvändig för att kunna förstå den problematik vi stötte på under intervjuerna och för att kunna göra analyser och dra slutsatser utifrån dem. Huvuddelen av litteraturstudierna var därför i tiden förlagda till arbetets början.

Det andra syftet med litteraturstudierna var att inhämta kunskap för att kunna dra vetenskapligt förankrade slutsatser av fallstudien. Genom att läsa vad andra hade för sätt att se på problemområdet och hur de uppfattade det fick vi bättre förutsättningar att tolka det vi såg.

Efter det att intervjuerna var gjorda genomfördes ytterligare litteraturstudier. Syftet var nu att finna teorier att jämföra våra resultat med.

2.4 Reliabilitet och validitet

Det är av största vikt att de undersökningar man utför ger ett tillförlitligt resultat. För att bedöma detta talar man om reliabilitet och validitet.

Reliabiliteten hos den insamlade informationen betecknar dess pålitlighet, noggrannhet och precision. Detta begrepp har inte alls samma centrala roll i kvalitativa studier som i kvantitativa. Syftet med en kvalitativ undersökning är inte att studera ett representativt urval, utan att söka förståelse. Detta sker genom djupgående granskning av subjektiva uppfattningar och åsikter vilka naturligtvis är svåra eller omöjliga att göra statistiskt representativa. Istället kan poängen, enligt Holme och Solvang (1997), vara att finna intervjupersoner med så olika befattning, uppgift, erfarenhet och så vidare som möjligt för att få en nyanserad bild av det man studerar. Reliabilitetsbegreppet är således inte lika intressant som validitetsbegreppet i de undersökningar vi gjorde.

Begreppet validitet avser den insamlade informationens relevans. God hög validitet är detsamma som att undersökningen verkligen har mätt det den syftade att mäta. En undersökning kan ha god precision utan att för den sakens skull ha mätt rätt sak. Patel och Davidson (1994) hävdar att hög reliabilitet inte är någon garanti för hög validitet. De menar också att validitet kan åstadkommas genom att någon utomstående med kunskaper om problemområdet granskar mätinstrumenten och gör en logisk analys. Vi lät därför vår handledare på Institutionen för Informatik vid Göteborgs universitet granska våra intervjufrågor och även vår lista över intervjupersoner. Vi ansåg därmed att vi hade god validitet för våra intervjuer. Vi lät också honom och Dr Agneta Ranerup granska vårt val av metoder för att säkerställa god vetenskaplig kvalitet. Tillsammans med våra kontaktpersoner på Cap Gemini diskuterade vi vilka personer som var lämpliga att intervjua för att få ett så välgrundat och verklighetsnära resultat som möjligt.

3 Intervjuresultat

De samtal vi förde med respondenterna återges i löpande text, vilket vi anser vara det bästa sättet att redovisa de intressanta och relevanta delarna av de långa diskussioner det handlar om. I dessa redovisningar har vi inte lagt in några egna åsikter utan endast återgivit respondenternas åsikter och uppfattningar. Utöver redovisade intervjuer i detta kapitel har vi även haft ett antal, mycket givande, informella diskussioner med vår huvudsakliga kontaktperson inom Cap Gemini, marknadsansvarig inom Cap Gemini division Syd, Leif Jormsjö. Vid slutfasen av arbetet hade vi även ett informellt möte med professor Mats-Åke Hugoson där vi diskuterade kring uppsatsen.

3.1 Intervju med säljare A, Cap Gemini division Syd

Intervjun inleds med en lång redogörelse för säljarens arbetsområde och hur en affär kan se ut. Säljaren påtalar att det finns två huvudtyper av affärer. Den ena formen, som kallas ”services”, är när man tillhandahåller bemanning till kunden, exempelvis en programmerare eller databaskonsult. Den andra formen av affär är när man säljer in en lösning, även kallat ”solutions”. Exempel kan vara CRM och Internetsatsning. Förhållandet mellan leveransmängd för de båda formerna av affärerna ligger på cirka 40% solutions och 60% services. Man befinner sig idag i en situation där man försöker förskjuta den fördelningen mot högre andel solutions. Den främsta anledningen till detta är för att vinstmarginalen är högre för solutions.

Kunderna kategoriseras som A-, B- eller C-kunder. A-kunder är sådana som har stor omsättning och har en etablerad kontakt med Cap Gemini, det vill säga trogna storkunder. B-kunderna är sådana som har potential att bli A-kunder och alltså måste bearbetas. C-kunder är mindre betydande kunder.

Säljaren tar upp ett exempel på hur ett CRM-projekt, solution, hade uppstått. Det hade börjat med att man tillhandahöll bemanning, services, för kundföretaget. En av konsulterna hos kunden hade då fått höra att kunden hade planer på att införa ett CRM-system. Konsulten ifråga tog då kontakt med säljaren, som i sin tur satte samman en solution-grupp som utarbetade ett prospekt till kunden. Detta prospekt överlämnades sedan åt kunden som efter en tid antog det. Det var alltså enbart genom att Cap Gemini redan hade ”en fot inne” i företaget som de fick reda på kundens planer om att införa ett CRM-system. Säljarens roll blev att först ta reda på vilka konsulter inom företaget som hade kompetensen att arbeta med projektet ifråga, och sen även ta reda på om de utvalda konsulterna hade tid att ta detta projekt. Redan i detta inledningsskede av samtalet kommer det enligt säljaren själv största problemet upp. Han anser att hans tid går mer åt till att vara en administrativ samordningsperson än att fokusera på relationen med kunden.

Respondentens arbetsuppgifter är främst att ansvara för kunden; han ”äger” kunden vilket innebär att övriga säljare inte bearbetar samma kund. Men han har inte bara ett utan fyra företag som han har totalansvaret för. Relationen med kunden innebär dels att tillhandahålla IT-bemannings tjänster, men även försöka sälja in solutions-projekt, eller IT-lösningar. Utöver detta är det även säljarens uppgift att försöka pussla ihop en grupp av konsulter som kan leverera tjänsten. Säljaren kan alltså inte lova kunden något innan han gjort efterforskningar inom organisationen om huruvida det finns konsulter som kunde bemanna tjänsten som han planerar att sälja in. Till detta kommer alla administrativa uppgifter som att skriva kontrakt

och annat pappersarbete. Detta interna arbete tar alltför stor del av säljarens arbetstid och det anser han leder till att han blir så arbetstyngd att han inte har så mycket tid för kunderna som han önskar. Dessutom menar han att det känns som om man ”uppfinner hjulet” gång på gång när det gäller mycket med arbetet med att ta fram underlag för kontrakt, offerter och liknande.

Vi frågar då hur samordning av bemanningsbehov och tillgänglig kompetens sker. Säljaren berättar att genom två möten varje måndag morgon, ett med alla säljarna, och ett med säljarna och teamcheferna, koordineras arbeten och konsultfördelning på olika projekt. Säljaren samordnar sedan alla inblandade konsulter som arbetar hos en viss kund genom informella möten. Det kan vara meningsutbyten i korridorerna eller lunchträffar. Ytterligare möten äger rum om så är nödvändigt. Respondenten förklarar att de enda som verkligen känner konsulterna och vet vad de kan, vad de vill och vilken beläggning de har är teamcheferna. Dessa leder teamen, som huvudsakligen är organiserade efter kompetens och specialkunskaper, och ansvarar för att konsulterna utvecklas, utbildas, sätts i arbete och trivs.

På frågan om hur ofta säljaren är ute på kundbesök svarar han att det blir cirka 3-4 gånger i veckan, men att han egentligen aldrig kunde göra för många kundbesök. Det är tiden som begränsar, menar han.

När vi undrar vad säljaren tycker är de mest kritiska faktorerna för att en kundrelation skall fungera väl, svarar han att det första är att hitta rätt kund. Med det menar han att olönsamma kunder eller kunder som inte är beredda att satsa helhjärtat på samarbetet oftast bör undvikas. Dessutom menar han att den som har kontakt med kunden måste vara så kunnig och erfaren att kunden kan få förtroende för att något värdefullt kommer att tillföras. Man måste också vara aktiv och själv söka affärsmöjligheter. Det är, förklarar han, inte ens säkert att kunden själv ser de möjligheter som finns till förbättringar och då är det konsultfirmans ansvar att visa vad de kan erbjuda.

De olika IT-stöd som säljarna använder sig av i sitt arbete är dels ett system kallat ZoomBis, som är företagets bemanningssystem, och dels deras nyligen införskaffade säljstödsystem, Carma, från Siebel. Detta system har precis installerats så respondenten har inte haft tillfälle att använda eller utvärdera det något nämnvärt vid intervjutillfället men enligt hans beskrivning så påminner det i många avseenden om MS Outlook med kalenderfunktioner och dylikt. Med tanke på hur många faktorer man måste ta hänsyn till när ett projekt bemannas så är han tveksam till om det är IT-stöd som behövs.

En annan sak som nämns är problemet med vad säljaren kallar ”idle”-konsulterna, konsulter som inte har något projekt att arbeta med. Dessa konsulter som hela tiden är en tickande kostnad, sätts antingen på något arbete internt inom Cap Gemini eller på vidareutbildning. Säljaren uppskattade att det hela tiden finns upp till så mycket som cirka 10% ”arbetslösa” konsulter inom företaget.

Säljaren efterlyser någon form av ”spindel i nätet” som samordnar all administrativ verksamhet så att han kan ägna större del av sin tid åt kundrelationen.

3.2 Intervju med försäljningschef B, Cap Gemini division Syd

Respondenten är försäljningschef för Cap Gemini i Göteborg. Hans huvudsakliga arbetsuppgift är att samordna försäljarna. Vid sidan av detta arbetar han en liten del (han uppskattar det till ca 10%) av sin tid som chef för en av Cap Geminis branschsektorer i Norden.

Försäljningschefen menar att det inte finns några typiska affärer, eftersom samtliga leveranser skräddarsys efter kundens behov och eftersom förutsättningarna är olika i varje situation. Generellt kan han dock se två huvudtyper av affärer; kompetensförstärkning och projekt, vilket är detsamma som services och solutions.

I de fall då det handlar om kompetensförstärkning beställer kundföretaget en kompetens, exempelvis en projektledare, och ibland till och med en speciell person som de tidigare har samarbetat med. En sådan affär är mycket enkel, menar försäljningschefen. Finns kompetensen tillgänglig kan arbetet oftast påbörjas omedelbart. Har man haft tidigare kontakter kan även kostnadsfrågan vara löst från början.

Då det gäller projekt är det mycket mer komplicerat. Förberedelsetiden är lång. Man måste sätta sig in i kundens verksamhet och ofta blir det upphandling i konkurrens med andra IT-konsultföretag. En sådan affär kan börja på flera olika sätt. Exempelvis kan Cap Gemini få en offertförfrågan från ett företag man aldrig haft kontakt med. Man kommer då in väldigt sent och enligt försäljningschefen blir det sällan något av en affär som börjar på det sättet. Målsättningen är att undvika den typen av situationer. Istället vill man förbereda sig noga. Det skall helst börja med att Cap Gemini lokalt bestämmer sig för att satsa på en viss bransch, exempelvis läkemedel, och sedan väljer ut ett antal intressanta kunder. Därefter sätter man sig in i företagen och nätverken för att på så vis kunna vara med i affärerna ända från idéstadiet till offertläge.

Kunderna klassificeras som A-, B- och C-kunder. Detta system håller för närvarande på att ses över och förändras berättar försäljningschefen. A-kunderna är stora, lönsamma kunder under det att B-kunderna är sådana som man bearbetar och hoppas kunna göra till A-kunder på ett par års sikt. Man satsar hårt på B-kunderna och försöker bygga upp kontakter, förståelse för verksamheten och vinna kundens förtroende. Det totala antalet B-kunder i region Väst, inom division Syd, skall vara ungefär tre till fem stycken – inte fler. De innebär nämligen mycket stora kostnader i form av kundbearbetning och är inte lönsamma på kort sikt. C-kunder är kunder som köper men som inte köper för så stora summor och heller aldrig kommer att bli några A-kunder. För närvarande håller vi på att omorganisera oss internt, säger försäljningschefen. Meningen är att de säljare som har hand om de viktigaste A-kunderna bara skall ha hand om den enda kunden på heltid och vara så kallade Key Account Managers. Övriga säljare skall ha ungefär tre A-kunder och en B-kund. B-kunderna kräver mycket tid och det är anledningen till att man som säljare inte skall ansvara för mer än en. Dessutom skall säljaren ha ett par C-kunder. Säljarna har i huvudsak fast lön men även en viss provision på sin försäljning.

Vi undrar om säljarna på något sätt uppmuntras att vårda befintliga kundrelationer i stället för att bara försöka skaffa nya kunder. Försäljningschefen svarar att om det finns något problem så är det snarare det omvända. Eftersom befintliga kunder köper mer än nya kunder som är

under bearbetning tjänar säljaren mer på de befintliga. Den säljare som arbetar med en B-kund måste kanske vänta i två år innan de stora uppdragen, och därmed pengarna, kommer.

När försäljningschefen eller en försäljare har analyserat kundens behov eller fått en förfrågan skall han undersöka huruvida rätt personer finns tillgängliga. På frågan om hur detta går till svarar försäljningschefen att det finns tre alternativ. Det första sättet är att man använder systemet ZoomBis, där man lägger in sina behov och cheferna för olika konsultteam svarar med förslag på lämpliga personer. Det andra alternativet är att man under det möte som hålls varje måndagmorgon diskuterar med teamcheferna och väljer ut den personal som behövs. Slutligen kan man välja att direkt ta kontakt med teamcheferna utan att invänta mötet. Teamen är i viss mån kompetensorienterade, så om det är exempelvis en projektledare säljaren är ute efter så kan han ofta direkt ta kontakt med den teamchef som har hand om projektledarna. Är det inte lika klart vad man skall ha för resurser och om det måste samordnas i större utsträckning så menar försäljningschefen att man tar kontakt med teamcheferna innan måndagsmötet. De kan då förbereda sig så att beslut kan fattas direkt på mötet. Det är inte meningen att ett ärende skall tas upp för första gången där.

När vi frågar huruvida det finns någon plan för kundverksamheter berättar försäljningschefen att det är en del av marknadsplanen. Basen är att man en gång i månaden skall genomföra någon form av verksamhet som syns hos kunden. Det är oftast seminarier kring ämnen som intresserar kunderna, men även sociala aktiviteter som middagar, teaterbesök och liknande. Det är försäljningschefen som är ansvarig för detta. De enskilda säljarna kan dessutom själva hitta på saker för sina egna kunder. Det rör sig då vanligen om sociala aktiviteter. Ibland tar säljarna dock med sig kunderna till olika platser, exempelvis Cap Geminis olika kompetenscenter internationellt.

Det främsta kännetecknet på den optimala kundrelationen, det som säljare bör sträva efter, menar respondenten, är att man direkt kan leverera ett upplevt värde till kunden redan i dialogen. Han menar att man skall vara så insatt i kundens verksamhet att man redan under samtalen kan ge idéer och tankar som kunden inte hade fått annars. Inte bara själva leveransen, utan även säljarens dialog, skall vara värdeskapande för kunden. För att nå dit krävs det att man är mycket väl insatt i kundens verksamhet, kanske bättre än kunden själv.

Den praktiska kontakten med kunderna sköter både försäljningschefen och säljarna i första hand genom telefonsamtal och e-mail. Ofta är kontaktpersonerna och cheferna på kundföretagen upptagna och på resande fot och därför svåra att nå under kontorstid. Mycket av kontakten sköts därför på kvällar och helger. För att nå dithän att kontaktpersonerna ringer tillbaka om man söker dem, att de accepterar telefonsamtal på fritiden och att de prioriterar e-mailen från säljaren krävs att man bygger upp ett förtroende och lär känna varandra. Detta tar mycket tid och kräver många fysiska möten och mycket närvaro ute hos kunden. De stora affärerna kräver vanligen minst ett till två år av förberedelser. Det handlar inte bara om att bygga upp ett personligt förtroende utan även om att skapa ett förtroende för Cap Gemini; man måste bland annat visa att man klarar av att leverera.

På frågan om vad som skulle behöva förbättras i kundrelationshanteringen svarar respondenten att det i första hand handlar om att ge säljarna mer tid att ägna åt kunderna. Detta tänker man lösa bland annat genom att rekrytera fler säljare. Ett annat angreppssätt man

använder sig av är att avlasta säljarna i det administrativa arbetet så att de får mer tid ute hos kund. Säljarna blir annars tvungna att ägna en stor del av sin tid åt att skapa utskick och annat så kallat arbete av den typ som respondenten kallar ”back-office”-arbete. Det är bland annat problematiskt för säljarna att på ett effektivt sätt få en överblick över vilka resurser som finns tillgängliga när de har fått en förfrågan från en kund. Systemet ZoomBis är till för att underlätta detta arbete, men försäljningschefen anser inte att det fungerar särskilt bra. Han tror över huvud taget att det är väldigt svårt att datorisera en sådan process. Anledningen är att det är så många parametrar som inverkar. Det räcker inte med att konstatera att konsulten är ledig. Det blir ofta en prioriteringsfråga vilket uppdrag en konsult skall få. Det händer exempelvis att man håller en konsult i väntan på ett försenat projekt hos en A-kund i stället för att direkt skicka ut honom på ett jobb hos en C-kund. Man måste också ta hänsyn till konsulternas egna intresse, önskemål, karriär, familjeförhållanden och vidareutbildning. Han anser att man hittills inte har lyckats lösa detta problem och är skeptisk till möjligheterna att lösa det genom ett konsultbokningssystem. Hans ståndpunkt är att säljarnas främsta uppgift är att lära känna kunden och ha en dialog med denne. Blir de för nedtyngda av administrativa uppgifter är det något som bör förändras.

Hur hanterar man problemet med konsulter som för tillfället är utan uppdrag, undrar vi. Det är egentligen inte säljarnas problem eller ansvar menar försäljningschefen. Man gör ibland så att man erbjuder en befintlig kund ett projekt som passar de konsulter man har till förfogande för att de exempelvis måste lära sig det aktuella området. Kunden får ett förmånligt pris och konsulterna arbetar och lär sig i stället för att bara kosta Cap Gemini pengar. Man vill inte sälja konsulterna styckevis till ett dumpat pris – det skulle kunna rasera prisnivån. Istället paketerar man dem och erbjuder ett kreativt affärsupplägg och säljer en lösning till ett förmånligt pris.

Respondenten hävdar att den allra viktigaste åtgärden på säljområdet nu är att ge säljarna mer tid hos kunderna, dels genom att öka antalet säljare och dels genom att bli effektivare i det han kallar ”staffing”-processen, d.v.s. att internt hitta rätt kompetens till ett uppdrag. Ansvar för detta ligger hos säljarna och tar mycket av deras tid. Man har funderat på att införa någon form av ”staffinggeneral” som agerar som en spindel i nätet och samordnar denna interna arbetsmarknad.

3.3 Intervju med Delivery Manager C, Cap Gemini division Syd

Respondenten har en tvådelad tjänst. Den ena delen innebär att han är leveransansvarig, eller Delivery Coach, för region Väst. I linjebefattning är han chef för teamcheferna och rapporterar till regionchefen. I tjänsten ingår ett koordineringsansvar för rekrytering, kompetensutveckling, beläggning, bemanning och personalfrågor. Den andra delen av hans tjänst innebär att han är Delivery Manager för Division syd. Den uppgiften omfattar i stort sett samma leveransansvar som i region Väst. Den omfattar även ett personalansvar för divisionen, samt ett ansvar för kompetensutveckling, Knowledge Management och ”staffing”

(bemanning och beläggning). Båda dessa tjänsters arbetsuppgifter är han ensam ansvarig för. Han har således inga egna konsulter under sig, och heller ingen direkt kundkontakt.

Det ligger i Delivery Managers ansvar att se till att projekten har en bemanningsprocess som fungerar, att det finns IT-stöd som gör att man kan hitta folk och att det finns kontaktvägar och nätverk över divisionsgränserna. Men när det gäller att hitta bemanningen till ett projekt är det säljaren ifråga som är problemägare. Ett problem som han ibland ser i detta är att när en konsult kommer ut från ett uppdrag och skall ha ett nytt, finns det ingen som tänker på just den konsulten. En säljare tänker mer på vad kunden vill ha och hur kunden resonerar. Det är naturligtvis det viktigaste, men konsulter utan beläggning är baksidan av detta. Ett annat problem som han ser är att han själv i sitt arbete med leveransfrågor ibland är för långt ifrån kunden. Detta leder ibland till bristande uppfattning om vart kunden är på väg som gör det svårt för honom att förutsäga organisationens framtida kompetensbehov. Om han hade haft en högre kundnärhet hade han lättare kunnat förutse framtida behov och kompetensutvecklat utefter det för att skapa bättre framförhållning.

Han förstår mycket väl att säljarna inom division Syd, i motsats till division Nord, kände att bemanningen till projekten innebar ett alltför stort administrativt arbete för dem. Enligt honom är säljarna bra på att hantera kundrelationer, men de är inte så duktiga på att förstå hur det fungerar internt inom Cap Gemini och hur man hittar konsulter till projekt. En anledning till detta är att de inte är med i nätverken för bemanning. Han anser därför att säljarna har en ganska krävande arbetsuppgift att utföra. En lösning på det här problemet är, enligt respondenten, att teamcheferna kommer närmare kunden och kan jobba mer med både bemanning och till viss del försäljning; exempelvis göra förlängningar av avtal och se till att de genomförs. Hur det rent praktiskt skall fungera för teamcheferna att uppnå en högre kundnärhet när säljarna har den huvudsakliga kundkontakten har han dock inget svar på.

Anledningen till att säljarna har bemanningsansvaret är enligt respondenten att det är de som har "känslan" och kunskapen om kunden. Det är även säljarna som gentemot kunden har ansvaret för att affären genomförs väl.

Bemanningsystemet ZoomBis anser respondenten vara ett bra system i sig, däremot fungerar det enligt honom dåligt i det avseendet att det bara används av teamcheferna och inte av säljarna. Utöver ZoomBis som är det huvudsakliga IT- stödet i leveransprocessen, så finns alla konsultprofilerna lagrade i ett Worddokument, och givetvis används e-mail flitigt i hans arbete.

Han tror inte på ett IT-system som mer eller mindre automatiskt kan ta hand om bemanningsarbetet. Problemet ligger i gränsdragningen mellan olika ansvarsroller inom organisationen. Mycket handlar om "vem gör vad" bland säljarna och teamcheferna, det är således inte någon systemfråga. Det är människor som köper ute hos kunden och det är människors kompetens som levereras. Det kan man aldrig låta ett system ta hand om. Kontakten mellan teamcheferna och säljarna sköts dels genom spontana och dels genom formaliserade möten som exempelvis de gemensamma måndagsmötena.

Respondenten ser Siebelsystemet Carma som ett komplett kundhanteringsystem. Det är enbart säljarna som använder sig av det. Carma har inget med det operativa bemanningsarbetet att göra. Respondenten själv har inte tillgång till systemet och har aldrig använt det.

När vi ber honom beskriva skillnaden i arbetsrollen för Delivery Managern i division Syd kontra division Nord, svarar han att han inte kan deras organisation i detalj utan antar att division Nord's Delivery Manager motsvarade Göteborgs teamchefer och hade ett ansvar för konsulterna. Han berättar även att i Göteborg, till skillnad från i division Nord, bemannar teamcheferna projekten tillsammans med säljarna. Orsaken till att de båda divisionerna ser olika ut anser han är de skilda förutsättningar, i form av historisk bakgrund och olika personer med mera, som sätter sin prägel inom divisionerna. Han påpekar även att de olika regionala organisationerna: Göteborg, Linköping och Malmö ser olika ut inom divisionen.

Om det exempelvis finns 20 sysslösa javakonsulter i Göteborg samtidigt som det råder ett stort behov av dem i Norge, är det respondentens uppgift att lösa problemet med att omfördela dem. För detta finns det formaliserade arbetssätt. Varje vecka har man telefonmöten med representanter från hela Norden. Under dessa möten diskuterar man överkapacitet och efterfrågan. Deltagare vid detta möte är staffing-ansvariga för respektive division. Detta utbyte fungerar ganska tillfredställande enligt respondenten. Utanför SBA Nordic (Cap Gemis nordiska organisation) finns det inget formaliserat arbetssätt.

Av region västs totalt cirka 150 konsulter i Göteborg är det någonstans mellan 5 och 25 idle-konsulter (obelagda konsulter). Respondenten anser att fem är för få då man måste ha lite "svängrum" ifall det hastigt dyker upp något projekt, medan 25 är för många. Idle-konsulter får framförallt kompetensutvecklas, delta i interna projekt och agera säljstöd. Med säljstöd menar respondenten att det kan handla om att delta i ett offertarbete, ta fram underlag, presentera något för kunden. För att få idle-konsulterna sysselsätta händer det att man erbjuder dem till kunder till nedsatta priser. Respondentens personliga uppfattning om detta är att man egentligen inte har någon större valmöjlighet. Alla sätt att få ut idle-konsulterna har sina för- och nackdelar och på något sätt måste de aktiveras.

För respondenten innebär Knowledge Management främst att lagra kunskap och återanvända den. Det är tänkt att primärt säljarna skall dra nytta av denna kunskap, men självklart även konsulterna. Knowledge Management för respondenten består av en process och ett antal funktioner, dessa funktioner utgörs av ett antal system där man skall kunna lagra kunskap och sen kunna återanvända. Företaget har ett globalt intranät vid namn Galaxen där det finns en avdelning som heter Epic, som innehåller en kort beskrivning av alla dess uppdrag. För konsulterna finns även en plats vid namn "Reuse-arean" på det lokala intranätet där de exempelvis kan lägga in en bra applikation som senare kan återanvändas.

Utveckling sker även av en ny databas med konsultprofiler vid namn "Skills". Tanken är att denna databas skall ersätta det Word-dokument som idag används. I denna nya databas skall man bland annat kunna söka efter vissa kriterier. Skills-databasen kommer att bli ett gemensamt system för stora delar av Norden som nås via en intranätsapplikation.

Ytterligare ett system som skall införas framöver är "Project web", detta system kommer innehålla mer detaljerad information om varje projekt. För säljarna ser respondenten Siebelsystemet Carma som ett Knowledge Management system om kunderna.

Med hjälp av bonus uppmuntrar man konsulterna till att bidra, använda och skriva artiklar till Reuse-arean på det lokala intranätet. Då det enbart har varit igång i fyra månader har respondenten ingen uppfattning om hur väl det fungerar. Han har dock iakttagit att det tillkommit väldigt många bidrag.

När vi frågar respondenten om vad han tror om en tydligare diversifiering av solutions och services för att skapa en tydligare image hos kunderna, svarar han att det mycket väl skulle kunna vara ett idealt läge och tror det vara fullt möjligt; men svårigheten är dock att komma dit. Respondenten anser för övrigt att man genom förbättringar på den interna proceduren kan förbättra kundrelationshanteringen lika väl som att utveckla tjänsterna. Dock har han inga konkreta förslag på tillvägagångssätt.

I samarbetet med Gemini Consulting är det normalt sett säljarna som tar kontakt dem när de behöver deras kompetens. Gemini Consulting kommer oftast in i ett tidigt skede. Respondenten har ingen nämnvärd kontakt med dem.

Efter intervjun demonstrerade respondenten systemet ZoomBis, Galaxen och Reuse-arean på det lokala intranätet.

3.4 Intervju med säljare D och marknadschef E, Cap Gemini division Nord

Dessa intervjupersoner arbetar som säljare och som marknadsansvarig, båda inom Cap Gemini Nord.

Marknadschefen, vars titel är Divisionsäljcoach, arbetar på divisionsnivå och sitter med i divisionens ledningsgrupp. Han är en form av strateg som jobbar mer med så kallade solutions, tar fram material och ser till att det finns en organisation bakom säljarna.

Säljaren har förutom säljarrollen även rollen som kundansvarig för en del kunder. Rent praktiskt går hans arbete mestadels ut på att bygga relationer med kunder och därigenom få affärer. Säljaren, som arbetar på regionnivå, var även en av de få inom regionen som jobbade med försäljning av både solutions och services.

Säljaren ser sig själv som ”smörjmedlet” mellan kunden och experter inom Cap Gemini, där experterna stödjer säljaren. Hela tiden är det han som har ansvaret inför kunden och ser till att få möten till stånd.

När vi frågar respondenterna om det är de eller kunden som initialt tar kontakt inför en affär svarar de båda att det skiljer sig åt från fall till fall. När det gäller de större kunderna finns det ett antal personer som tittar på olika angreppssätt gentemot kunden. Finns det exempelvis ett visst intresse för E-business så försöker man hitta så många uppslag som möjligt runt det, exempelvis kundseminarier, demos, prototyper, testapplikationer och så vidare. Därefter bearbetar man olika grupperingar inom kunden; det kan i vissa fall vara ledningen, i andra fall ekonomiavdelningen eller marknadsavdelning. Den ständiga närvaron är väldigt viktig.

På frågan om vem inom kundföretaget de har den huvudsakliga kontakten med, svarar säljaren att han alltid börjar med att ta reda på vem som är den egentliga köparen inom kundföretaget.

Det är nämligen inte alltid säkert att det är samma person som tecknar avtalet utan det kan lika väl vara någon annan inom företaget som står för det inofficiella köpbeslutet.

Det finns heller ingen standardaffär i den bemärkelsen att affärerna brukar se likartade ut i tid och kvantitet. Ibland är det kunden som har ett starkt behov och då kan affären ibland vara i hamn på bara lite mer än en vecka. I andra fall är det Cap Gemini som skapar medvetenhet kring behovet genom att ge förslag och idéer, och sådana processer tar oftast mycket längre tid. Det kan ta upp till fyra veckor innan man får svar på ett offerterbjudande och under den perioden bearbetar man kunden så mycket som möjligt. Den enskilda mest avgörande faktorn vid upphandling anser marknadschefen vara förtroendet; att kunden känner att han kan lita på Cap Gemini och att de håller avtal.

Beträffande priset gäller det att varken ligga för lågt eller för högt. Ligger man för högt blir det för dyrt i jämförelse med konkurrenterna, men ligger man istället för lågt kan kunden tro att man inte uppfattat uppdraget korrekt.

Säljaren berättar även att det vid solutionsprojekt i princip alltid är upphandling, vilket det däremot inte är vid services. Som exempel på konkurrenter vid solutionsprojekt nämner han WM-data och Enator, medan de vid services dessutom har lokala aktörer att konkurrera med. Marknadschefen anser att Cap Geminis främsta konkurrensfördel jämfört med konkurrenterna är möjligheten till ett helhetsåtagande och den nära relationen, det starka kontaktnätet inne hos kunden.

Vi ber respondenterna förklara hur de bär sig åt för att bemanna projekten. De berättar då att man börjar med att sätta ihop säljteamet som sätter ihop offerten. Redan i detta skede börjar man tänka på vem som skall bli projektledare, och försöker få denna person att delta i arbetet. Projektledaren har sedan en betydande roll i presentationer och visning av demos. Detta är framförallt viktigt för att se att personkemin fungerar då projektledaren skall umgås intimt med kunden under en längre period. Genom att i ett så tidigt stadium som möjligt involvera projektledaren försöker man förebygga att projektet fallerar på grund av att personkemin inte fungerar. Efter det här skedet ser de vad för kompetens de behöver och vilket antal. Till sin hjälp vid bemanningen har de då en leveransorganisation som hjälper dem ta fram de rätta resurserna. Inom division Nord finns det även tre så kallade CTM-grupperingar, Competence Team Manager. Enligt säljarens beskrivning har dessa samma funktioner som division Syds teamchefer. CTM:ernas främsta uppgift är att hantera personalen; sätta lönerna, agera personalchef, rekrytera för sin grupp och ansvara för att deras konsulter är belagda. Varje CTM har cirka 20 konsulter under sig.

Vi ber även respondenterna att beskriva hur de får inblick i organisationen för att klara av bemanningen. Säljaren berättar då att det beror på projektens storlek och omfattning. Om det exempelvis är ett rent E- business projekt så kontaktar han direkt den CTM som har E-business som sitt område. Gäller det däremot ett projekt som kräver konsulter från flera olika kompetensområden går han till den så kallade "Delivery Managern" inom regionen. Denna persons ansvar ligger i att ha en övergripande kontroll över projekten, helt enkelt en form av administrativ koordinator. Då det arbetar 140 personer inom regionen har Delivery Managern CTM:erna till sin hjälp. Säljaren lämnar således ifrån sig en behovsspecifikation till Delivery Managern, som sedan med berörda CTM:er sammanställer ett projektteam. Slutligen får

säljaren tillbaka en lista med förslag på bemanning till projekten. Därefter sätter sig den tänkta projektledaren, säljaren och någon av CTM:erna sig ned och diskuterar igenom förstahandsalternativen bland konsulterna. Varken säljaren eller marknadschefen ser bemanningsprocessen som någon stor och tung administrativ uppgift. Det tar Delivery Managern hand om smidigt, anser de båda.

Vad beträffar obelagda konsulter så ligger ansvaret på de tidigare nämnda CTM:erna. Säljaren ser det dock som ett delat ansvar där han själv arbetar för att "sälja" dessa obelagda konsulter ute på marknaden. Förutom ren vidareutbildning händer det ibland att de obelagda konsulterna får vara "ryggsäck" och följa med andra kunniga konsulter ut på uppdrag för att lära sig. Så går det enligt intervjupersonerna till inom de flesta kunskapsföretag. Konsulten får därmed en referens och blir mer eftertraktad.

Ytterligare en åtgärd att få ut något av de obelagda konsulterna är att "skänka" bort dem under en begränsad tidsperiod. Det kan exempelvis vara så att en kund får en konsult gratis under en månad. Marknadschefen anser att det är enklare att erbjuda en kund 150 konsulttimmar till 0 kr än att rabattera timpriset. Då handlar det nämligen inte om att sälja konsulter till lågt pris, utan om att ge en kund ett introduktionserbjudande. Genom denna "present"-gest undviker man en skev prisbild och åstadkommer förhoppningsvis en närmare kundrelation.

Vi frågar om konsulterna på något vis uppmuntras till att agera som säljare. Marknadschefen svarar att alla konsulterna *skall* agera som säljare och alltid hålla ögonen öppna för att se om Cap Gemini kan effektivisera något hos kunden. Säljaren vill att konsulterna skall uppmuntras ännu mer till att bli hans medhjälpare. Det har hänt sådana saker som att någon konsult känt av ett behov hos en kund, berättat för säljaren som sedan gjort kunden tillfredställd genom att erbjuda kunden att uppfylla behovet. En konsult som tipsar en säljare om en affär kan få någonstans mellan 1000 och 5000 kronor i bonus beroende på affär, plus att det skrivs ut på intranätet så att alla får reda på det. Syftet är att sprida goda vibrationer och uppmuntran.

Knowledge Managementsystem används enligt respondenterna enbart till att lagra rena lösningsprojekt. Dessa skriver man in i division Nords eget system. Man anser sig även använda Cap Geminis stora intranät "Galaxen" i vid omfattning för att finna lämpliga kompetenser internationellt för olika uppdrag.

Säljarna har inget bonussystem, de har istället en fast grundlön plus en viss procent på det de säljer. Genom att man lägger ned mer tid på A-kunderna prioriteras dessa automatiskt vilket ger säljarna högre lön. Då säljaren för övrigt anser att kontakten med kunden är det viktigaste i hans arbete, ägnar han mycket av sin tid åt det. Säljarens administrativa arbete uppfattar han som en väldigt liten andel av den totala arbetsinsatsen.

Respondenterna berättar att man har veckoliga avstämningsmöten. Dessa möten omfattar hela regionen och brukar vara mellan en halvtimme och 45 minuter långa. Deltagare är säljare, CTM:er, Delivery Managers och regioncheferna. Mötena genomförs som telefonsammanträde. Den främsta anledningen till dessa möten är enligt marknadschefen att han anser det vara väldigt viktigt att alla inom organisationen har samma information.

Vi passar även på att fråga säljaren hur mycket han samarbetar med de andra säljarna inom de olika divisionerna för exempelvis verksamhetsutveckling. Såvitt han känner till existerar det inte någon form av verksamhetsutveckling.

Slutligen frågar vi inom vilka områden det finns saker som skulle kunna förbättras inom kundrelationshanteringen. Säljaren svarar då att det är en sak som han brinner särskilt för, nämligen att Cap Geminis högsta ledning skall ha ett större engagemang i marknadsföring och försäljning. Han önskar helt enkelt att det högre upp inom Cap Geminis organisation lades ned mer tid på att bygga personliga relationer med exempelvis styrelseordföranden, VD:s, generaldirektörer och så vidare. Om kunden väljer mellan två eller tre leverantörer och projekten kommer upp till styrelsen, vilket sker mer frekvent med dagens stora IT-satsningar, så får man en oerhörd fördel om någon i styrelsen känner någon högt upp inom Cap Gemini. Säljaren säger att det är skillnad på att tala och uttala sig. Anders Skarin, VD Cap Gemini Norden, uttalar sig, men han talar inte *till* kunderna. Ibland har säljaren fått känslan av att han förlorat projekt bara för att någon konkurrent känt kundens ledning bättre. Ledningen borde synas mycket mer i media och press, engagera sig mer personligt och ta kontakt med kunden; helt enkelt jobba mer med företagets image gentemot kunderna.

Ytterligare en sak som de länge talat om och som de nu skall genomföra på regionnivå, är att utvidga sitt befintliga intranät och tillgängliggöra intressant information för kunden genom ett extranät. Genom exempelvis lösenord skall kunderna kunna komma åt demoapplikationer. Säljaren ser detta initiativ som ett bra stöd i sitt arbete. Han ser fram emot möjligheten att kunna e-maila lösenord till en kund så att kunden själv kan gå in och testa en applikation.

3.5 Intervju med Manager F, Ernst & Young Management Consulting

Respondenten arbetar som konsult (Manager) och hans arbetsuppgifter innefattar att utföra uppdrag hos kunden. Däremot har han ingen säljarfunktion. All försäljning sköts av partners, det vill säga delägare, inom företaget.

Någon typisk affär finns enligt konsulten inte, utan processen är olika från gång till gång. Ibland får företaget uppdrag genom upphandling i konkurrens med andra och ibland handlar det om en tidigare kund som är nöjd och beställer ytterligare uppdrag. Det händer även att enskilda konsulter på uppdrag hos kunden snappar upp affärsmöjligheter som kan tas till vara. De flesta uppdragen är av mer avancerad projektkaraktär och rena kompetensförstärkningsuppdrag förekommer knappt. Respondenten har i stort sett daglig kontakt med kunderna.

Projekten är enligt respondenten oftast mer eller mindre långvariga och man hinner därför få god kännedom om kunden och ett slags partnerförhållande kan uppstå. Detta leder i sin tur många gånger till ytterligare affärer och nya uppdrag.

Vi undrar om konsulterna på något sätt, exempelvis genom bonussystem, uppmuntras till att agera som säljare och leta efter nya uppdrag. Respondenten svarar att så inte är fallet. Konsulterna skall i första hand koncentrera sig på att leverera tjänster. I andra hand skall alla konsulter i alla situationer vara lyhörda och söka nya affärsmöjligheter. Det rena säljandet är

sålunda en uppgift för företagets partners. Däremot, påpekar han, är det naturligtvis så att en konsult som är duktig på att hitta nya affärer kommer att kunna räkna sig det till godo i sin karriärsutveckling och vid lönesamtal.

På frågan om vem som sköter kundbearbetningen svarar konsulten att det är firmans partners. De deltar sällan eller aldrig handgripligen i projektens genomförande, utan deras främsta uppgift är att hålla en god relation med sina kontakter hos befintliga och potentiella kunder.

Då vi frågar hur den interna bemanningen av projekten går till berättar respondenten att den sköts av projektledaren. Partners roll är bara att få till stånd affären och därefter deltar han inte i genomförandet. Några problem med bemanningen tycker sig konsulten inte se. Antalet konsulter är så litet att man ganska väl känner till vilka kompetenser som finns.

Man använder sig av ett IT-system för att få en överblick över de olika konsulternas beläggning. Vi tittade tillsammans med konsulten på systemet och han förklarade det för oss. Det är ett ganska enkelt redskap där varje konsult helt enkelt fyller i sin uppskattade beläggning uttryckt i procent av sin arbetstid för ett antal veckor in i framtiden. Respondenten ansåg att det fungerar väl men att det mesta i realiteten ändå löser sig genom samtal och personliga kontakter. Systemet är mest en formalitet.

Man använder sig även av ett Knowledge Management-system för att dokumentera erfarenheter från projekten. Detta ser respondenten som ett användbart verktyg även om det inte är livsviktigt på något sätt. Mycket av den aktuella kunskapen och erfarenheterna förmedlas fortfarande via informella kontakter och samtal. Undrar han något vet han oftast ganska väl vem som har erfarenhet av det och det är då enklast att fråga den personen direkt. Han ser inga problem med att få konsulterna att bidra med sina erfarenheter till systemet och anser inte att någon belöning behövs för att det skall fungera.

De viktigaste faktorerna för en lyckad kundrelation ansåg konsulten vara kundnärhet och kontinuerlig kommunikation. Med det menar han att han tycker att det är oerhört viktigt att vara kunnig om kundens affärer, bransch och situation i övrigt och att under hela projektet föra en dialog med kunden så att båda parter känner förtroende för att arbetet fortskrider i rätt riktning. Han ser idag inget uttryckligt behov av ytterligare IT-stöd för kundrelationshanteringen, vare sig internt eller för kommunikation med kunden.

3.6 Intervju med konsult G och H, Ernst & Young Management Consulting

De båda respondenterna är konsulter. Deras uppgift är att genomföra projekt hos kunder och de har inget säljansvar. Under pågående projekt arbetar de mycket hos kunden och har då mer eller mindre daglig kontakt med denne. De bekräftar vad manager F berättade om att säljarrollen ligger hos företagets partners.

Enligt dessa båda konsulter uppkommer en affär ofta genom att en tidigare kund vänder sig till företaget med en förfrågan; ”Vi har problem med... Kan ni hjälpa oss?”. De tycker då att det är en stor fördel att redan känna till kundens situation och kanske även känna människorna man skall samarbeta med. Ett sådant förhållande, som de kallar ”ett partnerskapsliknande

förhållande”, tycker de är till gagn för både konsultföretaget och kundföretaget. Samarbetet blir, menar de, effektivare när man slipper börja från början varje gång.

Vi bad respondenterna att räkna upp de faktorer som de ansåg vara viktigast för att en kundrelation skall vara effektiv och god. De menade då att det viktigaste är att verkligen förstå kundens problem, för annars finns det en överhängande risk att man uträttar fel saker. De tyckte också att det var viktigt att uppdragen är väl förankrade inom konsultföretaget så att rätt kompetens delegeras till rätt projekt. Detta måste ske i god tid och fungera friktionsfritt eftersom tidsramarna alltid är begränsade. Dessutom underströks hur viktigt de ansåg det vara att man är ödmjuk i sin kontakt med kunden och tar hänsyn till deras erfarenheter. Ibland kan konsult och kund helt enkelt inte komma överens och då måste man skicka in någon annan konsult.

Till sin hjälp har konsulter och övriga ett Knowledge Management-system. Det används exempelvis för att snabbare kunna ta fram offerter genom att söka upp gamla. Det används även för att kunna dra nytta av tidigare erfarenheter från projekt som liknar det man för tillfället arbetar med. Detta tycker respondenterna fungerar bra och de slipper, som de uttrycker det, uppfinna hjulet på nytt varje gång. Vi frågar då om det finns några problem med att få personalen att mata in sina erfarenheter. Några sådana tendenser säger sig de båda konsulterna inte ha upplevt. När vi undrar om bidrag till denna kunskapsdatabas är bonusgrundande eller på något annat sätt belönas svarar de att någon formell och fastställd bonus inte finns. Däremot syns det i systemet vem som har bidragit med vad och det är en av de saker som tas hänsyn till i lönesamtal m.m.

Diskussionen kommer in på konsulternas beläggning och vi frågar hur man hanterar problemet med konsulter som för tillfället inte har något uppdrag. Vi får då svaret att det inte är något större problem eftersom företaget har mer att göra och får fler förfrågningar än man hinner med. Om en konsult ändå inte har uppdrag hos någon kund så finns det alltid interna projekt att arbeta med eller andra konsulter som behöver hjälp med sina kunder.

3.7 Intervju med konsult I, KPMG Consulting

Företaget är indelat i ett antal avdelningar och grupperingar. Respondenten arbetar som konsult (hans titel är Manager) bland annat med allt från IT-strategier till IT-utvärderingar och projektledning. Syftet är att effektivisera kundens IT-processer.

Företaget har numera inte någon regional indelning inom Sverige, utan all marknadsföring och alla uppdrag sker nationellt och konsulterna är rörliga i hela landet.

Under projektens gång är det projektledaren som håller i den röda tråden. Övrig kompetens plockas in och ut allt eftersom uppdraget träder in i nya skeden. När det gäller stora, börsnoterade kunder finns oftast en kundansvarig person, som alltid är ansvarig för denna kund. Detta är någon från konsultföretagets revisionsdel. Anledningen till detta är att en stor andel av företagets kunder anlitar konsulterna eftersom de redan har kontakt med revisionsdelen. Respondenten gör uppskattningen att minst 50-60% av kunderna på detta vis kommer ”in house”-vägen. Det är bara på revisionssidan man idag har kundansvariga personer. Det är på gång att även på konsultsidan att införa något liknande, nämligen

Key Account Managers, vilket innebär att en person är ansvarig för kontakten med ett eller ett par kundföretag. Konsulten påpekar att detta inte bara gäller befintliga kunder, utan att det även handlar om att under ett eller flera år bearbeta potentiella kunder för att så småningom nå fram till verkliga affärer. Key Account Managers kommer dock bara att finnas för de riktigt stora företagen. För de mindre finns ingen sådan klar kundbearbetning, utan den som har haft kundkontakten ser bara till att hålla kontakten.

Respondenten berättar att det inom företaget finns fyra olika nivåer av konsulter på karriärstegen. För det första finns de som kallas konsulter. Detta är relativt nyanställda personer med några års erfarenhet. Nästa nivå är Managers och en sådan har en lång erfarenhet av konsultarbetet. Därefter kommer Senior Managers som är ännu mer erfarna. Den stora skillnaden mellan Managers och Senior Managers är att de senare har ett uttalat kundansvar, medan de tidigare endast har ansvar för kontakten med sådana kunder där de har drivit projekt och ingen annan har någon relation med kunden. Så kan vara fallet, berättar konsulten, om man har fått uppdraget via sitt eget kontaktnät. Är det frågan om ett stort kundföretag där man anar stor potential kan ansvaret dock gå över till en Senior Manager. Den översta nivån är partners som är delägare i företaget. De har ansvaret för de verkligt stora kunderna men det är Senior Managern som driver projekten.

Bonussystemet fungerar i princip så att man till att börja med har en fast lön. Beroende på sin erfarenhet har man ett visst mål man måste nå. På all fakturering utöver den nivån har man en viss procent som bonus. På Senior Manager- och partnernivån fokuserar man inte längre så mycket på vad den enskilde individen presterar, utan mer på hur avdelningen och företaget som helhet lyckas. Tanken med detta är att de två lägre nivåerna skall ägna sig åt att få ut så mycket som möjligt ur de uppdrag de arbetar med, under det att de två övre nivåerna skall se till att beläggningsen är jämn, att alla har arbete att göra och på försäljning.

Vi frågar hur en konsult, på någon nivå, skapar sig en bild av tillgänglig kompetens när han har fått ett uppdrag av en kund. Respondenten menar att avdelningarna är så små, högst ca 30 personer, att man ganska väl vet vad folk kan och om de är upptagna. Till sin hjälp har man också ett beläggningsystem där varje konsult redovisar sin beläggning för de närmast följande tre månaderna. Avdelningschefen, som vanligen är en Senior Manager eller en partner, har oftast en mycket bra uppfattning om hur konsulterna på avdelningen är belagda. Något ytterligare stöd för detta anser konsulten inte behövs.

Respondenten anser inte att det finns något större problem med obelagda konsulter. Den tid som inte är debiterbar ägnas åt utbildning, åt att arrangera seminarier och åt att gå på seminarier. När det gäller att få fotfäste hos en ny kund, i en ny bransch eller med en ny produkt kan man mycket väl tänka sig att erbjuda konsulter till ett rabatterat pris.

I så gott som alla projekt arbetar företaget mot antingen VD, ekonomichef, personalchef eller logistikchef. Det handlar alltså alltid om bolags- eller koncernledning. Man anställer ytterst sällan konsulter utan lång erfarenhet, då det krävs en hel del för att kunna hantera denna typ av motparter hos kunden.

All företagets metodik och all information om projekt och konsulter finns i ett Knowledge Management-verktyg som är gemensamt för hela företaget internationellt. En strävan är att

släppa in kunder i delar av detta. Det är avdelningscheferna som är ansvariga för att ny information läggs in och det är väl förankrat i organisationen. Någon belöning i form av pengar sker inte för bidrag till kunskapsbasen men det tas hänsyn till i lönesamtalen. Respondenten har inte upplevt någon motvilja hos konsulterna mot att göra bidrag. Det är inte varje konsult som sitter och lägger in informationen, utan det är vissa utvalda som sköter denna icke debiterbara verksamhet.

Det är inte nödvändigtvis så att det är den som har kontakt med kunden och får en affär till stånd som har ansvar för att driva projektet rent praktiskt. Det är inte heller så att det är han som har ansvaret för bemanningen av projektet. Det överläts till avdelningschefen som vet vilken kompetens som behövs och vilken som finns. Avdelningscheferna har i första hand administrativa uppgifter men kan i mån av tid delta i projekt.

Respondenten anser att de viktigaste faktorerna för en god kundrelation är kontinuitet, proaktivitet och branschkunskap. Detta innebär att man har en regelbunden kontakt med kunden, att man erbjuder sin kompetens och söker tillfällen att utnyttja den samt att man kan kundens bransch och affärer.

3.8 Intervju med managementkonsult J, Adera

Konsulten arbetar som management/strategi-konsult i Göteborg, där det totala antal anställda för närvarande är 150 personer. Hans främsta arbetsuppgift ligger i att formulera E-business-strategier för olika branscher. Han har finansiella branscher som sitt specialområde.

Företaget har kundansvariga som står för olika kundbranscher. Kundsansvarig för "automotive" är exempelvis ansvarig för alla kunder inom bilbranschen. Det finns även så kallade kompetensledare för varje arbetsgrupp, exempelvis har alla managementkonsulterna sin egen kompetensledare. Alla managementkonsulterna arbetar över alla fokusområdena (kundbranscherna), men är man särskilt väl insatt i en "egen" bransch, exempelvis i finansbranschen, blir det lätt så att man hamnar i ett sådant projekt.

Konsulterna är uppdelade i så kallade seniora- och juniora konsulter. Seniora konsulter är konsulter med gedigen erfarenhet, medan juniora konsulter är konsulter utan erfarenhet, exempelvis nyutexaminerade. Seniorskonsulterna har ansvar för att sälja och att utveckla nya kunder, detta tillsammans med en så kallad "new bizz"-ansvarig. Övriga konsulter hjälper till med säljinsatser i form av support till de säljansvariga.

När man inte är fullt belagd, vilket är väldigt ovanligt, så kan man förutom vidareutbildning få hjälpa till med att utveckla nya affärer med kunder, kundkontakt, företagspresentation, ta fram specifika förslag på projekt och så vidare.

Vi undrar hur företaget får kontakt med nya kunder. Konsulten svarar då att vissa hör av sig för att de hört att Adera är duktiga inom E-business. Ibland har kunderna inte ens någon idé om vad de vill. Det kan också vara någon kund man fått kontakt med på ett seminarium eller genom andra tidigare kontakter. Ingen går systematiserat igenom presumtiva kunder. Tanken är även att alla som arbetar som konsulter skall använda sig av sina egna nätverk för att dra in nya uppdrag. Som det ser ut nu är alla fullbelagda med jobb hela tiden. Att aktivt gå ut och

söka kunder in blanco sker därmed inte. Konsulterna får inte någon form av provision för att de drar in nya projekt.

Kompetensledarna (gruppcheferna) agerar även som interna resursplanerare för respektive grupp. Varje kompetensområde, exempelvis managementkonsulterna, har sin egen resursplanerare för det området. Det skall tillsättas en person som har kontroll över vad alla gör, hur hög beläggningen är, vilka projekt alla deltar i och så vidare.

Den som är kundansvarig hanterar kunden och hans förväntningar, så att kunden har rätt förväntningar i förhållande till vad som skall levereras och förväntningar och resultat kan matchas. Projektledarna hanterar inblandade personer inom projektet samt ser till att projektets framskridande följer planen. Projektledare och kundansvarig i ett projekt bör ej vara samma person. Kundansvariga är oftast ledarna inom kompetensområdena, då dessa har alla företagen inom en viss kundbransch under uppsikt. Särskilt stora kunder, så som Volvo, är dock en särskild person kundansvarig för.

IT-stöd för kundrelationen är e-mail och intranät. Dock finns inget säljstödssystem. Respondenten ser ett visst behov av ett Knowledge Management-system innehållandes information om företagets kunder. Den främsta anledningen till detta behov tycker han är den stora rotationen på personalen inom branschen. Personal slutar och tar med sig kundinformation. Då det är så pass hög tillväxttakt på företaget är det svårt att få en samlad bild av dess totala kundhantering.

En Knowledge Management-databas har hittills funnits i sin mest grundläggande form; genom att alla är väl bevandrade och känner varandra så har de använt en motsvarighet Utforskaren i MS Windows 95 som ett Knowledge Management-verktyg. Det har fungerat eftersom organisationen är förhållandevis liten. I framtiden kommer man att använda sitt nya intranät för Knowledge Management. Som ett exempel på Knowledge Management-verktyg nämner respondenten sin förra arbetsgivare, IBM, som använder sig av en världsomspännande Lotus Notes-databas. Beroende på vilken information man söker fungerar systemet där väldigt bra respektive väldigt dåligt. IBM använder sig av incitament för att få folk att bidra med information till deras Knowledge management-databas. Användarna kan exempelvis få en resa till Paris om de utnyttjar Knowledge management-databasen väl. Då IBM är väldigt hierarkiskt, får man endast tillgång till viss information beroende på positionen man har.

Enligt respondenten finns det inga problem med att få konsulterna belagda. Så fort det finns kapacitet ledig så suggs den upp, man behöver enligt hans personliga uppfattning inte springa runt och söka efter kunder. Men om nu mot all förmodan någon konsult är obelagd så kan denne få stödja i säljinsatsen, arbeta upp kundkontakter eller dricka kaffe. Det händer även att obelagda konsulter får arbeta med att ta fram ett erbjudande till en kund.

Respondenten påpekar även att företaget inte sysslar med resurskonsulting, ”services”, som IBM, WM-data, Cap Gemini och Andersen ofta gör. Man säljer en slutprodukt i form av en lösning, inte arbetskraft. Uppdragens karaktär är även av kortare art. Företaget jobbar inte så mycket hos kund, utan lösningen utvecklas till stor del så kallat ”in-house”, analysen görs dock givetvis hos kunden.

Företagets managementkonsulter arbetar främst gentemot ledning, VD eller informationschef. Vem inom kundföretaget man har kontakten med beror till största delen på typen av uppdrag. Respondenten berättar att ett uppdrag exempelvis kan handla om ett förutsättningslöst sätt att angripa en ny marknad, med nytt erbjudande, genom en ny kanal; då kan det i princip utmynna i ett eget bolag, då skall den man rapporterar till vara VD:n eller någon på styrelsenivå. Strategikonsulterna borde helst alltid ha kontakt med VD men det är inte alltid de får det. Anledningen till det är enligt respondenten att VD:n ofta inte är tillräckligt insatt i IT och E-business, då gäller det att få honom eller henne att inse kundföretagets möjligheter genom IT- och E-businesslösningar. En annan anledning till att man inte får kontakt tillräckligt högt upp i kundens hierarki kan vara kundföretagets organisatoriska storlek. Respondenten känner dock inte att de har några större problem med att få kontakt tillräckligt högt upp i kundens organisation. Behöver de exempelvis svar på en viss fråga som inte IT-chefen kan svara på, men som kanske VD:n har svar på så vänder de sig helt enkelt till VD:n. Om inte ens VD:n kan svara på frågan så har de uppdraget i en ask, enligt respondenten.

En del av rollen som kundansvarig och projektledare innebär att sätta förväntningar hos kunden, samt att se till att prata med rätt person. Har inte personen de talar med befogenhet att fatta de beslut som kan komma att krävas söker de upp en annan person. Det allra första man gör överhuvudtaget är att se till att prata med rätt kund: en kund som de har prioriterat för att kunden i framtiden kan bli riktigt stor och lönsam. Man frågar alltid sig själv om kunden ingår i den kundgrupp som man har valt att prioritera. I och med att de ibland är tvungna att tacka nej till vissa uppdrag på grund av resursbrist så är denna selektion en åtgärd de är tvungna att ta till.

Det existerar inget bonussystem för att främja varje enskild konsult som säljare. Det existerar inte heller något reglerat bonussystem om någon konsult direkt medverkar till att öka ett projekts omfattning. Ett reglerat och rättvist bonussystem kan vara bra för företaget anser respondenten. Idag existerar endast ett utdelningssystem som ger medarbetarna en form av bonus om det går bra för företaget.

Kritiska framgångsfaktorer för en lyckad kundrelation enligt respondenten är:

- Förstå kundens behov.
- Kvalificera kunden företaget och kunden man har kontakt med.
- Ha en taktisk plan för hur man utvecklar kunden och relationen.

Han gör alltid en behovsanalys av kunden. Det han menar med att kvalificera kunden är att använda sig av ett omvänt säljförhållande. Detta innebär ett försök att avgöra dels huruvida kunden hör till en prioriterad kundgrupp och dels om man kan förvänta sig ett engagerat samarbete från kundens sida, vilket respondenten anser krävs för att ett projekt skall bli lyckat.

Företagets huvudsakliga konkurrensfördelar gentemot sina närmaste konkurrenter är den täta integreringen av varumärkesstrategi, verksamhetsstrategi, affärsstrategi och E-strategi. Företaget kan inte bara åta sig att leverera dessa strategiska lösningar, utan även att genomföra lösningarna. Man anser sig även som mer kundfokuserad än sina konkurrenter. Man lyssnar mer på kunden och deras behov och en av anledningarna till detta torde vara de många kommunikatörerna inom företaget. Enligt en undersökning som respondenten hänvisar till, har

kunderna upplevt att företaget är bättre än sina konkurrenter på att ligga nära sina klienter och uppfylla deras behov.

3.9 Sammanfattning av intervjuerna

De intervjuer vi genomförde gav flera intressanta resultat. Till att börja med intervjuade vi representanter för fyra olika företag i IT-konsultbranschen. Vi fann att de problem man ansåg sig ha var ganska likartade i de olika företagen, trots att de representerar väldigt olika delar av IT-konsultbranschen. Ett av problemområdena återfanns emellertid endast hos Cap Gemini. Detta var *bemanningsproblemet*, vilket vi kommer att beskriva och analysera senare. Vi tyckte att denna avvikelse var intressant och valde därför att granska Cap Gemini närmare för att ta reda på varför man hade detta problem som de andra inte hade. För att avgöra huruvida det var något specifikt för Cap Gemini division Syd intervjuade vi några personer inom division Nord. Det visade sig att man där inte upplevde samma svårigheter och ett av uppsatsens fokusområden kom sålunda att bli *bemanningsproblemet* inom Cap Gemini division Syd. Intervjusammanfattningarna är indelade i de tre olika kategorierna *Cap Gemini division Syd*, *Cap Gemini division Nord* samt *Övriga konsultfirmor*.

3.9.1 Intervjusammanfattning – Cap Gemini division Syd

De gemensamma nämnare vi fann efter intervjuerna på Cap Gemini division Syd är många. En förklaring till varför vi fick en såpass klar och entydig bild av organisationen är troligtvis för att respondenterna varit så frispråkiga och tillmötesgående. De har inte på något sätt visat de tendenser till att dölja problemområden som kan tänkas finnas inom alla organisationer i större eller mindre omfattning.

En viktig fråga, som alla vi har intervjuat inom division Syd har lyft fram, är vad vi kallar för *bemanningsproblemet*. Det innebär de svårigheter säljarna upplever då de skall hitta den rätta kompetensen internt efter att ha fått ett projekt. Man upplever att arbetet med att bemanna projekten tar tid i anspråk som säljaren egentligen borde använda för kundkontakter. Även annat administrativt arbete nämns i detta sammanhang men det framgår tydligt att det är bemanningsarbetet som uppfattas som det stora hindret. Säljarna har tre olika sätt att sköta bemanningen; systemet ZoomBis, måndagsmötena med teamcheferna samt informella möten med teamcheferna. Man anser inte att ZoomBis fungerar särskilt väl och tror överhuvud taget inte att tekniska system är någon lösning på detta problem. Däremot finns funderingar kring vad som kallas en ”*staffinggeneral*”, det vill säga en person som har till uppgift att samordna behov och kompetens. Sammanfattningsvis känner sig säljarna väldigt arbetstyngda och tycker att deras uppgifter liknar en administrerande koordinatör – en person som koordinerar olika projekt hos olika kunder med IT-konsultbolagets interna resurser. Det administrativa arbetet anses dessutom öka ytterligare i omfattning genom att man ofta måste göra om samma saker från början i varje projekt, till exempel skapa offerter.

Inom division Syd tycker man sig ha vissa problem med obelagda konsulter vilket internt kallas ”*idle-konsulter*”, det vill säga sådana som för tillfället inte har någon kund att arbeta åt. En uppfattning som framförs är att andelen obelagda konsulter hela tiden är upp till 10%. Man använder sig av en rad olika åtgärder för att råda bot på detta, till exempel att sysselsätta dem med interna projekt eller låta dem gå på utbildningar. Ett annat sätt är att låta en kund ta deras

tjänster i anspråk till ett förmånligt pris. Dock ser man en risk i detta, nämligen att prissättningen i framtiden kan bli förskjutet.

De faktorer som anses avgörande för att kundrelationen skall bli bra är att:

- välja kunder som engagerar sig starkt för projekten
- vara aktiv och söka affärsmöjligheter
- vara så kunnig om kundens affärer att ett mervärde kan levereras redan vid en diskussion

3.9.2 Intervjusammanfattning – Cap Gemini division Nord

De båda personer vi intervjuade i Cap Gemini Nord visade upp en i stort sett gemensam bild av organisationen och dess omvärld. Den största skillnaden i intervjuerna var säljarens mer konkreta världsbild, kontra marknadschefens mer abstrakta version. De såg inga större hinder i sina arbeten såsom för mycket administrativt arbete för säljarna så mängden kundkontakt inskränktes.

Motiveringen till det veckoliga divisionsmötet är intressant – att det är väldigt viktigt att alla inom organisationen har samma information. Med ”organisationen” syftades här enbart på Cap Gemini division Nord. Något samarbete över divisionsgränsen om exempelvis problemet med de obelagda konsulterna tas aldrig upp.

Obelagda konsulter gör man allt för att belägga. Man ger dock hellre bort arbetskraften gratis under en begränsad tidsperiod än att realisera ut dem, detta främst för att undvika en skev prisbild.

Den enskilda mest avgörande faktorn vid en upphandling anses vara förtroendet från kunden. Den viktigaste konkurrensfördelen jämfört med konkurrenterna är att de har en nära relation till kunden. Denna nära relation beror i många fall på att kunden har kontinuerlig kontakt med Cap Gemini på grund av att de köper resurser av dem. Services leder således i många fall fram till ett solutionsprojekt.

Säljaren har länge engagerat sig i att försöka få Cap Geminis ledning att ”synas” och engagera sig mer i företagets kunder. Deras jobb skulle underlättas väldigt mycket om någon i Cap Geminis ledning hade personliga relationer med någon i kundföretagets ledning.

3.9.3 Intervjusammanfattning – övriga konsultfirmor

Affärens utslutande av projekt- och lösningskaraktär och inte alls av bemanningskaraktär. Det är enligt de tillfrågade också det som är önskvärt då detta är mest lönsamt.

Adera har i jämförelse med KPMG Consulting, Ernst & Young Management Consulting och Cap Gemini inte lika omfattande projekt, i synnerhet hos större företag. Mängden små och medelstora företag i kundstocken är även större hos Adera.

Man uppfattar inte processen med att bemanna uppdragen som något problem på något av de övriga konsultföretagen. Det lilla antalet konsulter och avdelningarnas ringa storlek gör helt

enkelt att man påstår sig ha tillräckligt god kännedom och överblick för att det skall fungera väl. IT-stöd i denna process anses inte vara särskilt nödvändigt.

Obelagda konsulter förekommer enligt respondenterna endast i liten omfattning eller inte alls. Medlen för att sysselsätta dem är interna projekt, utbildning eller rabatterad uthyrning till kunder. Man ser en risk i att rabatter kan skada prissättningen på konsulterna och att de därför endast bör användas i mycket begränsad omfattning.

För att kunna återanvända kunskaper och erfarenheter använder samtliga företag någon form av Knowledge Management. Några problem med att få konsulterna att bidra med sina erfarenheter till systemet uppger man inte att man har. Sålunda finns inga formella bonussystem för att belöna sådana bidrag. Dock verkar det vara något som ledningen lägger märke till och som på sikt kan ge de konsulter som matar in mycket i systemet en fördel. Inte heller ges konsulterna några formaliserade ekonomiska incitament att sälja in nya projekt hos kunderna.

De viktigaste faktorerna för att åstadkomma en god kundrelation uppgavs under intervjuerna vara att:

- förstå kunden
- sätta rätt kompetens till rätt uppdrag
- kunna kundens affärer och bransch
- föra en kontinuerlig dialog med kunden
- aktivt erbjuda sina tjänster
- välja kvalificerade kunder
- ha en strategi för hur relationen skall utvecklas

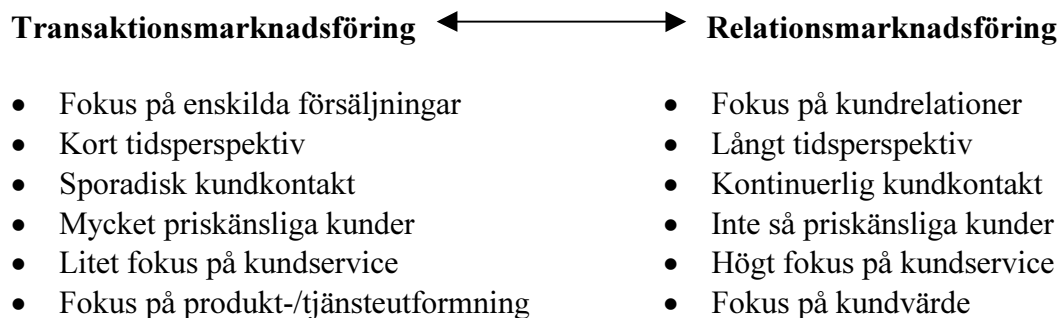
De allra flesta av dessa faktorer är gemensamma och återkommer stort sett i varje intervju.

4 Teoretisk referensram

4.1 Marknadsstragier – med fokus på relationsmarknadsföring

I början av 1980-talet uppstod en ny syn på vad som ansågs vara det centrala fenomenet i marknadsföring. Ur den så kallade *Nordiska skolan* och *Uppsalaskolan* uppstod begreppet relationsmarknadsföring (Grönroos, 1996). Till skillnad från vad som anses som det centrala fenomenet i den traditionella transaktionsmarknadsföringen, att åstadkomma byten på marknaden, är det centrala i relationsmarknadsföringen enligt Grönroos (1992) relationerna mellan parter på marknaden. Vid relationsmarknadsföring använder sig företaget av en marknadsstrategi som huvudsakligen syftar till att upprätthålla och förstärka befintliga kundrelationer (Grönroos, 1992).

De huvudsakliga skillnaderna mellan de två olika marknadsföringsstrategierna beskrivs genom marknadsstrategiskalan nedan:



Av de två olika ytterligheterna på marknadsstrategiskalan så är det ingen av de två strategierna som är effektivare än den andra, utan de två olika marknadsstrategierna lämpar sig olika bra beroende på marknad.

4.1.1 Relationsmarknadsföring enligt Kotler

Enligt marknadsföringsgurun Philip Kotler (Kotler & Armstrong, 1996) kan man urskilja fem olika varianter av relationer som man kan ha till sin kund. Dessa är:

- *Basic* – säljaren säljer en produkt/tjänst, men följer inte upp köpet på något vis.
- *Reactive* – Säljaren inte bara säljer produkten, utan uppmanar även kunden att höra av sig ifall det är något denne undrar över.
- *Accountable* – Säljaren följer upp köpet genom att höra av sig till kunden efter transaktionen. Genom klagomål och förslag på förbättringar från kunden anpassar man produkten eller tjänsten för att bättre tillfredställa kundens behov i framtiden.

- *Proactive* – Säljaren, eller andra inom företaget, hör kontinuerligt av sig till kunden. Företaget informerar om produktutveckling och annan information om utbudet.
- *Partnership* – Företaget har ett nära samarbete med kanske inte bara en utan flera kunder, och strävar gemensamt efter att skapa produkter eller tjänster med ett högt så högt mervärde som möjligt.

Enligt Kotler bör ett företag som tillämpar sig av relationsmarknadsföring först analysera sina kunder på marknaden och att ta reda på hur många och hur lönsamma dessa är. Därefter anpassa sin marknadsföringsstrategi utifrån matrisen här nedan.

Lönsamhet

		Hög	Mellan	Låg
Antal kunder	Många	Accountable	Reactive	Basic
	Mellan	Proactive	Accountable	Basic
	Få	Partnership	Accountable	Reactive

Ett exempel: Om det gäller ett företag med många kunder som säljer tjänster med små marginaler, exempelvis Göteborgs Spårvägar, vore det inte vidare lönsamt att ringa upp varje enskild resenär för att inleda ett samarbete på ett personligt plan. Nej, enligt matrisen bör Göteborgs Spårvägar istället som bäst vara ”reaktiva” av sig och förslagsvis ha någon form av kundservicetjänst.

I motsats till föregående exempel kan vi ta ett IT-bolag som enbart säljer lösningar, alltså inte bemanning. På en sådan marknad, till skillnad från lokaltrafikmarknaden, är kunderna få med vardera hög lönsamhet. Något som gäller för de flesta Business-to-Business-företag. Aktörer på sådana marknader bör enligt Kotler istället sträva efter nära samarbete, ett partnerskap.

Enligt Kotler finns det framförallt tre sätt att knyta kunden närmare sig:

1. Erbjud kunden *ekonomiska fördelar*.

Detta innebär kort och gott att genom rabatter och andra erbjudanden få kunden att ”tjäna” på att vara kund hos företaget. Detta förfarande kan dock lätt plagieras av konkurrenter som kan komma med ett ännu fördelaktigare erbjudande till kunden.

2. Erbjud kunden ekonomiska och *sociala fördelar*.

Genom att företaget går in för att lära känna kunden på ett socialt plan och ta reda på hur man bäst tillfredställer kundens behov anpassar och individualiserar man produkten utefter dessa. Genom företagets kunskap om kunden har kunden fått en skräddarsydd produkt.

3. Erbjud kunden ekonomiska och sociala fördelar samt *strukturella band*.
Gör dig själv till en förlängd arm av kunden genom att erbjuda kunden någon av dina tillgångar.

4.1.2 Val av marknadsföringsstrategi enligt Jackson

Detta kapitel baserar sig på en av de ledande experterna inom industriell marknadsföring – Dr Barbara Bund Jackson. Jackson har bland annat forskat i över elva år på Harvard Business School om just Business-to-Business-relationer.

Som tidigare nämnts så är inte någon av de två ytterligheterna på marknadsföringsskalan, relations- och transaktionsmarknadsföring, bättre än den andra, utan valet av vilken marknadsföringsstrategi som lämpar sig bäst beror helt och hållet på karaktären av det aktuella företags marknad.

Enligt Jackson (1998) har ett företag som levererar IT-system åt kunder oftast starka relationer till dessa. Framförallt på grund av kostnaden i både tid och pengar för att byta IT-system förväntar sig oftast kunden ett nära samarbete under en längre period när han bestämmer sig för en viss leverantör. Då kundens behov av en leverantör är stort, lämpar sig därmed relationsmarknadsföring väl för leverantörer av IT-system. Som motsats till denna marknad tar Jackson transportbranschen som exempel. En köpare av lastbilstransporter kan oftast utan några större problem låta olika lastbilbolag leverera samtidigt. Att byta lastbilbolag från ett till ett annat är oftast heller inte så svårt för en kund. Om Shrimp industries börjar tröttna på lastbilbolaget Turbos konstanta leveransförseningar efter många år, kan de utan någon extra kostnad låta det nya lastbilbolaget Vrrroom köra en leverans som test. Om allt går bra kan Shrimp industries sedan successivt övergå till att enbart anlita Vrrroom. Kostnaden för att byta leverantör blir i detta fall minimal. I den här branschen lönar det sig inte för någon av de konkurrerande transportfirmorna Turbo eller Vrrroom att lägga pengarna på en relationsmarknadsföringsstrategi gentemot Shrimp industries. Detta är ett typiskt exempel på där relationsmarknadsföring snarare kan stjälpa än hjälpa företaget. Enligt Jackson bör lastbilbolagen tillämpa transaktionsmarknadsföring. Men tyvärr är det inte så enkelt som att bara klassificera olika marknader efter relations- eller transaktionsmarknader. Nej, som vi längre fram beskriver så kan relationsmarknadsföring både vara lämpligt och olämpligt för företag på en och samma marknad.

En kritisk framgångsfaktor i kundrelationen är byteskostnaden. Om det inte kostar mycket i form av tid och pengar för en köpare av tjänster eller produkter att byta leverantör, så är sannolikheten större att han gör det. Ju högre byteskostnaden är för kunden, desto mer trogen är kunden som regel gentemot leverantören.

För att ett företag skall kunna avgöra vilken marknadsföringsstrategi som skall tillämpas, bör företaget enligt Jackson initialt analysera sina kunders beteenden. Utifrån beteendet bör företaget sedan tillämpa rätt marknadsföringsstrategi för att uppnå optimal effekt med marknadsföringen. Jackson har identifierat två ytterligheter i spektrumet Business-to-Business-kunders beteende. Dessa ytterligheter är den otrogna och den trogna kunden.

4.1.2.1 Den otrogna kunden

Denna kund kan enkelt byta leverantör utan några svårigheter och han kan även köpa tjänster från flera leverantörer samtidigt. Shrimp industries i exemplet ovan är ett typiskt sådant företag. En säljare som agerar på en marknad med otrogna företag som kunder, kan genom kundens låga byteskostnad förhållandevis enkelt tillförskaffa sig nya kunder genom ett attraktivt erbjudande med en god kombination av de fyra P:na³ (Kotler et al., 1996). Detta leder samtidigt till att en leverantör lätt kan tappa en kund till en konkurrent. Då en otrogen kund har ett kort tidsperspektiv i relationen till sin leverantör, lämpar sig transaktionsmarknadsföring bäst gentemot dessa kunder.

4.1.2.2 Den trogna kunden

Den trogna kunden delar inte sitt köp av tjänster mellan flera leverantörer utan fokuserar istället på enbart en leverantör åt gången. På grund av de höga byteskostnader det innebär för den trogna kunden byter denne endast motvilligt leverantör. Har man alltså väl lyckats få en trogen kund så är det med hög sannolikhet så att man kommer att ha en långvarig relation tillsammans, men förlorar man en trogen kund så är det lika minst lika svårt att åter vinna honom som det var att vinna hans förtroende från första början. Ett exempel på trogna kunder är de företag som väljer att implementera ett ERP-system⁴ av IT-konsultbolag.

När trogna kunder väljer ut sina leverantörer styrs de förutom av det aktuella erbjudandet mycket av leverantörernas möjligheter att tillfredställa framtida behov. En leverantör som genom sin stabilitet kan borga för en trygg relation är för den trogna kunden minst lika viktigt som erbjudandet i sig. Genom dessa faktorer lämpar sig relationsmarknadsföringsstrategi bäst gentemot den trogna kunden.

4.1.2.3 Vem är trogen – otrogen?

Metaforerna trogna och otrogna kunder är som sagt de två ytterligheterna i ett beteendespektrum och sällan tillhör en kund någon av dessa. De flesta befinner sig i mitten av detta spektrum. Att definiera hur trogen en kund är, kan vara svårt. Ett exempel om en leverantör av stål:

Vid första anblicken ter det sig naturligtast att en sådan leverantör agerar på en marknad med otrogna kunder. Kunderna kan lätt vända sig till en annan leverantör då det inte är några större olikheter mellan de olika leverantörernas produkter. Men ponera att stålleverantören har en biltillverkare som använder sig av just-in-time konceptet som kund. Just-in-time kräver ett nära samarbete mellan leverantör och kund. Leverantören anpassar sina rutiner till kundens processer. Detta kostar dels mycket för leverantören men även för kunden som blir tvungen att ”lära” leverantören. Trots karaktären på marknaden blir här kunden en trogen kund.

Ytterligare ett exempel är bankmarknaden. För konsumenter av banktjänster kostar det inget att byta mellan olika banker, inte heller att använda sig av flera banker på samma gång. Bankerna strävar dock efter trogna kunder. Hur gör de då för att göra kunderna trogna när marknaden snarare är av transaktionskaraktär? Jo, de gör det lönsamt för konsumenterna, i

³ Produkt, Pris, Promotion och Plats.

⁴ Enterprise Resource Planning – exempelvis på system SAP R3, Baan eller Intentias Movex.

synnerhet företagskunder, att samla alla sina bankaffärer hos en bank. Dels tjänar kunderna framförallt tid men även lite pengar på att använda sig av en och samma bank, samtidigt som bankerna knyter kunderna närmare sig.

4.1.2.4 Nyttan med kundanalysen

Genom att diagnostisera kundens beteende och företagets relation till denne så lär sig leverantören inte bara mer om kundens behov och hur dessa bäst kan tillfredställas (kärnan i marknadsföring), utan även vilken marknadsföringsstrategi man bör tillämpa. För ett företag som önskar knyta sina kunder närmare sig gäller det att göra byteskostnaden så hög som möjligt för kunden.

För de flesta företag ter det sig önskvärt att ha trogna kunder, men innan man satsar allt på så hög kundnärhet som möjligt bör man enligt Jackson först analysera hur hög kundnärhet man överhuvudtaget kan uppnå. Om marknaden och kunderna är av den otrogna karaktären är det enligt henne kanske bättre att lägga krutet på en effektiv transaktionsmarknadsföring istället för att göra otrogna kunder trogna, något som är väldigt svårt.

4.2 One-to-one marketing

Grunden för massanpassning är enkel. Med hjälp av IT kan man skraddarsy produkter för ett väldigt litet kundsegment. Exempelvis kan man börja med att göra miljontals Barbie-dockor. Därefter kan man med hjälp av flexibla maskiner och riktad marknadsföring göra Barbies med olika etniskt ursprung, i hundratusental. Nästa steg är att, genom att använda IT som ett avancerat kommunikationsmedel med konsumenterna, förbättra marknadsundersökningen och skapa olika subkultur-Barbies, hip hop- och punk-Barbies i tusental. Eventuellt, med rätt CRM-teknologi, kan man göra personliga Barbies, din egen unika Barbie. Faktum är att det finns ett företag i U.S.A., som faktiskt säljer en docka som heter "My Twin". Denna docka skapas som en exakt replika av sin köpare. Dockans frisyr, ögon- och hårfärg skapas enligt en bild av barnet som skall köpa det.

Ett annat ännu mer välkänt exempel på skraddarsydd produkt enligt konsumentens personliga specifikationer är Levi's, som i U.S.A. säljer måttbeställda jeans via Internet. Resultatet är skraddarsydda jeans tack vare ett CRM-system.

Den mesta intressanta aspekten av skraddarsytt och massanpassning, genom den nya relationen mellan kund och företag, är att i och med att kunden har deltagit i produktens utformning, så är det desto mer troligt att kunden är nöjd med det slutliga resultatet. Kunden har lärt företaget hur dess behov skall tillfredställas, och företaget får en kund med en mycket närmare relation med dem än tidigare.

Att skapa en produkt "nischad för en" är dock bara en liten del av kundrelationens förvandling. IT-användning såsom Data Mining, smarta kort och rekommendationssystem ökar antalet relationer med kunderna.

Syftet med att knyta konsument hårdare till sig, kan delas upp i ett antal delmål (Pepper & Rogers, 1999):

- 1) Identifiera kunden
- 2) Differentiera utbudet
- 3) Skapa en interaktiv relation till kunden
- 4) Skräddarsy produkten.

Varje delmål höjer åtagandet gentemot kunden och samtidigt kundens engagemang för företaget.

4.3 CRM

Detta kapitel är en sammanställning av CRM-källorna i referenslistan.

Under de senaste årtiondena har företag försökt förstå sina kunders behov och att hitta sätt att tillfredställa varje enskild kunds behov. Problemet har ofta varit att strukturera och hantera all information om kunderna och att göra den tillgänglig när den som bäst behövs. Med IT-utvecklingen har det skapats nya möjligheter och nya spelregler för kundrelationer.

Ett av de allra hetaste "buzz-words" som cirkulerar idag vad gäller informationssystem för företag är *CRM*, Customer Relationship Management. Här är ett utdrag ur Computer Sweden nr 109, 1999:

"...De kommande åren satsar företagen istället på kundinriktade system, exempelvis CRM, Customer Relationship Management. Dessa nya system för hantering av kundrelationer blir den stora marknaden framöver, enligt många analytiker."

Enkelt uttryckt handlar CRM om kundrelationshantering med hjälp av IT, först och främst genom en informationsdatabas om företagets kundstock. Med hjälp av ett CRM-system kan företaget på ett nytt sätt förutse kunders önskemål och anpassa erbjudanden och information för varje kund. CRM bygger på att företaget har en kundorienterad strategi som utgår från varje enskild individs behov. Dessa behov och önskemål identifieras i företagets relation med kunden med hjälp av en lärande dialog. All denna information måste företaget sedan systematisera och lagra i en databas som gör det möjligt för alla delar av företaget att lära känna kunden och följa upp och utveckla relationen.

I dagens hårdnande konkurrens om kunderna gäller det att ta till nya grepp om kunderna. Enligt tidigare forskning har det visat sig vara mycket mer kostnadsfördelaktigt att binda och "mjölka ur" gamla kunder, än att locka till sig nya.

Genom att införa ett CRM-system kan alla företagets kundmötande processer samordnas med högre kvalité och till lägre kostnad. Det gäller att hela tiden föra en dialog med kunden om företaget och dess produkter. Detta gör att kunden känner sig viktig, känner att företaget bryr sig om kundens synpunkter och att kunden är delaktig i företaget. Men som i all dialog måste den vara individanpassad för att det skall kännas trovärdigt för mottagaren vilket ett CRM-system hjälper till med.

CRM utnyttjar en mängd applikationer såsom Marketing Automation, Call Centers, Data Mining, Data Warehouse och Customer Service Automation via Internet.

Via Internet och med profilverktyg kan servicen mot kunden öka och företaget kan få ny specialiserad information om kunden. Det hjälper till att dra slutsatser om vad som utmärker en viss kunds köpbeteende. Förutom de tidigare vanliga variablerna som kön, ålder, bostad och så vidare, matchar systemet även vissa kundtypers inköp och respons mot varandra.

Data Mining är ett system som analyserar företagets kunder och kundbeteenden utifrån företagets egna historiska kunddata. Framförallt kan Data Mining hitta nya samband och därmed svara på frågor som företaget inte ställt.

Marketing Automation innebär att företagen bättre kan kontrollera kommunikationen med sina kunder. Den blir också effektivare och automatiserad då den drar slutsatser i stil med: ”kunden köpte produkten i det förra erbjudandet som gavs, då borde kunden också vara intresserad av den här produkten”.

Program och system som dessa möjliggör ett nytt sätt att arbeta med marknadsföring och kundorientering då de skapar en sammanhållen kedja av information om kunden och dennes beteenden. Tekniken hjälper företaget att komma ihåg kunden och dennes specifika önskemål. Förutsättningen för att införa CRM eller någon del av det är att företaget har en lämplig databas, ett så kallad Data Warehouse (en för ändamålet anpassad kunddatabas).

Med hjälp av CRM-system kan företaget integrera bland annat försäljning, marknadsföring, kundtjänst, telefonväxel, webb och databaser och därmed alltid ha vetskap om kundens preferenser och kunna skraddarsy erbjudanden direkt anpassade för varje enskild kund. Ett CRM-system kan täcka in alla kundmötande processer från säljstöd, tjänster, support, och uppföljning. Förutom detta så ökar CRM-systemen kostnadseffektiviteten i kundrelationen framför allt genom att sänka kostnaderna per kundkontakt.

Problemet är att dessa lösningar mer än något annat ställer stora krav på organisationen och personalen i företaget. Om företaget lyckas med detta innebär det att varje kund får den kundmötande process som förväntas, skraddarsydd för sig, och att den information som efterfrågas finns tillgänglig.

Konkret innebär detta att när kunden till exempel kontaktar serviceavdelningen känner den (via informationssystemet) till att just denna kund hade en reklamation vid ett tidigare tillfälle och att det berodde på en miss i produktionen (som nu är åtgärdad och detta meddelas kunden). Vid denna kontakt med serviceavdelningen framför kunden önskemål på produktens paketering (som serviceavdelningen registrerar i informationssystemet) och som

produktionsavdelningen sedan tar hänsyn till (tack vare informationen som de får tillgänglig) vid nästa produktion till kunden.

Genom en sammanlänkning av värdekedjor, utvecklande av processer och ett effektivt hanterande av information kan företaget öka kundens tillfredsställelse och stärka relationen med denne.

4.3.1 Kritik mot CRM

CRM är, när man väl satt sig in det, inte lika nydanande eller revolutionerande som sitt skimrande hölje. Detta skimrande hölje putsas och missioneras främst av IT-konsultbolagen som ser ytterligare ett nytt koncept/produkt att dra in konsultarvoden genom. Man skulle kunna uttrycka det som så att CRM är en informationsteknologisk evolution av den traditionella relationsmarknadsföringen.

Vad som alltför sällan nämns vid seminarier om CRM, som oftast anordnas av IT-konsultbolagen, är att den främsta kritiska framgångsfaktorn för CRM är förändringsprocessen i organisationen. Många företag verkar tro att bara man investerar i ett sofistikerat CRM-system så kommer kundkontakterna att knytas närmare. Men nyckeln ligger i att effektivt lära sig hantera informationen som kommer ur CRM-systemen. Problemet kan jämföras med många av de misslyckade ERP-projekten, vars tekniska implementation kanske gick bra men sedan ändå inte levde upp till förväntningarna på grund av att företagets processer inte hade anpassats för det nya ERP-systemet.

Om de anställda inte ens vet hur man hanterar reklamationer på ett professionellt sätt, så hjälper det inte med investeringar i sofistikerade CRM-system. Amerikanska undersökningar visar att 76% av dem som köper en produkt gärna köper en ny produkt av samma märke om den fungerar bra. Men om produkten krånglar och kunden får bra hjälp, då ökar lojaliteten till närmare 90%. (Computer Sweden, nr 45 1999). Man bör således i första hand satsa på utbildning av kundtjänstpersonalen och övriga medarbetare innan man gör dyrbara investeringar i ny teknik.

Ytterligare en negativ aspekt är att dagens CRM-system är bra på att beskriva kunderna i form av antalet interaktioner, men alltför sällan säger de något väsentligt om relationen till kunderna. CRM-systemen är helt enkelt alltför inriktade på att samla data, inte på att verkligen hantera kundrelationen. Viktigt är alltså att inse, att CRM-systemen i sig inte ger en bättre kundrelation, utan *med hjälp av* ett CRM-system så kan företagets anställda effektivare hantera kunderna. (Computer Sweden, nr 55 1999)

Alla leverantörer av CRM-systemen har sina styrkor och svagheter. Alltför ofta hävdar leverantörerna att deras CRM-paket löser alla kundproblem när de i själva verket endast erbjuder en komponentlösning. Det kan handla om ett företag som exempelvis säljer en call-center-lösning som dock inte hanterar försäljning ute på fältet. (Computer Sweden 72, 1999).

Idag finns det en hel del publikationer om CRM, men dessa kretsar först och främst kring IT-systemen. Som tidigare nämnts så är IT-systemet enbart en liten del av CRM-konceptet, ett verktyg. Det talas idag mycket om paradigmskiftet, att vi övergår från industrisamhälle till IT-samhälle, men fokus på diskussionen om kundrelationshantering ligger trots detta samtidigt på de traditionella tillverkningsföretagen. Morgondagens företag i IT-samhället kommer enligt många främst att vara tjänsteföretag.

4.4 Extranät

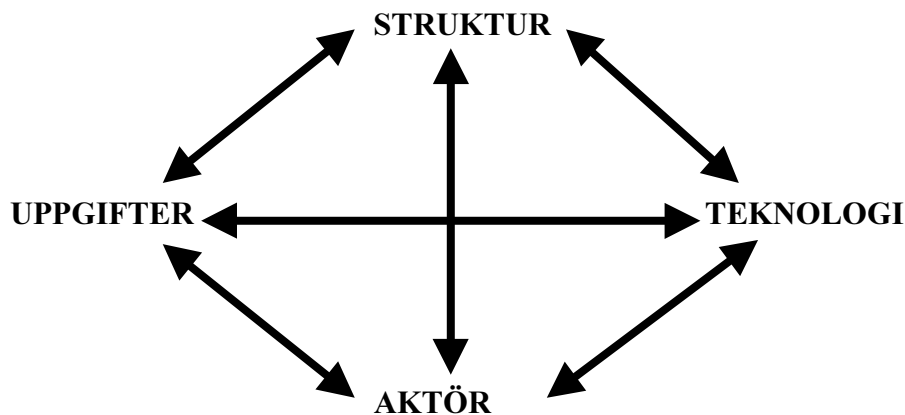
Detta kapitel är en sammanställning av litteraturen om extranät i referenslistan. Genom att ytterligare utnyttja Internettekniken kan nya externa nätverk skapas, så kallade extranät. Dessa har till syfte att underlätta för företag att dela information med kunder, leverantörer och andra samarbetspartners. Ett enkelt extranät kan bestå av ett antal enmansföretag som delar sina almanackor över Internet. Det kan också vara några små företag som delar produktionsutrustning och kan via ett extranät planera produktionstid i maskinerna.

Ett extranät fungerar precis som ett intranät, det vill säga som en del av Internet eller intranätet. Företaget ger vissa partners möjlighet att komma åt utvald information. Detta sker genom att partnern i fråga får en verifieringsnyckel så att systemet känner igen och vet vilken behörighet just denne har. Detta innebär också att företaget kan ge olika kunder tillgång till olika typer av information och förmåner. Återförsäljare som får tillgång till material och liknande kan erbjuda sin kunder tillgång till detta, vilket ger företaget en kontakt med ”kundens kund”. Företaget kan exempelvis genomföra produktutveckling tillsammans med kund och båda parter kan känna sig trygga över att informationen inte kan nås av andra i nätet.

Hur kan ett företag förbättra sina relationer med kunder med hjälp av ett extranät? För det första så ökar tillgängligheten till företaget och dess utbud. Kunder kan själva bestämma när de vill hämta information, exempelvis prislister, leveranstider eller produktbeskrivningar. Kunden upplever relationen mer positiv genom att den sökta informationen ständigt finns tillgänglig. Genom att all information som kunderna hämtar kommer från företagets eget nät så är den (förhoppningsvis) alltid aktuell och korrekt. Ett extranät minskar den tid som företaget lägger ner på att besvara enkla frågor från samarbetspartners och kan samtidigt öppna upp möjligheten till ett direkt informationsutbyte mellan företagets olika kunder. Extranätet länkar samman värdekedjor och skapar förutsättningar för gemensamt värdeskapande.

4.5 Leavitts diamant

En modell för att beskriva organisationer är Leavitts diamant. Den presenterades av Leavitt redan 1965 och ett stort antal liknande modeller har därefter presenterats och framför allt använts av andra. Bland dessa kan nämnas McKersie och Walton (1991) och Madnick (1991).



Leavitts diamant (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1993, s. 61)

Modellen består av komponenterna struktur, uppgifter, teknologi och aktörer. Den visar hur dessa fyra grupper av variabler hänger samman med varandra och att alla delar är beroende av de övriga. Syftet är att illustrera det ömsesidiga beroendet mellan komponenterna. Om man ändrar på en del kommer det att påverka de andra. (Nurminen, 1988).

Struktur: Hierarki, arbetsflöde och kommunikationssystem.

Uppgifter: De huvudfunktioner och arbetsuppgifter som organisationen skall utföra.

Teknologi: Maskiner, tekniska system, informationsteknologi, metoder, teorier och modeller.

Aktörer: Människornas olika variabler, exempelvis behov, mål och intressen.

Leavitts diamantmodell är en bra utgångspunkt för diskussionen om hur olika problem och fenomen i en organisation hänger ihop (Bakka et al., 1993).

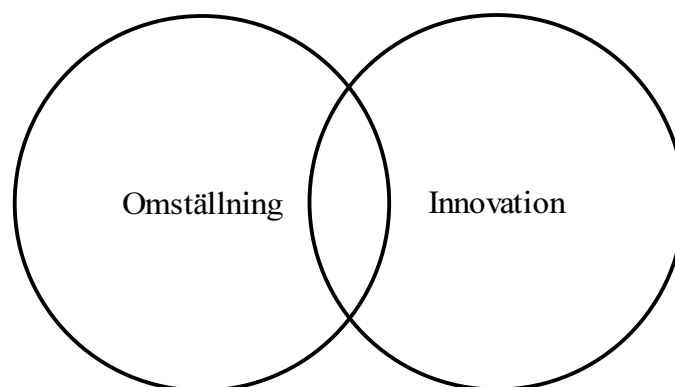
4.6 Innovativ organisationskultur

4.6.1 Omställning och innovation

Förändringar i organisationer är komplicerade processer. De kan enligt Bakka et al. (1993) indelas i många delprocesser såsom *omställning* och *innovation*.

Med omställning avses en styrd process där särskild tyngd läggs på att lösa problem som kan hota organisationens existens. Omställningar är alltså främst knutna till krissituationer. Det finns också exempel på omställningar utan inslag av förnyelse, exempelvis där organisationen tvingas återgå till tidigare mönster, kanske för att spara på sina resurser.

Innovation syftar på en process där något nytt sker, utvecklas eller tas i bruk. Nedanstående figur visar hur begreppen omställning och innovation förhåller sig till varandra. Längst till vänster finns omställning utan förnyelse, exempelvis ren besparing eller avveckling. Det överlappande fältet representerar situationer där de två processerna hänger samman på olika sätt. Omställning kan leda till att man omorganiserar på ett kreativt sätt och omvänt kan innovation utlösa omställning. Längst till höger finns innovation utan omställning, exempelvis mindre innovationer inom en känd ram.



Omställning och innovation (Bakka et al., 1993, s. 258)

Bakka et al. vidare menar att man inom forskningen om innovation inte längre tror på ”automatisk anpassning”. Strategi och ledarskap har istället blivit centrala begrepp på detta område.

4.6.2 Innovativ organisationskultur

Schein (1993) hävdar att organisationer idag ställs inför en mycket föränderlig omgivning. Många forskare och konsulter försöker finna metoder för att göra organisationerna anpassningsbara för att klara sig igenom dessa förändringar.

“There is ample evidence to suggest that the introduction of IT into organizations not only forces cultural assumptions out into the open but that the potential of IT as a strategic aid to organizations will not be fulfilled unless, at the same time, those organizations develop (or already possess) what I define as innovative cultures.” (Schein, 1993, s. 125)

En översättning av detta lyder:

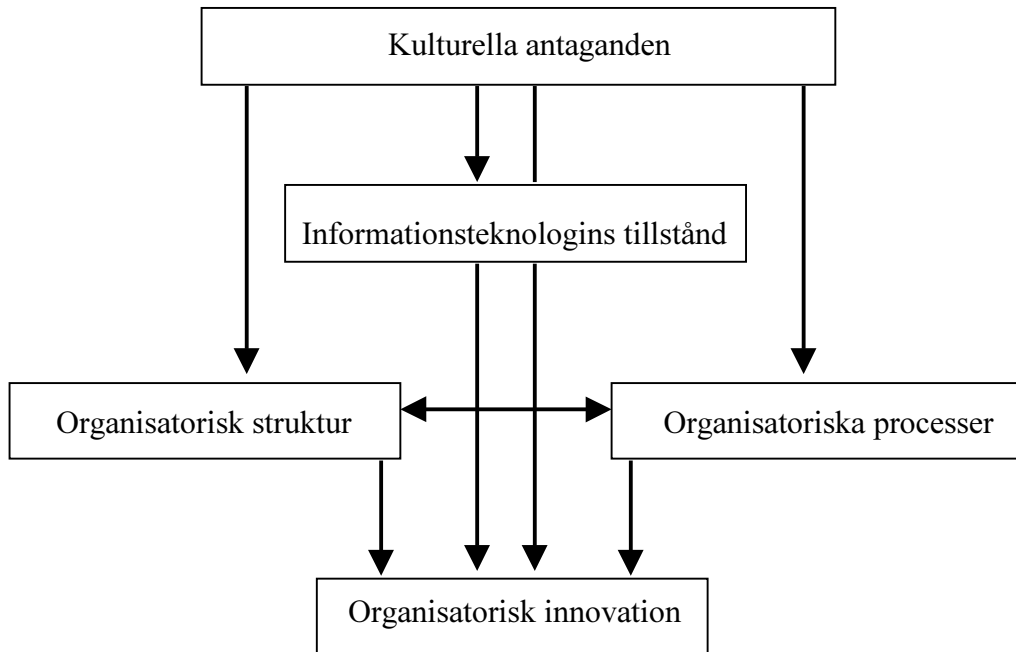
“Det finns fullgoda bevis för att påstå att införandet av IT i organisationer inte bara tvingar fram kulturella antaganden i ljuset, utan även att IT:s potential som strategiskt hjälpmedel för organisationer inte kommer till sin rätt såvida inte organisationerna i fråga samtidigt utvecklar (eller redan har) vad jag definierar som innovativa kulturer.”

Med *innovativ kultur* avser Schein både innovation av innehållet (nya idéer och produkter) och innovation av rollerna (nya sätt att göra saker, nya definitioner av roller, nya sätt att agera i rollerna).

För att anpassa sig till en föränderlig omgivning krävs mer än småjusteringar. Organisationen måste lära sig att befinna sig i ständig förändring. Problemet är att organisationer av naturen strävar efter att stabilisera arbetet och skapa rutiner för det. De kulturer som skapas avspeglas i strukturer och processer så att många människors arbete kan samordnas och nya människor kan fortsätta arbetet utan att organisationen måste skapas från början hela tiden.

Många modeller för att beskriva organisationer är enligt Schein dåliga eftersom de skiljer uppgiften och de tekniska delarna från de mänskliga och organisatoriska. Modeller för strategisk design av organisationer påbjuder att man skall börja med att fastställa uppgifter eller mål och därefter konstruera en organisation som skall uppfylla dessa. Människorna betraktas som något som kommer i andra hand och skall anpassas till uppgifterna, teknologin och strukturen.

Sociotekniska modeller däremot, anser Schein, tydliggör att man måste integrera mänskliga och tekniska frågor i konstruktionsarbetet. Målen och uppgifterna är enligt Schein produkter av människor i olika roller.



En socioteknisk modell av organisatorisk innovation (Schein, 1993, s. 128)

Modellen visar att man kan studera organisatorisk innovation med utgångspunkt i den organisatoriska struktur som måste finnas, de processer som måste vara inkluderade och den informationsteknologi som måste vara tillgänglig. Eftersom det är kulturen som avgör huruvida teknologin kommer till nytta och påverkar både strukturen och processerna i organisationen, så är det i grunden de kulturella antagandena som kommer att påverka var och en av de övriga delarna. Denna sociotekniska modell pekar på att man inte får förbise kulturen i sin analys av organisationen.

Scheins modell har tydliga likheter med Leavitts diamant. Nurminen (1988) påpekar också att många förespråkare av sociotekniska teorier har inspirerats av Leavitts klassiska modell. Scheins modell är enligt vårt sätt att se det en variant av diamanten, där utgångspunkten är kulturen och aktörernas – människornas – kulturella antaganden utgör den kärna hela organisationen bygger på.

4.6.2.1 Kulturella antaganden

Den avgörande faktorn för hur organisationer fungerar är, menar Schein, den kultur som utvecklas i dem när deras medlemmar löser yttre och inre problem. Kultur kan definieras som en uppsättning inlärd grundläggande antaganden som har visat sig fungera tillräckligt bra för att anses giltiga. De lärs därför ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppträda, tänka och känna i relation till interna och externa problem. Denna kultur uttrycks i de omedvetna värderingar medlemmarna delar.

4.6.2.2 Informationsteknologi

Alla organisationer har det gemensamt att de måste kommunicera för att få information till rätt plats vid rätt tidpunkt. Detta är nödvändigt för att leda och fördela arbetet samt för att samordna medlemmarnas ansträngningar. Schein liknar informationsflödet vid organisationens blod och informationskanalerna vid cirkulationssystemet. Informationsteknologins tillstånd är en mycket viktig faktor för organisationens förmåga att lära sig. IT skapar nya metoder för hur arbetet skall utföras och hur själva ledningsprocessen skall se ut. Detta betyder att de kulturella antaganden som finns om IT:s utformning och användning blir avgörande för hur IT kommer att användas för att skapa ytterligare innovation.

4.6.2.3 Processer

En organisation utvecklar efter hand ett antal processer – återkommande händelser som säkerställer att organisationens övergripande mål uppfylls och att medlemmarna koordinerar sitt arbete med varandra på ett effektivt sätt. Sådana processer berör hur medlemmarna kommunicerar med varandra, hur de löser problem, fattar beslut och hur besluten implementeras. De berör även hur arbetet organiseras, övervakas, belönas och bestraffas.

Processerna återspeglar den kultur i vilken de skapades. Grundläggande kulturella antaganden är oftast osynliga, under det att processerna är synliga och kan analyseras. För att förstå en organisation måste man sålunda specificera både de synliga processerna och de antaganden som ligger bakom dem.

4.6.2.4 Struktur

Vissa processer blir så stabila att de så småningom uttrycks som regler, manualer, organisationsscheman och annat som återger ledningens uppfattning om hur saker skall göras. Den önskvärda arbetsfördelningen förankras i arbetsinstruktioner och organisatoriska enheter. Det är den grundläggande utformningen – vem gör vad och vem är ansvarig för vad – vilket vanligen ses som den formella strukturen. Precis som med processerna återspeglar strukturerna de underliggande kulturella antagandena. Ett av de vanligaste misstagen på detta område är enligt Schein att tro att strukturen kan analyseras skild från kulturen. Med en socioteknisk modell som utgångspunkt kan man dock inte separera struktur och kultur. Däremot kan man fråga sig huruvida en viss formell struktur underlättar och uppmuntrar lärande, anpassning och innovation och i så fall vilka kulturella antaganden som ligger bakom.

Schein menar också att i de flesta organisationer finns det dessutom en informell struktur. Denna består av processer som är relativt stabila men som däremot endast stöds av outtalade normer och ofta betraktas som osanktionerade eller till och med motsatta till den formella strukturen. Förekomsten av sådana strukturer, baserade på subkulturer eller motkulturer kan vara avgörande för vilka innovationer som är möjliga. Det kan också vara kompletterande strukturer som motverkar de svagheter och brister som finns i de formella strukturen. De kan vara relativt permanenta, som stående kommittéer, eller temporära, som projektgrupper.

Många organisationsteorier, påpekar Schein, gör gällande att utan dessa informella strukturer skulle organisationer inte fungera effektivt. Även de informella strukturerna måste alltså analyseras för att man skall kunna förstå det totala systemet och hur det fungerar.

4.6.2.5 Sammanfattning av innovativ organisationskultur

Scheins teori leder fram till en slutsats om hur man skall finna de faktorer som är kritiska för anpassningsförmågan. För att kunna fastställa vilka förhållanden som är nödvändiga för att en organisation skall bli innovativ och anpassningsbar, så måste man specificera de kulturella egenskaper som gynnar de sorters IT, organisatoriska processer och formella och informella organisationsstrukturer som ökar sannolikheten för sådan innovation.

4.7 Knowledge Management

Knowledge Management är idag ett av hetaste koncepten i vad som så trendigt kallas för vårt nya kunskapssamhälle. Men nytt är det inte. Sedan hundratals år tillbaka har hantverkare och andra kunniga inom sina yrkesområden i generationer fört sin kunskap vidare.

I en undersökning (Harvard Business Review, mars-april 1999) av två professorer vid Harvard Business School och en direktör vid en internationell Management-konsulting firma, identifierades framförallt två strategier som dagens konsultbolag tillämpar vid Knowledge Management.

4.7.1 Kodifiering

Denna strategi utgår från IT. Kunskapen är noga kodifierad och sparas i databaser. Genom detta blir kunskapen lätt åtkomlig inom företaget. Exempel på företag som tillämpar denna strategi är Ernst & Young Management Consulting och Andersen Consulting.

4.7.2 Personifiering

Den andra strategin de identifierade innebär att kunskapen inte skrivs ned av innehavaren utan är starkare knuten till denne. Man delar istället informationen genom personliga kontakter. IT:s roll i Knowledge Management-sammanhang i dessa företag är främst som ett kommunikationsmedel. Boston Consulting Group och McKinsey är företag som fokuserar på denna strategi.

Vad som framgår av undersökningen är att de flesta konsultfirmor av idag använder sig av båda dessa strategier. De effektivaste konsultfirmorna visade sig fokusera på någon av metoderna och använda den andra som stöd, ingen av de båda metoderna visade sig därmed överlägsen den andra. Vilken av de båda metoderna som lämpar sig bäst för ett konsultbolag att fokusera sig på, beror helt och hållet på karaktären hos de tjänster som efterfrågas av kunderna.

5 Diskussion

5.1 Diversifiering av tjänsteområden

Men utgångspunkt från avsnittet om marknadsstrategier i teoridelen samt intervjuresultaten, ser vi ett behov av tydligare diversifiering av de tjänster Cap Gemini kallar solutions och services. Ur ett positionerings- och kundbeteendeperspektiv bör de båda tjänsteområdena diversifieras på grund av tydliga skillnader.

5.1.1 Positionering

En sak som slagit oss efter intervjuerna inom Cap Gemini är det stora spannet mellan de olika aktörer på marknaden de har att konkurrera mot. Det är allt från globala managementkonsultfirmor som McKinsey till WM-data och lokala IT-resursföretag. Anledningen till detta är framförallt att Cap Gemini vill kunna erbjuda kunden helhetslösningar, från strategier på ledningsnivå till konkret genomförande längst ned i kundens organisation. Utifrån våra intervjuer inom Cap Gemini har vi uppfattat möjligheten att kunna leverera helhetslösningar som en av de största konkurrensfördelarna. Säljarna motiverar även helhetskonceptet med att ta McKinsey som ett dåligt exempel. McKinsey, som anses vara bland de allra främsta strategikonsulterna på den internationella marknaden, har enligt intervjurespondenterna på Cap Gemini inte förmågan att realisera sina strategier. De kommer in hos en kund, levererar en strategi och försvinner sedan. När sedan kunden går till ett IT-bolag som skall realisera strategin från McKinsey kan det ur det realiserande IT-bolagets perspektiv se sig en aning orealistiskt. IT-bolaget får till uppgift att leverera en lösning som de inte alls har varit delaktiga i att ta fram. Cap Gemini hävdar att de till skillnad från McKinsey kan åta sig att ta hand om hela förändringsprocessen, från strategi till support.

Vi anser det väl motiverat att satsa på helhetslösningar för kunden. Genom helhetslösningar anser vi dock att det uppstår ett problem med Cap Geminis image gentemot kund. Pondera att Cap Gemini sedan länge sålt IT-resurser till en kund, som konkurrent till dessa tjänster har man kanske haft WM-data. Om nu ledningen inom kundföretaget får planer på att ändra företagets strategi så att företaget bättre passar in i den trendiga "Nya ekonomin", till vilket konsultbolag vänder sig ledningen då? Cap Gemini som sedan länge har varit en bra IT-leverantör säger att de bäst kan åta sig uppdraget, men i ledningens ögon har de först och främst levererat duktiga databasprogrammerare. Nu gäller det en strategisk förändring av företagets framtid. Trots att Cap Gemini kanske erbjuder ett lägre pris så tror vi det är mycket möjligt att företaget anlitar sig av en välrenommerad och nischad strategikonsult såsom McKinsey, snarare än en konkurrent till WM-data som hyr ut duktiga databasprogrammerare.

Så som det ser ut nu vill Cap Gemini vara allra bäst på att leverera strategiska lösningar till kundernas ledningsnivå, samtidigt som de även vill kunna tillhandahålla de mest kompetenta IT-resurserna. Vi anser helt enkelt att det är så stor skillnad på tjänsterna solutions och services, att Cap Gemini utifrån kundens perspektiv bör skilja dessa tjänster åt mer distinkt för en tydligare image.

Enligt Porter (1998) kan inte den som vill skapa något unikt tillfredsställa alla kundsegment på samma gång med samma tjänst eller produkt. Exempel på företag som lyckats väl genom att resolut välja bort vissa och istället koncentrera sig på att tillfredsställa ett fåtal kundsegment är

IKEA och Dell. Man bör helt enkelt undvika att tillfredsställa kunder som inte passar in i strategin då dessa kunder bara skapar långsiktiga kostnader. Detta är inte något Porter är ensam om att förespråka, utan även exempelvis Kotler är av samma åsikt. Utifrån det här resonemanget bör således Cap Gemini tydligare dela upp solutions och services i två säljströmmar, ja kanske till och med i två olika men samägda bolag. Ett bolag skall vara bäst i sin klass på att leverera strategiska IT-lösningar på ledningsnivå. Det har som konkurrenter McKinsey, Andersen Consulting, övriga managementkonsultfirmor och IT-konsultbolag som enbart arbetar med rena solutionsprojekt. Det andra bolaget skall å sin sida vara bäst i sin klass på att realisera och tillhandahålla IT-tjänster. Konkurrenter till detta bolag skulle vara WM-data och andra lokala IT-bolag som arbetar med services. Från ett internt perspektiv skall företaget fungera som ett, det är enbart utåt mot kund som det bör framstå som två. Genom detta så bör faran att Cap Gemini likställs med duktiga databasutvecklare vid en solutions-upphandling lättare kunna undvikas.

En lösning skulle kunna vara att utnyttja den nu pågående fusionen med Ernst & Young Management Consulting och Cap Gemini. Det ideala enligt vår utredning vore att man tog tillvara Ernst & Young Management Consultings höga renommé inom branschen, slog ihop dem med Gemini Consulting och tillsammans utgjorde en organisation. Sedan så låter man Cap Gemini vara den part som levererar realiseringen av solutions och även tillhandahåller services.

5.1.2 Kundbeteende

Ytterligare en anledning till att mer distinkt diversifiera solutions och services, är utifrån de relationer man har till sina kunder inom de båda tjänsteområdena. Om Cap Geminis kunder är trogna eller icke beror helt och hållet på om det gäller solutions- eller servicesprojekt samt ur vilket tidsperspektiv man betraktar kundrelationen. Vid projekt av solutions-karaktär är det ur ett kort tidsperspektiv ingen tvekan om att kunden är trogen då parterna förbinder sig till varandra genom ett skriftligt kontrakt. Under projektets gång är således kunden trogen. Däremot kan kunden klassas som otrogen *mellan* solutionsprojekten. Solutionsprojekt föregås i de allra flesta fall av offertanbud där man låter flera olika konsultbolag konkurrera om ett projekt. Om ett nytt solutionsprojekt inte har någon form av samband med ett tidigare arbete utfört av Cap Gemini är kunden inte på något vis bunden till Cap Gemini. Ur ett längre tidsperspektiv är kunden därmed tämligen otrogen vid solutionsprojekt.

Vid services förefaller relationerna vara omvända sett ur olika tidsperspektiv. En typisk kund som köper resurser av ett IT-konsultbolag anlitar sig oftast av ett antal utvalda bolag. Med dessa utvalda bolag utvecklas sedan en långvarig relation. En kund har alltså ofta många konsulter hos sig från flera olika bolag samtidigt. Sett ur ett långt tidsperspektiv karakteriseras relationen som trogen, men ur ett kort perspektiv otrogen då kunden använder sig av flera olika leverantörer på samma gång.

Med anledning av att relationen mellan en kund som köper tjänster av services- eller solutionskaraktär är så pass olika, anser vi att man ur ett marknadsstrategiskt perspektiv bör skilja de två olika tjänsterna åt ytterligare. Olika relationer kräver olika angreppssätt.

Cap Gemini bör enligt vår uppfattning utnyttja den långsiktigt trogna kundrelationen från servicesprojekten till att överbrygga den långsiktigt otrogna relationen från solutionsprojekten. Genom en strävan efter att kontinuerligt ha konsulter inne hos en kund ökar automatiskt Cap Gemini sin kunskap om kunden. Denna över lång tid ackumulerade kunskap från servicesprojekten bör sedan framhävas extra mycket vid projektanbud hos kunden som en av de främsta konkurrensfördelarna gentemot de övriga anbudsgivarna.

Ett av målen med varje företags kundrelationshantering är att få kunderna så trogna som möjligt. Detta uppnås framförallt genom en så hög kostnad som möjligt för kunden att byta leverantör. Om kunden sedan länge anlitat Cap Gemini som en trogen leverantör av bemanningstjänster, har Cap Gemini med tiden fått en god inblick i kundens verksamhet. För att ett solutionsprojekt skall bli lyckat krävs just denna goda inblick i kundens verksamhet. Om nu kundföretaget ifråga skulle föredra ett annat konsultbolag än Cap Gemini skulle byteskostnaden i form av att lära upp detta nya konsultbolag om kundens verksamhet bli hög i jämförelse med Cap Gemini som redan besitter denna kunskap.

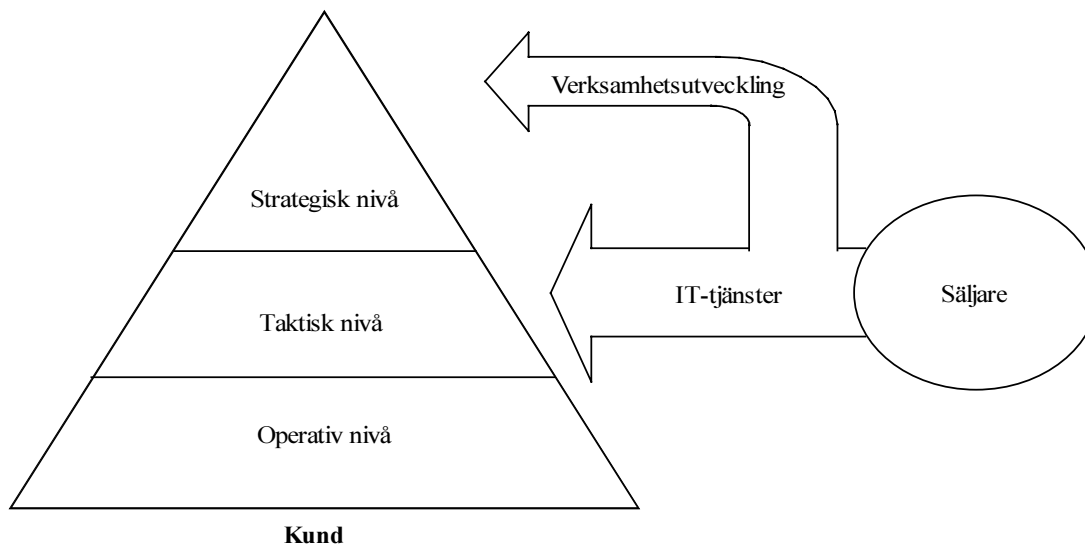
5.2 Nivån på kundkontakten

Inom Cap Gemini funderar man på vad det är som förhindrar säljarna att ha kontakter högre upp inom kundens organisatoriska hierarki. Det anses vara en stor konkurrensfördel om säljarna så att säga "sitter i VD:ns knä", istället för i IT-chefens.

Under våra kontakter med personal på Cap Gemini har vi fått uppfattningen att det är deras egen roll, som säljare av IT-resurser, som gör att de inte äger tillträde till de högre skikten i kundföretagens hierarkier. Intressant är också att ingen av de andra företagen vi intervjuade, varken Ernst & Young Management Consulting, KPMG eller Adera har några uttalade "säljare" i sina organisationer. Ernst & Young Management Consulting och KPMG Consulting arbetar tämligen lika varandra då de båda företagen en gång i tiden nästan fusionerades. Innan affären avbröts hade de tagit det bästa från varandras organisationer. De har idag framförallt två olika former av kontaktytor. Den ena är där partnern, det vill säga en chef ur konsultbolaget, har en personlig relation till någon i kundens ledning. Det är ofta från denna kontaktyta som hela affären uppstår. Vid upphandling väger denna kontakt, såvitt vi har förstått, mycket tungt. Sedan, när affären väl är i hamn tar den andra, lägre kontaktytan över vid genomförandet. Det kan vara en projektledare som arbetar gentemot en IT-chef hos kunden. Många av Ernst & Young Management Consulting och KPMG Consultings affärer uppstår också genom att kunderna redan köper revisionstjänster hos systerbolagen.

Adera är till skillnad från de två ovan nämnda bolagen inte ett lika renodlat IT-management bolag utan realiserar även lösningarna i större utsträckning. I och med att Adera främst arbetar mot något mindre företag än Cap Gemini så har man inte några större problem med att få kontakter på ledningsnivå. Ju större en kundorganisation är, desto svårare är det helt enkelt att få kontakter inom dess ledningsskikt. Aderas seniora konsulter, som har kundansvar, verkar också ha den fördelen gentemot Cap Geminis säljare att de enbart tillhandahåller det som Cap Gemini kallar solutions. Ur ett kundföretags synvinkel kan man säga att de ser på Adera som en ren problemlösare, medan Cap Gemini förutom problemlösare även anses som leverantör av IT-bemanning. Den slutsats vi har dragit är att personer på ledningsnivå föredrar att befatta sig med konsulter som kan erbjuda det som Cap Gemini benämner solutions.

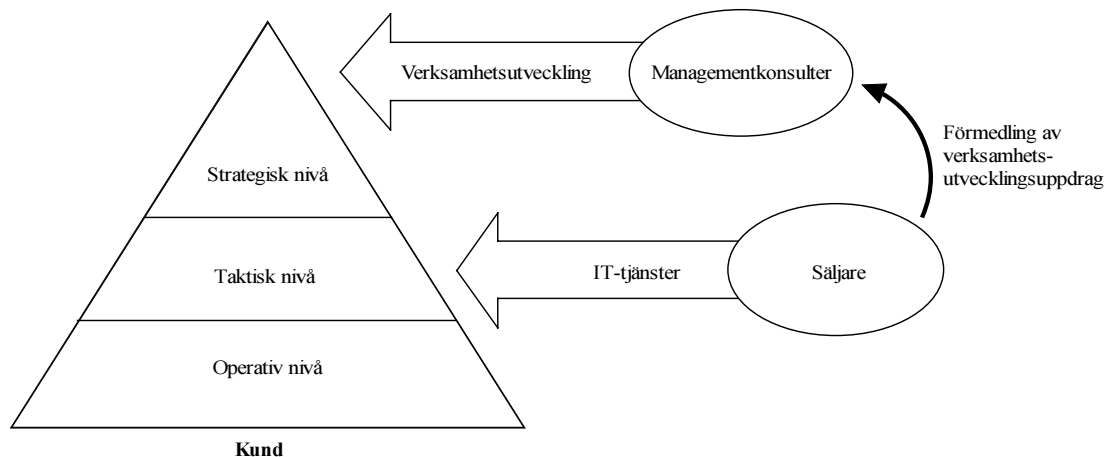
Det högsta skiktet i kundens organisation anser inte att en säljare av services behöver ta deras tid i anspråk utan hänvisar dem till lägre nivåer inom hierarkin.



Säljströmmarna i nuläget hos Cap Gemini

I nuläget står säljarna för IT-projekten i Cap Gemini. Dessa utförs vanligen med chefer på taktisk nivå som motpart. Ett projekt på strategisk nivå, kring verksamhets- eller affärsutveckling, strategier eller liknande, skall inte säljas till chefen på den taktiska nivån. Det skall istället säljas till personer på den strategiska nivån. Det är här det tidigare nämnda problemet dyker upp då personer inom kundens strategiska nivå kan visa sig vara mindre intresserade av att samarbeta med en säljare av IT-tjänster som sålt in tjänster på den taktiska, ja kanske till och med den operativa nivån. En annan intressant aspekt av det hela är att IT-chefen kan ha en negativ inställning till att låta säljaren få god kontakt med personer på den strategiska nivån. Detta på grund av att det mellan ett företags IT-avdelning och Cap Gemini i vissa fall kan råda en konkurrenssituation. Exempel på en sådan situation är om Cap Gemini anser att kunden bör outsource:a hela sin IT-funktion till dem.

Då Cap Gemini är ute efter öka andelen projekt av solutions-karaktär bör de enligt vår mening anamma Ernst & Young Management Consulting och KPMG Consultings säljprocess för att få kontakter högre upp i kundernas organisationer, det vill säga överge de rena säljarrollerna när det gäller managementuppdrag. De bör låta managementkonsulter eller högre chefer inom Cap Gemini engagera sig mycket mer i företagets kunder och knyta relationer med personer på lednings- eller styrelsenivå hos dem. Framförallt bör man inte låta services-projekten så att säga "dra ned" imagen då det allmänt ses som mindre sofistikerat bland konsulttjänster. Detta gör man främst genom att diversifiera services från solutions.



Förslag till framtida säljströmmar

Vi föreslår att säljaren på ungefär samma vis som idag hanterar IT-tjänsterna gentemot kundens taktiska nivå. Dyker en möjlighet till ett uppdrag på strategisk nivå upp, förmedlar han det helt enkelt till managementkonsulter som tar över. Detta utgör ett annat gränssnitt mot kunden som har erfarenheten och kunskapen för att hantera dennes ledningsnivå.

5.3 CRM för IT-konsultbolag

Den kanske mest intressanta aspekten efter den undersökning vi utfört är att de som först och främst missionerar om CRM:s strategiska betydelse för ett företag, IT-konsultbolagen, inte själva använder sig av det. Undantaget är Cap Gemini som använder sig av säljstödsystemet Carma, men det är nyligen infört och någon utvärdering har ännu inte gjorts. Vid intervjutillfällena har vi inte fått intrycket av att systemet spelar någon större roll i säljarnas dagliga arbete.

Att inte IT-konsultbolagen själva använder sig av CRM-system beror enligt vårt sätt att se det på flera faktorer. En faktor är att CRM-systemen först och främst är anpassade till traditionella tillverkande företag som säljer produkter och inte tjänster. Dessa tillverkande företag använder sig av informationen de utvinnet ur dessa CRM-systemen till att bättre anpassa produkterna efter kundens behov och uppnå "One-to-one marketing"-status. Vad gäller IT-konsultbolagen är alla deras tjänster redan anpassade efter varje individuell kund, inget projekt är det andra likt.

Ytterligare en orsak är att CRM-systemen i många avseenden är ett substitut för personliga relationer för företag med många kunder. Istället för personliga kontakter kommer företagen genom användandet av CRM-system närmare alla sina kunder. Men för företag i IT-konsultbranschen rör det sig om ett begränsat antal kunder, som med de flesta Business-to-Business-företag. Har man som på Cap Gemini dedikerade säljare vars främsta uppgift är att hantera relationen till specifika kunder, har man i det avseendet inte något behov av ett CRM-system.

Den slutsats vi dragit vad gäller behovet av CRM-system inom IT-konsultbranschen, är att hela system inte är nödvändiga. Då man har få kunder är det istället bättre att lägga ned resurser i form av personliga kontakter med varje kund. Däremot anser vi det nödvändigt med en form av kunskapsdatabas om företagets kunder. Annars är risken att kunskapen om företagets kund försvinner tillsammans med kontaktpersonen den dag han slutar.

Inget av de företag vi har varit i kontakt med i vår undersökning hade någon uttalad kunddatabas.

5.4 Strukturellt band

Enligt Kotler finns det, som vi redovisade i teoriavsnittet, tre sätt att knyta kunden närmare sig. De första två, att erbjuda kunden ekonomiska och sociala fördelar, anser vi att Cap Gemini redan använder sig av i varierande omfattning. Det tredje sättet däremot, att erbjuda kunden strukturella band, använder sig Cap Gemini inte av.

Ett led i att stärka Cap Geminis relation till sina kunder anser vi är att utvidga det befintliga gedigna intranätet till ett extranät för kunder. En idé även säljare i Cap Gemini division Nord länge har föreslagit och som nu ser ut att genomföras i någon form.

Den centrala kärnan i de tjänster Cap Gemini säljer är kunskap. Varför inte dela med sig av denna kunskap genom ett extranät till kunden som ett mervärde utöver konsulttjänsterna? Både Cap Gemini och dess kunder skulle tjäna på detta. För Cap Gemini skulle ett extranät, förutom att knyta kunderna närmare sig, även innebära en ny marknadsföringskanal där man säljande och ingående berättar om sina tjänster och koncept. För kunden skulle ett sådant extranät kunna användas som en enkel form av kunskapsdatabas. Låt säga att kunden vill veta mer om CRM eller Supply Chain Management, då vore det bara att gå in i extranätet och ta reda på det.

Genom att tillgängliggöra ett extranät för befintliga kunder, kan man dels få ut information och dels föra en kontinuerlig dialog på ett virtuellt plan. Ett extranät vore ett bra komplement till de seminarier som Cap Gemini kontinuerligt håller för sina kunder. Genom extranätet skulle kunderna i lugn och ro själva kunna ta till sig information om exempelvis Cap Geminis syn på CRM. Detta finns redan på Cap Geminis allmänna hemsida, men informationen där är begränsad. Den säljare från division Nord som vi intervjuade har som förslag att man skulle kunna demonstrera en applikation för kunden via Internet. Genom ett extranät skulle även detta vara möjligt.

5.5 Bemanningsprocessen och innovativ organisationskultur

När en säljare inom Cap Gemini division Syd har hittat ett projekt hos en kund ställs han idag inför ett problem som inte föreligger inom de övriga konsultföretag vi har undersökt och inte heller inom Cap Gemini division Nord. Detta problem, som vi kallar bemanningsproblemet, analyserar vi med Scheins sociotekniska modell som utgångspunkt. Analysen sker med Cap Gemini division Syd som en fallstudie.

5.5.1 Bemanningsproblemet

När en säljare har sålt ett projekt till en kund måste man inom Cap Gemini finna de personer som skall genomföra projektet – projektet måste bemannas. Säljarna är inom division Syd i hög grad delaktiga i detta arbete. Problemet är att detta arbete tar mycket tid för säljarna. Det är viktigt att säljarna ägnar mycket tid åt kunderna. Samtal, besök, kundaktiviteter och annat som på lång sikt främjar en god kundrelation tar mycket tid i anspråk och det finns således en risk att säljarnas administrativa arbete med bemanningsprocessen försämrar företagets möjligheter till goda kundrelationer.

5.5.2 Innovativ organisationskultur

Ett viktigt mål för Cap Gemini division Syd är att anpassa sig. När det gäller bemanningsproblemet är det frågan om en anpassning som ger säljarna mer tid för kundkontakt, då detta är av avgörande betydelse för strategiska partnerskap. Den hårda konkurrens som idag råder, inte minst i IT-konsultbranschen, ställer stora krav på leverantörerna att vara kundorienterade och anpassa sig till de önskemål kunden har och till de förhållanden som råder på marknaden. Denna anpassning innebär bland annat att befintliga kunder måste få mer uppmärksamhet för att förbli lojala. Ökad anpassningsförmåga kan enligt Scheins teori ske genom att organisationskulturen görs innovativ. Han påpekar att IT:s potential som strategiskt hjälpmedel inte kommer till sin rätt utan att en sådan kultur föreligger.

Vi menar att lösningen på bemanningsproblemet inte ligger i informationsteknologi. Problemet är istället av organisatorisk karaktär och bör lösas genom organisatoriska förändringar. Därför hävdar vi att det inte spelar någon roll vilka IT-system Cap Gemini division Syd skaffar för att stödja bemanningsprocessen – de kommer inte att lösa problemet om inte organisationen är i ordning. För detta finner vi stöd i Scheins teori. Kärnan i denna är nämligen att det är de kulturella antagandena som dikterar hur processer, struktur och informationsteknologi ser ut. Dessa komponenter samverkar och de dikterar i sin tur hur god organisationens innovationsförmåga blir.

5.5.3 Målet

Målet i det här fallet är alltså frigöra tid för säljarna. Därigenom blir Cap Gemini division Syd en mer innovativ organisation. Detta uppnås genom att bemanningsprocessen görs effektivare. Med det avser vi innovation av rollerna, vilket enligt Schein betyder att man hittar nya sätt att göra saker, nya definitioner av roller och nya sätt att agera i rollerna. Vi vill definiera dessa nya roller och arbetssätt, det vill säga hanteringen av bemanningen, på ett nytt sätt och därmed göra den effektivare. Säljarna skall få mer tid till att vårda sina kundrelationer och ägna mindre tid åt det administrativa bemanningsarbetet. Genom att säljarna får mer tid för att göra kundbesök, bearbeta kunder och på andra sätt agera och visa sig på marknaden, ökar organisationens förmåga att hävda sig i konkurrensen. Förmågan till anpassning ökar och därigenom har man uppnått förbättrad organisatorisk innovation.

5.5.4 Nuläge

Säljaren har det yttersta ansvaret för att rätt konsulter sätts att arbeta i det uppdrag han har hos sin kund. Det är också säljaren som, tillsammans med teamcheferna, sköter det praktiska arbetet med att hitta rätt kompetens inom den egna organisationen. Detta sker med hjälp av formella möten ("måndagsmötena"), informella möten och bemanningssystemet Zombies. Vi analyserar nuläget utifrån Scheins modell. Varje komponent i modellen redovisas under en egen rubrik. Varje sådant stycke avslutas med vad vi, med våra undersökningar kombinerat med teorin, anser vara kärnpunkten.

5.5.4.1 Kulturella antaganden

Anledningen till att det fungerar som det gör är att det är säljarna som är ansvariga inför kunden. Den bakomliggande filosofin – de kulturella antagandena – är att den som förhandlar med kunden och säljer ett projekt till honom också bör vara ansvarig för vilka konsulter som genomför arbetet. Säljaren är den som får affären till stånd. Det är han som kommer överens med kunden om priset på uppdraget och vad kunden skall få för dessa pengar. Man anser därför att säljaren gentemot kunden har ett moraliskt ansvar för att rätt konsulter bemannar uppdraget och dessutom att säljaren är den som bäst vet vad kunden vill ha. Det, resonerar man, sker bäst genom att säljaren personligen styr över och deltar i arbetet med att bemanna projektet.

Kulturen är en uppsättning antaganden om hur saker är och hur problem bör lösas. Dessa antaganden anses vara tillräckligt korrekta för att vara giltiga. De kulturella antaganden som vi har funnit ligger till grund för dagens sätt att sköta bemanningsprocessen är:

- Eftersom det är säljaren som är ansvarig för resultatet hos kunden skall han också vara ansvarig för att rätt konsulter bemannar projektet.
- Detta sker bäst genom att han styr och deltar i bemanningsprocessen.

5.5.4.2 Informationsteknologi

Den roll teknologin spelar inom organisationen och den effekt den får avgörs av de kulturella antagandena. Under bemanningsarbetet skall IT i form av ZoomBis stödja säljarna och teamcheferna. Säljarna uppfattar det dock inte som något särskilt värdefullt hjälpmedel, trots att systemet som sådant anses vara välgjort. Det är helt enkelt varken IT eller bristen på IT som är problemet. Bemanningsprocessen anses vara så komplex att IT inte kan användas för att automatisera den. Det är inte begränsningar i teknologin som är flaskhalsen i de informationsflöden som processen innefattar. Trots ZoomBis tar detta administrativa arbete för stor del av säljarnas tid. IT stödjer processen men är inte lösningen på problemet.

- IT stödjer säljaren och teamcheferna i bemanningsarbetet.

5.5.4.3 Processer

Processerna är mönster för ofta upprepade handlingar och reglerar exempelvis hur man löser problem, fattar beslut och organiserar arbetet. Hur de ser ut beror på de kulturella antaganden som ligger till grund för dem. Processen med att allokera rätt konsulter till varje uppdrag – bemanningsprocessen – tillgår så att säljaren tillsammans med en eller flera teamchefer väljer ut de konsulter som skall arbeta i det aktuella projektet. Säljaren vet vad kunden vill ha och vilken organisationskultur som råder hos kunden. Teamcheferna vet vad de olika konsulterna kan, vad de vill, vad de behöver för erfarenhet och när de är upptagna med andra projekt. Teamcheferna kommer vanligen med förslag på bemanning och dessa förslag diskuteras sedan med säljaren. Slutligen kommer man fram till en lösning och projektet är bemannat. Processen bygger på att det är säljaren som, tillsammans med teamcheferna, skall utföra bemanningsarbetet.

Den praktiska processen för detta arbete innebär att säljaren med hjälp av formella möten och ZoomBis-systemet delger teamcheferna sitt behov.

Mötena äger rum varje måndagmorgon. Man diskuterar behov av och tillgång på kompetens och försöker hitta en lämplig bemanning. Avsikten är inte att en fråga skall tas upp för första gången under dessa möten, utan att de inblandade skall ha talat om den tidigare.

I ZoomBis finns möjlighet att lägga upp projekt som behöver bemanning. Man anger då vilken tid det gäller och vilken typ av bemanning man önskar. På samma sätt kan teamcheferna lägga upp vilken kompetens de har tillgänglig. Tanken är att man på så sätt skall kunna para ihop behov och tillgänglighet.

Det förekommer en mängd informella kontakter och möten som kompletterar måndagsmötena och ZoomBis. Naturligtvis är ledningen medveten om att det är så det fungerar och har ingenting att invända mot det. I en så stor och komplex organisation som Cap Gemini är spontana och informella kontakter en förutsättning för ett effektivt arbete och det vore troligen både onödigt och omöjligt att formalisera detta arbete. Säljarna och teamcheferna kommunicerar via e-mail, telefonsamtal och spontana möten i korridorerna för att hitta rätt bemanning.

Sålunda innebär bemanningsprocessen att säljare och teamchefer tillsammans utför det praktiska arbetet med att sätta samman de konsulter som skall arbeta i projektet i fråga. Den bakomliggande anledningen till detta anser vi är det kulturella antagande vi tidigare redovisade som säger att säljaren bäst tar sitt ansvar genom att själv delta i bemanningsarbetet.

- Säljarna sköter bemanningsarbetet tillsammans med teamcheferna.

5.5.4.4 Struktur

Organisatoriska strukturer är enligt Schein processer som är så stabila att de uttrycks som regler, manualer, organisationsscheman och liknande. Den formella strukturen kan sägas vara bestämmelserna om vem som rapporterar till vem och vem som har ansvar för vad. Detta återspeglar de kulturella antaganden som ligger bakom.

Den struktur som styr bemanningsprocessen säger idag att det är säljaren som har ansvaret för att rätt kompetens allokeras till uppdraget. Anledningen till detta är det kulturella antagande om säljarens ansvar gentemot kunden som tidigare nämndes.

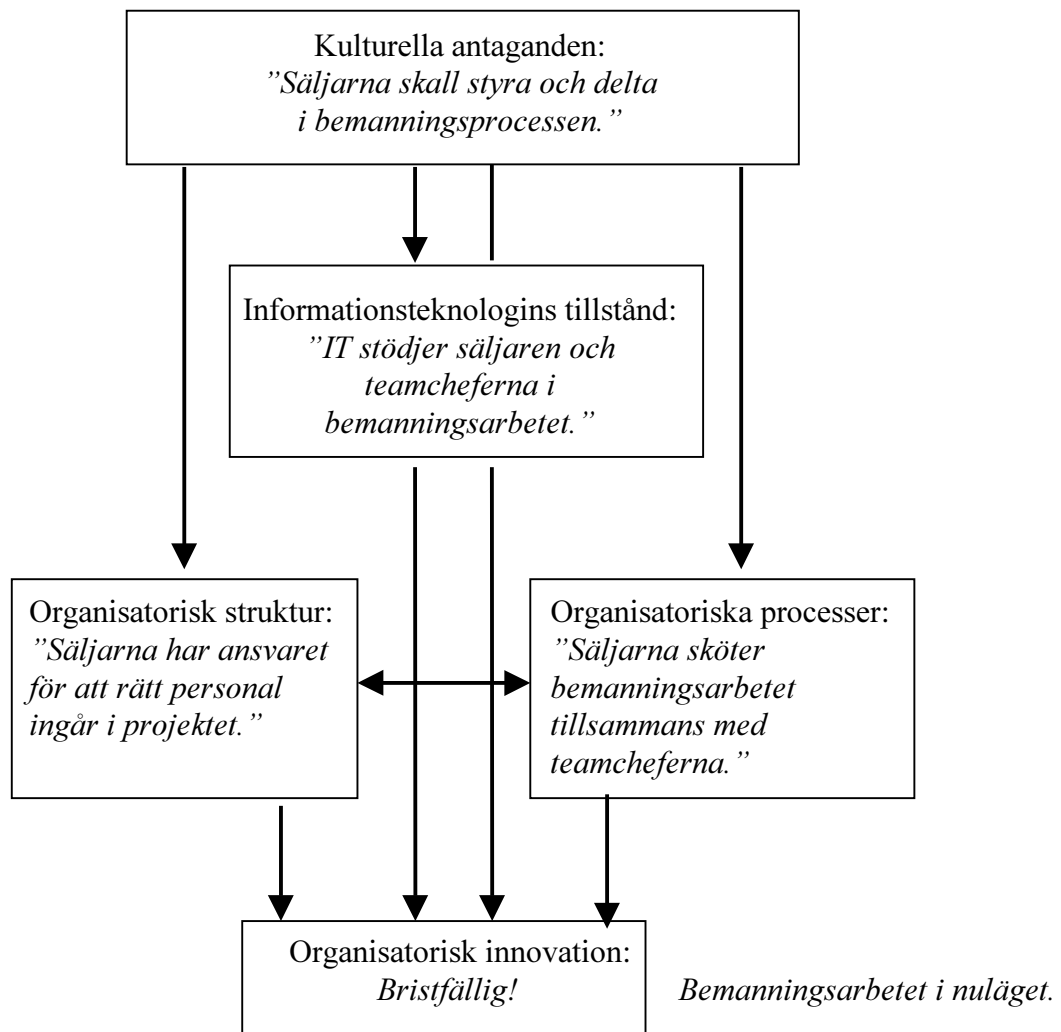
- Säljarna har ansvaret för att rätt personal ingår i projektet.

5.5.4.5 Sammanfattning av socioteknisk nulägesanalys

Enligt denna nulägesanalys, genomförd med Scheins sociotekniska modell som utgångspunkt, finner vi en kritisk faktor. Kärnan i problemet är att bemanningsprocessen tar för mycket av säljarnas tid i anspråk. Anledningen till detta är att de styr arbetet och är delaktiga i de administrativa sysslor det innebär. Processen innebär att säljarna är med och utför arbetet. Scheins teori säger att processerna och strukturerna är avspeglningar av de underliggande kulturella antagandena. De kulturella antaganden vi har identifierat som bakomliggande är som tidigare nämnts dessa:

- Eftersom det är säljaren som är ansvarig för resultatet hos kunden skall han också vara ansvarig för att rätt konsulter bemannar projektet.
- Detta sker bäst genom att han styr och deltar i bemanningsprocessen.

Det är det andra av dessa antaganden som är kritiskt. Det innebär oundvikligen att säljarna måste använda en hel del av sin tid för att bemanna sina projekt. Sålunda kvarstår mindre tid för att sköta kundkontakterna. Detta i sin tur hämmar organisationens möjligheter att vara innovativ och anpassa sig till de krav som kunderna på dagens marknad ställer. I det avseendet är organisationskulturen alltså inte tillräckligt innovativ.



5.5.5 Förslag till förändring

Lösningen på problemet med bristfällig organisatorisk innovation är, enligt Schein, att förändra de kulturella antagandena. Det är nämligen dessa som avgör hur processer, struktur, IT och slutligen innovationsförmågan ser ut.

Vårt förslag på hur bemanningsproblemet skulle kunna lösas är inspirerat av arbetssättet i Cap Gemini division Nord. I princip ser lösningen ut enligt följande:

Säljarna skall fortfarande ha det slutgiltiga ansvaret för att rätt konsulter bemannar projektet. De meddelar sina behov och önskemål till Delivery Managern. Dennes uppgift är att tillsammans med teamcheferna genom möten och ZoomBis sätta samman en lämplig projektgrupp. Det åligger därefter säljaren i fråga att godkänna detta förslag. Är han inte nöjd ger han Delivery Managern sina synpunkter och inväntar ett nytt förslag. Säljaren har alltså sista ordet i bemanningsfrågan och även det övergripande ansvaret. Skillnaden mot dagens arbetssätt är att säljaren inte är inblandad i arbetet med att hitta kompetensen. Detta frigör tid som han kan ägna åt kundkontakter.

Leavitts diamant visar på det faktum att organisationens olika delar hänger samman. Det går inte att ändra på en av delarna utan att detta får effekter på de övriga. Enligt detta resonemang går det alltså inte att ändra på processerna utan att det medför förändringar i exempelvis informationsteknologin. Ett exempel på detta: börjar bemanningsprocessen fungera på ett nytt sätt kommer de berörda IT-systemens roll att bli en annan. Då vi är medvetna om detta inriktar vi inte vår förändring mot bara de delar där uppenbara symptom på problemen syns. Vi går därför igenom alla komponenterna i organisationen för att visa på de förändringar som är aktuella.

De förändringar vi föreslår innebär enligt Bakka et al.:s uppdelning först och främst innovation. Vi anser att det inte är frågan om några betydande inslag av omställning. Det handlar om mindre förändringar inom kända och avgränsade ramar. Det är inte frågan om några åtgärder för att avvärja en omedelbar kris för företagets fortsatta existens, utan en kreativ förändring som i sig syftar till att öka organisationens flexibilitet och innovationsförmåga.

Vi redovisar den tänkta framtida situationen med Scheins sociotekniska modell som utgångspunkt. Åter igen redovisas varje komponent i modellen under en egen rubrik och även denna gång avslutas varje sådant stycke med vad vi, med våra undersökningar kombinerat med teorin, anser vara kärnpunkten.

5.5.5.1 Kulturella antaganden

För att åstadkomma den önskade innovationen i organisationen behövs de rätta kulturella antagandena i grunden. Dessa är enligt Schein ofta outtalade. Det är därför svårt att plantera in nya antaganden hos människorna i organisationen. I det här fallet, i nuläget, är de kulturella antagandena direkt översättbara till processer och strukturer. Med det menar vi att antagandet om att det är säljarna som skall vara ansvariga för resultatet av bemanningsprocessen på ett mycket direkt sätt återspeglas i organisationens struktur där just detta ansvar finns reglerat. På samma vis återspeglas antagandet om att detta ansvar bäst tas genom att säljarna själva deltar i bemanningsarbetet på ett tydligt sätt i processen, som ju innebär att säljarna tillsammans med teamcheferna utför arbetet. Med detta vill vi ha sagt att de kulturella antagandena i detta fall är ganska tydliga. Genom att man bestämmer sig för en ny filosofi som grund för hur bemanningen skall gå till, tror vi att man kan ändra de kulturella antagandena. Detta sker parallellt med att processen och strukturen ändras.

Vad är det då vi vill ändra i de kulturella antagandena? Jo, vi anser att tanken om att säljaren skall bära det yttersta ansvaret för bemanningsarbetets resultat är korrekt. Däremot tycker vi inte att aktivt deltagande i arbetet med att hitta rätt kompetens är det bästa sättet för säljaren att axla detta ansvar. Det är bättre om grundtanken är att säljaren i möjligaste mån skall hållas borta från administrativa uppgifter för att istället ägna sin tid åt kundkontakterna.

Kulturen är en uppsättning antaganden om hur saker är och hur problem bör lösas. Dessa antaganden anses vara tillräckligt korrekta för att vara giltiga. Vi anser emellertid att vi har hittat en bättre uppsättning antaganden. Om de tas i bruk tror vi att de kommer att visa sig vara ännu mer korrekta än de som idag råder.

De kulturella antaganden som i vår lösning ligger till grund för bemanningsarbetet är därför följande:

- Eftersom det är säljaren som är ansvarig för resultatet hos kunden skall han också vara ansvarig för att rätt konsulter bemannar projektet. (Oförändrat).
- Detta sker bäst genom att han *inte* deltar i bemanningsprocessen utan ägnar sin tid åt kundkontakter.

5.5.5.2 Informationsteknologi

Den förändring i kulturella antaganden vi föreslår förändrar inte informationsteknologins roll i arbetet. Den kommer fortfarande att vara ett stöd för bemanningsprocessen. Skillnaden är att säljaren inte längre kommer att använda ZoomBis-systemet på samma sätt som idag. Han kommer inte att använda det för att söka kompetens, men däremot som ett redskap för att ta del av och ta ställning till de bemanningsförslag som andra har tagit fram. Detta förklarar vi närmare nedan.

- IT är ett redskap som låter säljaren ta ställning till bemanningsförslag.

5.5.5.3 Processer

Vi föreslår en lösning som ligger nära division Nords arbetssätt. En samordnande person med titeln Delivery Manager bör vara ansvarig för att styra och leda teamchefernas ansträngningar att bemanna uppdraget. Han får av säljaren en specifikation på vilken kompetens som behövs. Han kan även få speciella önskemål eller krav. Exempelvis är det kanske så att säljaren tidigare har samarbetat med några konsulter och därför vet att de passar bra eller dåligt för det aktuella projektet. Delivery Managern och teamcheferna tar tillsammans fram ett eller flera förslag på bemanning och presenterar detta för säljaren i fråga. Han tar då sitt ansvar genom att godkänna eller förkasta förslaget.

Praktiskt tillgår processen så att säljaren med hjälp av möten och/eller ZoomBis-systemet delger Delivery Managern sitt behov. När denne och teamcheferna har kommit fram till en lösning presenterar de via ZoomBis eller möten av formell eller informell karaktär denna för säljaren. Förslaget godkänns eller förkastas. Är säljaren inte nöjd anger han först vad som är fel så att ett nytt, bättre förslag kan tas fram. Det är naturligtvis inte säkert att alla säljarens önskemål kan tillgodoses – det finns trots allt bara ett begränsat antal konsulter och det är många projekt som skall bemannas.

Det är säljaren som har ansvaret för slutresultatet men det är Delivery Managern och teamcheferna som sköter det praktiska arbetet. Detta stöder sig på de kulturella antaganden vi tidigare redogjorde för. Processen kan sammanfattas så här:

- Delivery Managern sköter bemanningsarbetet tillsammans med teamcheferna.
- Säljaren godkänner eller förkastar bemanningsförslagen.

5.5.5.4 Struktur

Den formella strukturen är det som avgör vem som är ansvarig för vad och vem som rapporterar till vem. I vårt förslag gör strukturen gällande att det är säljaren som är ansvarig för resultatet av bemanningsprocessen. Vidare är det Delivery Managern som är ansvarig för att leda teamcheferna i det praktiska bemanningsarbetet.

- Säljarna har ansvaret för att rätt personal ingår i projektet.
- Delivery Managern har det praktiska ansvaret för bemanningsprocessen.

5.5.5.5 Sammanfattning av lösningsförslaget

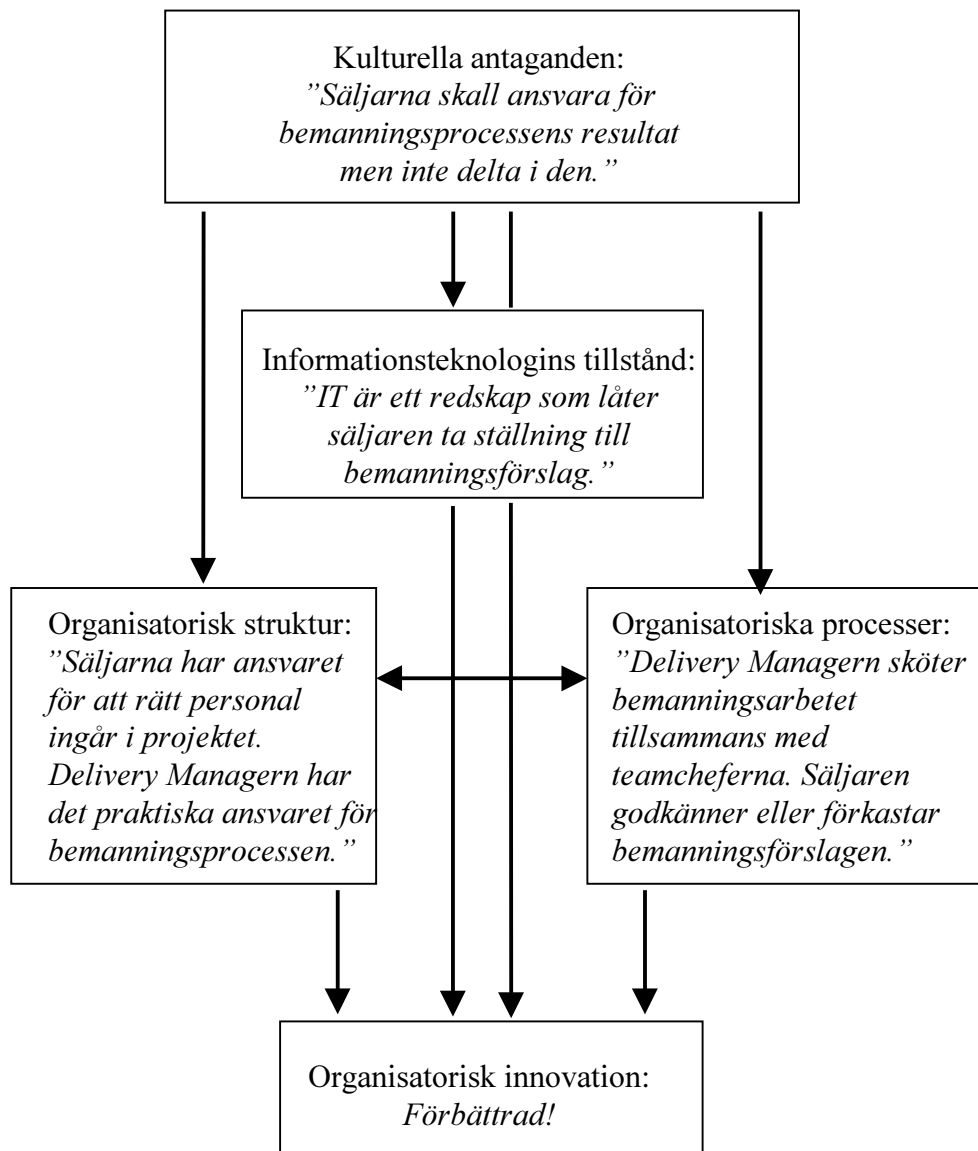
Vårt förslag innebär att säljarnas enda delaktighet i bemanningsprocessen är att de tar ställning till de förslag som har arbetats fram. De är inte inblandade i det praktiska arbetet med att utarbeta dessa förslag. Därmed har tid frigjorts, jämfört med nuläget, och denna tid ägnar säljarna åt sin viktigaste uppgift – att hålla kontakt med kunderna, söka och erbjuda affärsmöjligheter samt att sälja uppdrag.

Delivery Managern får ett nytt ansvarsområde. Eftersom arbetet med att leda bemanningsprocessen är tidskrävande är det möjligt att någon annan måste ta över en del av de arbetsuppgifter han har idag. Det är förstås möjligt att man anställer ytterligare en Delivery Manager. Egentligen är det inte nödvändigt att det är just dagens Delivery Manager som fyller den funktion vi har beskrivit eller ens att han har den titeln. Anledningen till att vi har valt den benämningen är att dels att det är så det fungerar i division Nord och dels att det är han som har ansvaret för att rätt kompetens finns inom företaget. Därför tycks det oss lämpligt att detta ansvar utökas till att omfatta det praktiska bemanningsarbetet. Det är emellertid egentligen av mindre vikt. Det centrala i vårt förslag är att någon annan än säljarna utför detta arbete.

Slutsatsen är att den viktigaste förändringen ligger i de kulturella antagandena:

- Eftersom det är säljaren som är ansvarig för resultatet hos kunden skall han också vara ansvarig för att rätt konsulter bemannar projektet. (Oförändrat).
- Detta sker bäst genom att han *inte* deltar i bemanningsprocessen utan ägnar sin tid åt kundkontakter.

Det är det andra av dessa antaganden som är ändrat. Det innebär att säljarna kan fokusera på säljarbetet, vilket i sin tur ökar organisationens möjligheter att vara innovativ och anpassa sig till de krav som kunderna på dagens marknad ställer. På så vis har organisationens innovation i detta avseende förbättrats.



Förslag till framtida bemanningsarbete.

5.6 Obelagda konsulter

Obelagda konsulter, det vill säga konsulter som tillfälligtvis inte efterfrågas av någon kund och därför inte används i något projekt, verkar förekomma i de flesta IT-konsultföretag. Inom Cap Gemini division Syd brukar dessa konsulter kallas "idle-konsulter".

De obelagda konsulterna är ett problem för organisationen. De kostar pengar i form av lön men bidrar inte till att bidra med intäkter till företaget. Det är det ena problemet. Det andra är att konsulter som är sysslolösa inte trivs. De känner sig överflödiga och har tråkigt. Kanske är de också rädda att de på sikt skall förlora sitt arbete om deras kompetens inte efterfrågas. Dessutom utvecklas de inte och lär sig inget nytt när de inte arbetar.

Organisationen behöver emellertid en viss andel obelagda konsulter. För att i praktiken kunna arbeta effektivt är det nödvändigt med ett antal konsulter i reserv så att kapaciteten blir lite elastisk. Det är inte lämpligt att ha precis tillräckligt många konsulter med en viss kompetens för att kunna bemanna kundernas projekt. Allt som oftast kan extra behov uppstå. Det kan vara så att man i något kritiskt skede av ett uppdrag under en tid behöver sätta in några extra konsulter för att hinna bli färdiga, eller man kan få en förfrågan från en viktig kund. Man vill i situationer som dessa naturligtvis ha den extra kapacitet som krävs för att tillmötesgå kunderna.

Problemet ligger med andra ord i att ha en väl avvägd andel konsulter utan beläggning. Detta åstadkommes genom olika åtgärder för att reglera antalet sådana konsulter och på så sätt skapa en elasticitet som kan dämpa svängningarna i efterfrågan på dem. De konsulter som inte efterfrågas i kundernas projekt används på ett sådant vis att de blir mer än bara en kostnad för företaget. Åtgärderna syftar också till att göra konsulternas situation bättre genom att låta dem ägna sig åt meningsfulla aktiviteter.

5.6.1 Situationen i Cap Gemini division Syd

Enligt våra intervjuer ligger antalet obelagda konsulter inom Cap Gemini division Syds region Väst konstant mellan 5 och 25. Då divisionen har 150 konsulter innebär detta att mellan 3% och 17% av konsulterna inte ingår i något av de normala kundprojekten. En annan uppgift som framkom under intervjuerna var 10%. Man anser att denna andel ibland är för stor och ser därför ett problem i situationen.

5.6.2 Åtgärder

Det finns som sagt ett antal åtgärder man kan vidta för att minska de negativa effekterna av att organisationen håller sig med konsulter för vilka man inte har några arbetsuppgifter hos kunderna. Dessa åtgärder används idag inom IT-konsultbranschen – Cap Gemini såväl som andra företag. Flera av lösningarna innebär nackdelar eller risker. Alla företag verkar inte uppfatta dessa på samma sätt eller som lika allvarliga och följderna är att de använder olika kombinationer av åtgärder.

5.6.2.1 Utbildning

Konsulterna behöver fortlöpande förbättra och bygga på sina kunskaper. Nya verktyg, standarder, programmeringsspråk m.m. kommer ständigt. Det vanliga inom IT-konsultbranschen är att ett visst antal dagar varje år skall användas till utbildning. Detta är utvecklande för konsulterna och är samtidigt en investering för företaget. När en konsult är obelagd kan den tiden utnyttjas till utbildning.

Fördelen med detta är att konsulterna utbildas utan att de ”stjäls” från kundprojekt. Man passar på när de ändå är sysslösa. Några egentliga nackdelar med detta finns inte, åtminstone inte så länge det sker inom rimliga gränser. Utbildningen måste vara relevant och skapa ett mervärde. Den får inte ske bara därför att det inte finns något bättre att göra utan bör helt enkelt vara ett sätt att ta tillfället i akt för den vidareutbildning som ändå är nödvändig eller önskvärd.

En annan form av utbildning är att låta oerfarna konsulter utan beläggning följa med erfarna konsulter på deras uppdrag. Det brukar kallas att vara en ”ryggsäck”. Syftet är att de skall se och lära. De kan dessutom bistå i administrativt arbete m.m. och på så sätt avlasta de ordinarie konsulterna i projektet. Detta är oftast bara möjligt om företaget sedan tidigare har god kontakt med kunden. I vissa fall kan det vara möjligt att kunden betalar lite även för ”ryggsäckskonsulterna”.

5.6.2.2 Interna projekt

Inom organisationen finns ofta projekt som behöver genomföras. Inom IT-konsultbranschen är det ofta frågan om projekt vilka man internt har kompetens för att utföra. Det handlar exempelvis om förändringar av databaser, uppdatering av web- och intranetsidor. Det kan även vara frågan om att hjälpa till i säljarbetet, ta fram offertunderlag och liknande. Sådana projekt måste utföras och man kan då utnyttja obelagda konsulter till det.

En nackdel med denna åtgärd är att man sällan vet hur länge en konsult förblir obelagd. De interna projekten måste ges lägre prioritet än projekt hos kunder. Kommer en kund med en förfrågan måste man alltså ta bort konsulten från det interna projektet och sätta in honom i det externa. Följden blir att de interna projekten tenderar att dra ut mycket på tiden och inte genomförs av samma personer från början till slut med allt vad det innebär av inkonsekvens.

5.6.2.3 Långtidsprojekt

På samma vis som man internt kan bemanna lågprioriterade långtidsprojekt med sysslolösa konsulter, kan man göra det externt. Man kan åta sig ett långvarigt projekt hos en kund. Detta bemannar man sedan i första hand med de konsulter som inte har några andra uppdrag. Så snart ett viktigare arbete dyker upp sätts konsulterna in där istället. Det långvariga, lågprioriterade projektet kommer i andra hand just därför att det är avsett att löpa över lång tid med låg arbetsintensitet.

Det kan naturligtvis vara svårt att få till stånd sådana projekt. Det är troligen något enklare om det sker som en del i ett större avtal med en gammal trogen kund eftersom själva konceptet inte framstår som särskilt attraktivt ur ett kundperspektiv. En variant är att sänka priset. Alla typer projekt går förstås inte att genomföra på detta vis och sammantaget kan man nog inte räkna med långtidsprojekten som den enda lösningen på problemet med för stor andel obelagda konsulter. Som en dellösning är det dock lämpligt.

5.6.2.4 Specialpriser

De konsulter man inte kan sysselsätta i ordinarie projekt kan hyras ut till rabatterat pris. Därmed blir de mer eftertraktade på marknaden och man kan således styra efterfrågan så att den balanserar variationen i de vanliga uppdragen från kunder.

Den nackdel man ser med detta är att det rubbar prissättningen. Risker finns att kunderna i framtiden kommer att kräva samma rabatterade pris som de en gång fick. Konsultföretaget har ju visat att man har en överkapacitet och att man klarar att sänka priserna. Av denna anledning sker den typen av rabatterbjudanden främst till trogna kunder, helst som en del av en större affär. Köper kunden projekt A, så får han även tre programmerare till halva priset. Dessa

erbjudanden brukar dessutom vara tidsbegränsade. Anledningen till det är just att undvika att kunden börjar se rabatten som en ny standard.

En variant av denna åtgärd är att erbjuda en trogen kund ett antal konsulter gratis under en begränsad tid. Syftet med att göra så istället för att ge rabatt är att man verkligen vill poängtera att det är frågan om ett undantag och en begränsad omfattning.

Man föredrar från konsultfirmans sida vanligen att rabattera lösningar, affärsupplägg eller projekt och inte börja sälja ut konsulttimmar. Motivet till det är att man inte vill börja agera som ett bemanningsföretag, utan snarare ge sina stamkunder goda affärserbjudanden som båda parter tjänar på. Det är då också svårare för kunden att se att han får obelagda konsulter till rabatterat pris – han ser bara en affär till bra pris.

Om företaget vill ta sig in i en ny bransch eller hos en ny kund kan man göra på liknande sätt. Obelagda konsulter kan gratis eller till rabatterat pris utföra uppdrag för att visa vad företaget kan och att det finns. Vanligen är det då frågan om att utföra en analys och därmed visa på de brister som finns hos kunden. Görs det på ett bra och professionellt sätt finns det naturligtvis goda utsikter till att kunden vill att man skall lösa problemen och ett uppdrag är därmed genererat.

Ytterligare en variant på specialprislösningen är att företaget åtar sig att utföra ideellt arbete. Obelagda konsulter arbetar då med ett projekt åt exempelvis någon välgörenhetsorganisation. De konsulttimmar som företaget då investerar antas ge återbäring i form av gott rykte och kanske publicitet.

5.6.2.5 IT och obelagda konsulter

IT kan på sätt och vis vara ett medel för att hantera svårigheterna med får låg beläggning. Genom att redovisa varje konsults kompetens och beläggning med hjälp av ett informationssystem kan förutsättningarna för att hitta lämpliga projekt öka. Denna funktionalitet finns idag i Cap Geminis bemanningssystem ZoomBis. Dessutom skulle man kunna upprätta en elektronisk, intern arbetsmarknad för Sverige eller Norden eller kanske till och med ännu större områden så att överkapacitet kan allokeras dit underkapacitet finns.

5.6.3 Sammanfattning om obelagda konsulter

Cap Gemini division Syd använder idag de flesta av dessa åtgärder för att minska de negativa effekterna av obelagda konsulter. Även bland de övriga företag vi har undersökt är dessa metoder vanliga. Man anser från division Syds sida att det är lämpligt att använda många olika sätt för att minska problemen. Någon enskild åtgärd för att klara det tror man inte på. De olika metoderna har sina styrkor och svagheter och det anses därför nödvändigt att vid varje tillfälle välja den eller de som passa bäst i just den situationen.

Vår slutsats är att det rimligen måste finnas obelagda konsulter. Frågan är bara hur man skall hantera problemet på bästa sätt. Med hänsyn till vilken kompetens konsulterna i fråga besitter, vilka kunder man har och så vidare, måste man i varje enskilt fall välja den åtgärd som passar

bäst. Vi ser förtjänster med var och en av de olika metoderna. Någon generell lösning på problemet tror vi inte att man kan ge, utan anser att en för situationen anpassad blandning av de presenterade lösningsförslagen är det bästa.

5.7 Knowledge Management inom Cap Gemini division Syd

Enligt den undersökning vi utfört har vi kommit fram till att man i division Syd inom Cap Gemini tillämpade de båda strategierna för Knowledge Management; kodifiering och personifiering. Betoningen ligger främst på personifiering med kodifiering som stöd. Deras världsomspännande intranät Galaxen fungerar som en kodifierad kunskapsdatabas. Kunskapen där är dock något begränsad och tjänar främst till att underlätta för konsulterna att ta reda på vem de bör kontakta för mer detaljerad kunskap. Kunskapen här används främst av personer inom Cap Gemini som arbetar på en högre nivå där man kan behöva internationell kompetens, det kan vara säljare, Delivery Managers, projektledare, managementkonsulter med mera.

På lokal nivå använder man sig mer av direkta personliga kontakter. Via ryktesvägen får man reda på vem som exempelvis kan lösa de flesta problemen inom javakodning. Man försöker nu inom division Syd på ett enkelt sätt även befrämja och möjliggöra lokal återanvändning inom en avdelning på sitt lokala intranät, den så kallade Reuse-arean. Reuse-arean, så som vi betraktar den efter att ha analyserat dess innehåll, bör främst ses som ett komplement till Galaxen med mer direkt tillämpbar kunskap.

6 Slutsatser

Det finns mycket litteratur som behandlar marknadsföring, IT och organisationsutformning var och en för sig. Det är däremot betydligt mer sällsynt med litteratur som tar upp dessa tre områden tillsammans och beskriver hur de förhåller sig till varandra. Denna uppsats är en tvärvetenskaplig studie, där det gemensamma för de olika områden som granskas är att de påverkar företagets förhållande till kunderna och därmed dess förmåga att agera innovativt och konkurrenskraftigt.

Vissa av dessa problem förekom hos de övriga företag vi undersökte, under det att andra problem endast förekom i liten omfattning eller inte alls. Vi har förstått att vilka problem ett företag stöter på beror mycket på vilken typ av IT-tjänster man tillhandahåller, vilka kunder man har och inte minst vilken tradition och kultur som råder inom organisationen. Vi kan på grund av undersökningsunderlagets begränsade storlek inte vara säkra på att de problem vi har undersökt är representativa för IT-konsultbranschen. Däremot tyder mycket på att de är vanligt förekommande. De fyra företag vi har studerat representerar nämligen relativt skilda delar av IT-konsultbranschen och trots det är deras problematik i mångt och mycket densamma. Vår uppfattning är att Cap Gemini varken har fler eller svårare problem än andra företag inom branschen; vi har bara haft tillfälle att granska dem närmare. Därmed är det naturligt att vi har diskuterat dem mer ingående.

De problemområden vi har identifierat under vår fallstudie av Cap Gemini division Syd är:

- Bemanningsprocessen
- Obelagda konsulter
- Diversifieringsbehov – av tjänsteområden
- Nivån på kontakten hos kunden

IT fyller funktioner som bemanningssystem, Knowledge Management och säljstödsystem. Så som vi tidigare har beskrivit är IT bara en del av helhetslösningen på problemen. Tekniken kan vara ett ypperligt hjälpmedel inom många områden. Den kommer emellertid inte att lösa några problem alls om inte de organisatoriska förutsättningarna finns. Dessa förutsättningar kan bestå av lämplig organisationskultur, ändamålsenlig struktur, funktionella processer och fungerande strategier.

De viktigaste faktorerna för att uppnå en god och effektiv relation med kunderna är tvivel förutan ett gediget kunnande och en god förståelse för kunden. De kritiska framgångsfaktorer som respondenterna framförde under intervjuerna var följande:

- välja kvalificerade kunder som engagerar sig starkt för projekten
- vara aktiv i att erbjuda sina tjänster samt söka affärsmöjligheter
- vara så kunnig om kundens affärer och bransch att ett mervärde kan levereras redan vid en diskussion
- förstå kunden
- sätta rätt kompetens till rätt uppdrag
- föra en kontinuerlig dialog med kunden
- ha en strategi för hur relationen skall utvecklas

Ingen nämnde IT eller andra tekniska hjälpmedel som en av de viktigaste faktorerna för att förbättra kundhanteringen. Detta tolkar vi mot bakgrund av intervjuerna och teorin som att IT är ett bra medel för att höja effektiviteten i vissa processer men att det inte är detta som avgör huruvida man lyckas eller misslyckas med sin kundrelationshantering.

Vi påminner om uppsatsens frågeställningar och redovisar kortfattat de svar vi i diskussionskapitlet beskrivit:

- **Vilka strategiska problem med kundrelationshanteringen förekommer inom IT-konsultbranschen?**

Svar: Vår fallstudie har visat följande *exempel* på problem.

Bemanningsprocessen, den process som syftar till att inom konsultföretaget hitta rätt kompetens för uppdraget, kan vara ineffektiv. Vår fallstudie visade att om säljarna är alltför engagerade i denna process får de mindre tid över till kundrelationshanteringen. Dagens kunder är krävande och den leverantör som bäst uppfattar kundens behov och ger kunden bäst bemötande får en viktig konkurrensfördel. Det är alltså oerhört viktigt att säljarna samt övriga personer med kundkontakt gör ett bra jobb. Det är tidskrävande och om andra uppgifter, i det här fallet bemanningsprocessen, tar för mycket tid blir företagets förmåga att anpassa sig till kundernas önskemål begränsad med minskad konkurrenskraft som följd.

Obelagda konsulter är konsulter som för tillfället inte har något projekt hos kunder att arbeta i. De bidrar inte till intäkter utan innebär enbart kostnader för företaget. Dessutom utvecklas de inte och trivs dåligt.

Behov av diversifiering mellan olika typer av tjänster innebär att det föreligger ett behov av att skilja företagets marknadsföringsansträngningar i olika situationer. Olika typer av kunder och olika typer av tjänster kräver skilda typer av hantering. I vissa fall är det önskvärt att åstadkomma ett partnerskapsförhållande med kunden, men i andra fall är det mest lönsamt att konkurrera med andra medel. De två tjänstetyperna services och solutions innebär olika kundbeteenden och olika konkurrenter och kan därför inte utan vidare marknadsföras på samma vis.

Nivån på kontakten hos kunden är avgörande för möjligheterna att få uppdrag. IT-tjänster kan säljas till lägre skikt inom kundens hierarki men när det är frågan om affärs- och verksamhetsutveckling och liknande krävs kontakter i kundföretagets ledning. Dessa kan vara svåra att få till stånd.

- **Vilka förändringar av säljprocessen, bemanningsprocessen och leveransprocessen skulle kunna förbättra kundrelationshanteringen?**

Svar: Bemanningsprocessen kan effektiviseras genom att säljarens roll i den inskränks till att ta ställning till de bemanningsförslag som Delivery Managern och teamcheferna arbetar fram.

Obelagda konsulter är till en viss gräns en praktisk nödvändighet inom ett konsultföretag för att organisationen skall vara flexibel och kunna parera förändringar i efterfrågan. Det finns dessutom viktigare mål än att hålla alla konsulter sysselsatta i kundprojekt hela tiden. De obelagda konsulterna kan erbjudas vidareutbildning eller utnyttjas för interna projekt. De kan även genom specialrabatter erbjudas till kunder för att dels stärka relationen till kunden och dels ge konsulterna erfarenhet och tillfälle att utvecklas. Flera olika varianter av dessa åtgärder är möjliga och det är lämpligt att använda sig av flera av dem. IT-system av olika slag kan bidra genom att skapa en överblick över tillgängliga konsulter samt sprida informationen till andra regioner eller motsvarande för effektivare resursallokering.

Diversifieringen av services och solutions sker genom att kunder och marknader analyseras och lämplig marknadsföringsstrategi tillämpas mot dem. Det innebär att relationsmarknadsföring bör tillämpas för att uppnå ett troget partnerskapsförhållande där det är lätt och billigt för kunden att byta leverantör skall man sträva efter att höja byteskostnaden.

Nivån på de kontakter man har inom kundens organisation kan höjas genom att det egna företagets chefer engagerar sig i kundvärden. Det är dessutom lämpligt att låta säljare ta hand om IT-projekt på taktisk nivå hos kunden, men däremot låta chefer eller managementkonsulter med gedigen förmåga att hantera kundens högre chefer och strategiska frågor ta hand om de projekt som berör kundens ledningsskikt. Att på något sätt introducera Cap Gemini på Stockholmsbörsen skulle säkerligen göra företaget mer uppmärksammat, inte bara i ledningsskikten utan även bland folk i allmänhet.

Vad beträffar föremålet för vår fallstudie, Cap Gemini, förespråkar vi en samordnad, kontinuerlig och centralstyrd verksamhetsutveckling på nationell nivå. En verksamhetsutveckling i syfte att effektivisera utbytet och lära av de skillnader som finns mellan regioner och divisioner genom att ta tillvara erfarenheter. Om ett sådant initiativ hade funnits sedan tidigare, skulle säkerligen många av de problem vi i denna undersökning pekar på ha upptäckts och åtgärdats för länge sedan.

Vi ser Knowledge Management som ett effektivt medel för att rationalisera både säljprocessen, bemanningsprocessen och leveransprocessen. Beträffande fallstudien har Cap Gemini division Syd idag omfattande Knowledge Management verktyg. Genom ytterligare ansträngningar inom Knowledge Management anser vi det finnas goda förutsättningar för att bland annat eliminera de tillfällen då säljarna säger att de ”återupptäcker hjulet” vid exempelvis offertskapande. Ur ett Knowledge Management perspektiv ser vi en oerhörd möjlighet för Cap Gemini genom samgåendet med Ernst & Young Management Consulting. Här har de båda företagen mycket att lära och vinna genom tillgången till varandras Knowledge Management-system.

- **Kan IT vara ett lämpligt hjälpmedel för att lösa dessa problem?**

Svar: Ja, men det finns andra åtgärder (föregående svar) som är viktigare.

IT kan enligt våra slutsatser inte åstadkomma avgörande förbättringar om inte de strukturella och kulturella förutsättningarna finns. Att se över organisationen och dess processer och kulturella värderingar är sålunda mycket mer angeläget än att investera i nya IT-system. Finns förutsättningarna kan dessa system emellertid avsevärt effektivisera många processer inom såväl kundrelationshanteringen som andra områden inom IT-konsultföretagens verksamhet.

Referenser

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (1993). *Organisationsteori: Struktur – kultur – processer* (uppl. 2:2). Malmö: Liber-Hermods.
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlbom, B., & Mathiassen, L. (1993). *Computers in context*. Malden, MA: Blackwell.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research – An Introduction*. London: Sage.
- Grönroos, C. (1992). *Service Management – Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens* (1:a uppl.). Göteborg: ISL.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber-Hermods.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jackson, B.B. (1998). Build Customer Relationships that last. I A. Payne, M. Christopher, M. Clark, & H. Peck (Eds.), *Relationship Marketing for Competitive Advantage – Winning and keeping customers* (s. 64-78). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Madnick, S.E. (1991). The Information Technology Platform. I M. Scott Morton (Ed.), *The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation* (s. 27-60). New York: Oxford University Press.
- McKersie, R.B., & Walton, R.E. (1991). Organizational Change. I M. Scott Morton (Ed.), *The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation* (s. 244-277). New York: Oxford University Press.
- Nurminen, M.I. (1988). *People or Computers: Three Ways of Looking at Information Systems*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Pepper, D., & Rogers, M. (1999). *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program*. Garden City, NY: Doubleday & Company.

Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: London Free.

Schein, E.H. (1993). Innovative Cultures and Organizations. I T.J. Allen & M.S. Scott Morton (Eds.), *Information technology and the corporation of the 1990s: research studies* (s. 125-146). New York: Oxford University Press.

Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L.T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods.

Wallström, M. (1999). Stagnerande marknad för affärssystem
Computer Sweden, nr 109.

CRM-referenser

Gravenfors, O. (1999). Kundhantering kräver nytt beteende, inte bara IT-lösningar. *Computer Sweden nr 45*.

Cap Gemini. Företagsintern information om CRM på Cap Geminis intranät.

Computer Business Review. (1999). Empowering the front office – The technologies creating the customer-centric Corporation. *Computer Business Review, 1999*.

CRM-community.com.

URL <http://www.crmcommunity.com/>. Besökt 000307

CRM-forum.

URL <http://www.crm-forum.com/>. Besökt 000307

Intelligent CRM.

URL <http://www.intelligentcrm.com/>. Besökt 000317

Peppers and Rogers Group – Marketing 1 to 1.

URL <http://www.1to1.com/>. Besökt 000310

Wallström, M. (1999). CRM måste fungera *Computer Sweden, nr 55*.

Windows-tidningen. (1999). Säljstöd. *Windows-tidningen nr 3*.

Extranät-referenser

Computerworld.com ”Inside Extranets - Linking Business Partners”

URL http://www.computerworld.com/home/online9697.nsf/all/970623intra_main. Besökt 000412

Microsoft Magazine. (1999). Extranät – ger kunden insyn. *Microsoft Magazine*, nr 2.

Reismann, R. (1997). What's an extranet? and other keyterms.

URL <http://www.teleshuttle.com/media/extredef.htm>. Besökt 000428

Uppslagsverket What Is?. Sökord: ”extranet”.

URL <http://www.whatis.com>. Besökt 000403

Appendix: Intervjumall

Befattning

- Titel?
- Huvudsakliga arbetsuppgifter?

Kundrelationer

- Hur skapas kontakt med kunden?
- Vem tar det första initiativet till kontakt – leverantören eller kunden?
- Beskrivning av en typisk affär från början till slut?
- Kundkontakten mellan respektive under projekten?
- Hur sätta sig in i kundens behov?
- Vilka tror ni kunden anser är avgörande faktorer vid upphandling?
- Beskrivning av en optimal kundrelation?
- Beskrivning av företagets egen image?
- Företaget i förhållande till konkurrenter som WM-data, Andersen, Mc Kinsey och så vidare?
- Ansvarar du för några kunder? Hur många?
- Kundaktiviteter? Särskilda aktiviteter/promotions/handlingar?
- Kommunikationen med kunden idag – tidsstyrda möten och/eller spontana samtal?
- Mängden kontakt med kunden? Lagom, ökas eller minskas?
- Vilka befattningar inom det egna företaget samverkar du med?
- Vilka typer av affärer/leveranser förekommer?
- Är de olika typerna diversifierade i strategin?
- Är de diversifierade i marknadsföringen?
- Hur ofta har ni interna möten och diskuterar kunder?

- Hur ofta har ni interna möten och diskuterar behov för anpassning av era tjänster?
- Förslag och idéer till hjälpmedel för kundrelationen?
- Den viktigaste enskilda förändringen av kundrelationen som behövs?

Nivå på kontakt hos kunden

- Vilka befattningar inom kundens organisation samverkar du med?
- kontakt med rätt personer hos kunden?
- Hur fås kontakt i kundens ledning?
- Problem med att få rätt kontakter?

IT

- IT som hjälpmedel för att förbättra kundrelationen eller delar av den? Webblösning?
- Befintligt IT-stöd för kundrelationshanteringen?
- Önskvärt IT-stöd för kundrelationshanteringen?
- Problem med IT-stöd för kundrelationshanteringen?
- Befintligt Knowledge Management?
- Önskvärt Knowledge Management?
- Problem med Knowledge Management?

Bemanningsprocessen

- Hur bemannas uppdragen?
- Vem är ansvarig för bemanningen?
- Vem sköter det praktiska arbetet?
- Vilket IT-stöd finns?
- Vilket IT-stöd är önskvärt?
- Problem med bemanningsprocessen?

- Förslag till förbättringar?

Obelagda konsulter

- Vad gör obelagda konsulter?
- Hur stor andel utgör de?
- Problem?

Avslutning

- Skulle vi kunna få återkomma via e-mail eller telefon om vi ser ett behov av komplettering?