



Fler och fler konsultbolag inser att det är ekonomiskt gynnsamt att bygga en långvarig relation till sina kunder, säger Bernt Olsson.

## Förtroende grunden för kundtrohet

Belöningsystem för hög debitering är vanligt i konsultföretag. Vissa menar att arbetsättet vilar på en felaktig värdegrund och att kundens bästa tappas bort.

TEXT ANDERS EDSTRÖM FREJMAN  
FOTO ITERO OCH KONSULTNET

Konsultbranschen och i synnerhet IT-konsulter bygger på att sälja tid och att hålla en så hög beläggningsgrad som möjligt gentemot slutkunden. Det är inte ovanligt att man bygger bonussystem för att belöna konsulter som är duktiga på att hålla en hög debiteringsgrad.

Det kan låta självklart att särskilt belöna medarbetare som är duktiga på att sälja sin tid, men det finns nackdelar med denna form av ersättningssystem för IT-konsulter. Det menar i varje fall Bernt Olsson på Konsultnet som har nästan 30 års erfarenhet av konsultbranschen.

– Ett problem med detta system kan vara att konsulterna strävar efter att göra sig outhärliga både gentemot slutkunden och sin uppdragsgivare. Dessutom har konsultbolaget inte alltid kontroll på leveransen, eftersom det ligger i händerna på den enskilde konsulten.

**EFFEKTEN KAN BLI** kontraproduktiv både för slutkund och leverantör. Tjänsten som levereras har en benägenhet att bli väldigt hårt knutet mot en specifik person, vilket gör leveransen sårbar.

– Dessutom tenderar konsulter – ofta seniorkonsulter eller specialister – att stänga ute yngre kollegor, eftersom de vill maximera sin egen debiteringsgrad, säger Bernt Olsson.

Det senare motverkar en naturlig kunskapsöverföring, mentorskap

och breddning av kompetensen i ett konsultföretag och kan vara direkt skadligt för företaget. Belöningsystemen baserat på debiteringsgrad kan även vara skadligt för den "girige" konsultens långsiktiga utveckling.

– Jag känner konsulter som har prioriterat pengar framför egen kompetensutveckling och som i dag är arbetslösa programmerare, säger Bernt Olsson.

**PER JORLIND PÅ ITERO** håller med om problematiken med individuell belöning efter debitering.

– För att uppmuntra medarbetarna att hjälpas åt och dela med sig av kunskapen har vi infört ett teambaserat bonusupplägg där gruppen belönas, säger han.

Båda menar att IT-konsultbranschen i mångt och mycket odlar en kultur på en felaktig värdegrund. Det talas ofta om att sträva efter kundnöjdhet och att tillföra mervärden för kunder, medan bonussystem uppmuntrar till att försätta kunden i en beroendeställning oavsett om det gynnar kunden eller ej.

Enligt Bernt Olsson kan den låga kundtroheten som konsulter ibland klagat på spåras direkt till hur kunderna uppfattar konsultföretagen.

– Jag tror att fler och fler konsultbolag insett att det är ekonomiskt gynnsamt att bygga en långvarig relation till sina kunder. Men i hetsen av kvartalsrapporteringen tar beläggningen överhand.

Ett problem som Bernt Olsson och andra i branschen upptäckt är att det saknas CRM-system för att stödja tjänsteproducerande företags dagliga verksamhet.

– Lejonparten av CRM-systemen har fokus på sälj, stöd för kampanjer etcetera, men få har ett vettigt stöd för att hantera och underhålla befintliga kundrelationer.

### »Få CRM-system har ett vettigt stöd för att underhålla befintliga kundrelationer.

Det kan tyckas vara lite märkligt, eftersom det är allmänt känt att det är billigare att behålla en kund än att vinna en ny.

– Vi tog saken i egna händer och utvecklade ett verksamhetssystem med väl definierade processer och systemmoduler; baserat på Microsoft Dynamics CRM 2011 och vår kundportal, säger Bernt Olsson.

Han förklarar att grundtanken med lösningen var att ge företaget, inte konsulten, kontrollen över kundrelationen för att säkerställa att utvecklingen av och leveransen till kunden skapade maximalt värde.

#### BAKGRUNDEN TILL SATSNINGEN

var att företaget behövde ett internt IT-stöd som stöttade ett helt nytt arbetsätt. Ett system som involverade och knöt kunden närmare genom ökad tillgänglighet och transparens.

– Vi skapade ett IT-system som fokuserade på både interna processer, kundens värdeleverans, nytt ägarskap och ny typ av resursplanering. Hela kundlivscykeln skulle hanteras i systemet; marknad-, sälj, konsult- och supportprocess, säger Bernt Olsson.

Per Jorlinds företag har ett liknande datastöd och är övertygad om att vi står inför ett paradigmskifte när det gäller marknaden för IT-konsulter.

– Konsulterna har varit bort-

skända med att kunna ta ut höga timdebiteringar, men marknaden ser helt annorlunda ut nu än för fem till tio år sedan.

Enligt honom har kunderna i dag en större kunskap om IT och vad som är realistiskt. Man har framför allt en betydligt bättre koll på vad man kan få för pengarna.

– Kunden har generellt sett i dag mer kompetens i huset och tar ofta ett större eget ansvar i projekt än tidigare.

Samarbetsformer där transparens är en av ingredienserna är här för att stanna. Tydlighet i kommunikationen och total öppenhet präglar framtidens IT-projekt, menar Per Jorlind. Det ska inte finnas några frågetecken kring vilket projekt man debiterat tid på och vad de enskilda timmarna avser.

– I vårt nya CRM-system kan också kunderna ge direkt feedback och betygsätta varje enskilt ärende, vilket ger en omedelbar feedback till projektet och konsulterna. Säljsidan har på detta sätt alltid upptaderad info om kundens status inför nästa återbesök hos kunden.

**ATT SOM LEVERANTÖR** kunna tillhandahålla ett verktyg, med full transparens och snabb återkoppling till kunden huruvida man kan eller inte kan ta på sig ett uppdrag är en konkurrensfördel.

– Det är inte alltid kunden kan få tag i konsultchefen och denne kanske inte alltid kan ge ett snabbt svar. Då är risken stor att kunden går till en konkurrent, säger Bernt Olsson.

Båda Per Jorlind och Bernt Olsson har konstaterat att man kan öka beläggningen utan att behöva nyttja bonus som motor. Det ger nöjdare kunder och mindre stress för konsulterna som sammantaget ger högre lönsamhet.



**3 FRÅGOR TILL**  
till Marie Eriksson, Utvecklingsansvarig på StroedeRalton.

#### ■ Hur hjälper ni företag att få lönsamma kundrelationer?

– Vi erbjuder företag ett verktyg där de kan samla information om sina kunder och skapa erbjudanden utifrån en mängd olika parametrar. Verktyget segmenterar, gör kampanjval och skickar ut erbjudanden till kund i flera olika kanaler.

#### ■ Vad är unikt med detta?

– Att alla företag, BTC eller BTB, stora som små, kan få ett avancerat verktyg som tar hand om kundrelationen. Stora företag som ICA och Coop har haft dessa möjligheter länge, men nu kan även andra, mindre företag, arbeta precis som de gör, med kundunika erbjudanden, utan alltför stora investeringar.

#### ■ Vad kan man vinna på detta?

– Det är mycket lättare att få en befintlig kund att köpa mer hos dig än att rekrytera en ny. När man vet vem kunden är och vad som får dem att köpa, så kan man stimulera dem att handla mer och oftare. Man kan också se vilka kunder som är lönsamma, så att man lägger sin kraft och energi på dem. Detta sätt att arbeta skapar lönsamhet för företagen här och nu, men också på lång sikt eftersom en lojal kund förblir kund.

#### Visste du att...

I samband med finanskrisen började företag i högre utsträckning än tidigare titta inåt i organisationen, rationalisera och minska lagerhållning. Samtidigt satsades mycket på att driva förbättringsprojekt och effektivisera administrativa rutiner. CRM blev en naturlig del i detta och ett medel att komma snabbare ur startblocken när konjunkturen vände uppåt.



Nätverk  
CRM

Clintelica gör dig framtidens CRM

### Vill du sälja världens första Nätverk CRM?

Clintelica söker säljare med erfarenhet av sociala media som tror att nätverk skapar affärer.

Läs mer på [clintelica.eu/di](http://clintelica.eu/di) eller ring oss på 0707-668000