

Handelsbanken

Handelsbankens användande av CRM - Är det lönsamt?



Kandidatuppsats i Företagsekonomi, 15 hp, FÖA300, VT12
Mälardalens högskola, Akademien för hållbar samhälls – och teknikutveckling
Handledare: Robert Blomqvist
Författare: Ahmad Salman Kanbar (910720)

Förord

Jag vill tacka min handledare Robert Blomqvist och mina opponenter för deras stöd och synpunkter som har hjälpt mig att skriva detta arbete.

Jag vill även tacka Handelsbanken och Peter Almström som ställde upp på en intervju vilket gav mig viktig information om bankens användande av Customer Relationship Management.

Ahmad Salman Zanbar

Abstract – “Handelsbankens usage of CRM – Is it profitable?”

Date: May 30th 2012

Level: Bachelor thesis in Business Administration, 15 ECTS, FÖA300

Institution: School of Sustainable development of society and technology,
Malardalen University

Author: Ahmad Salman Kanbar 20th July 1991

Title: Handelsbankens usage of CRM – Is it profitable?

Tutor: Robert Blomqvist

Keywords: Customer Relationship Management, CRM, profitability

Research question: In which way does Handelsbanken use CRM and how does it affect their profitability?

Purpose: The purpose of this study is to increase the knowledge of how Handelsbanken implements CRM and to examine if the implementation of CRM is profitable or not.

Method: An interview with Handelsbanken was performed in order to answer the purpose of the study. Another reason why an interview was performed was because it was necessary to obtain primary data and to understand how the bank uses CRM. Information was also obtained by searching through different sources such as literature, internet, and databases.

Conclusion: The conclusion of this study is that the use of CRM has been in favor for Handelsbanken. The bank has obtained more advantages than disadvantages using CRM because the bank has not experienced any disadvantages at all. The conclusion is therefore that CRM creates profitability and it is something that Handelsbanken should continue to use because it affects the company in a positive way.

Sammanfattning – ” Handelsbankens användande av CRM – Är det lönsamt?”

Datum:	30 maj, 2012
Nivå:	Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 ECTS, FÖA300
Institution:	Akademien för hållbar samhälls- och teknikutveckling, HST, Mälardalens Högskola
Författare:	Ahmad Salman Kanbar 20 juli 1991
Titel:	Handelsbankens användande av CRM – Är det lönsamt?
Handledare:	Robert Blomqvist
Nyckelord:	Customer Relationship Management, CRM, lönsamhet
Frågeställning:	På vilket sätt används CRM av Handelsbanken och hur påverkar det bankens lönsamhet?
Syfte:	Syftet med detta arbete är att kunna öka kunskapen om hur Handelsbanken tillämpar CRM och för att undersöka om användandet av CRM i bankens verksamhet är lönsamt eller inte.
Metod:	För att svara på studiens syfte blev en intervju utförd med Handelsbanken. Ännu en anledning till varför en intervju gjordes var på grund av att det var nödvändigt för att få det primärdata som behövdes och för att förstå hur banken använder sig utav CRM. Information blev även hämtat från olika källor såsom litteratur, internet och databaser.
Slutsats:	Slutsatsen med detta arbete är att Handelsbanken har gynnats av att använda sig utav CRM och att fördelarna är fler än nackdelarna då det inte finns några nackdelar med Handelsbankens användande av CRM. CRM skapar alltså lönsamhet och är något som banken bör fortsätta använda sig utav i framtiden då det gynnar företaget positivt.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställning	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Avgränsning.....	3
2 Metod.....	4
2.1 Forskningsansats	4
2.2 Val av företag	4
2.3 Datainsamling.....	4
2.3.1 Intervju	6
2.4 Validitet och Reliabilitet	7
2.5 Metodkritik.....	8
3. Teori	9
3.1 Customer Relationship Management	9
3.2 Användandet av Customer Relationship Management	10
3.3 Fördelar med Customer Relationship Management	12
3.4 Nackdelar med Customer Relationship Management.....	14
3.5 CRMs påverkan på kvalitet.....	14
4. Empiri	16
4.1 Handelsbanken.....	16
4.2 Användandet av Customer Relationship Management	17
4.3 Fördelar med Customer Relationship Management	18
5. Analys.....	20
5.1 Användandet av Customer Relationship Management	20
5.2 Fördelar med Customer Relationship Management	22
6. Slutsatser.....	25
7 Avslutande Diskussion & Förslag till fortsatta studier	27
7.1 Avslutande Diskussion.....	27

7.2 Förslag till fortsatta studier	27
Källförteckning	28
Bilaga 1.....	31
Bilaga 2.....	32

1. Inledning

Under det första kapitlet kommer uppsatsens bakgrund, problemformulering, frågeställning, syfte, och avgränsningar att presenteras. Syftet med kapitlet är att ge en kort introduktion till det valda problemområdet.

1.1 Bakgrund

Customer Relationship Management (CRM) är en process som går ut på att bygga och upprätthålla kundrelationer som är lönsamma. Detta kan göras genom att leverera överlägset värde och tillfredsställelse till sina kunder. CRM behandlar alla aspekter när det gäller förvärva, behålla och utöka kunder för ett företag. Begreppet är ett av de allra viktigaste koncepten i modern marknadsföring. Enligt vissa marknadsförare definieras det som något ett företag kan ta hjälp av för att hantera detaljerad information om individuella kunder och noggrant kunna hantera vad som en kund blir tillfredsställd av. Därmed kan företag maximera sina chanser att kunna skapa kundlojalitet till sina kunder. (Kotler & Armstrong, 2010)

Customer Relationship Management började användas av företag under 1980-talet med datoriserade marknadsinformationssystem vars syfte var att samla in, bearbeta och analysera marknads- och kunddata. 1990-talet var ett årtionde som många konsumenter och företag upplevde starka rörelser och aktioner. Många företag upplevde att de var tvungna att ändra på sig och omorganisera sina metoder för att etablera och behålla affärsrelationer till sina kunder. CRM och Relationsmarknadsföring (RM) var lösningen och ansågs vara ovärderliga resurser i miljöer där teknologi och hårdare konkurrens rådde. (Bradford, 2006) Under 1990-talet utvecklades CRM när det tillkom program för säljautomation och säljstöd som klarade av att göra vissa delar av säljfunktionen automatiserade och detta var främst för orderhanteringar. Målet med att använda sig utav CRM är att förena olika skalfördelar som finns i massmarknadsföringen med den individuella marknadsföringen där varje kund kan få unika erbjudanden och priser beroende på vem personen är. (Wahlström, 2010)

CRM medför många viktiga och positiva fördelar som banker använder sig utav. Handelsbanken är den bank som det kommer att skrivas om i detta arbete. Några exempel på vad banken kan göra med hjälp av CRM är att integrera kommunikationsverktyg för att kunna möta de behov som deras kunder har. Handelsbanken kan också behandla varje kund som en egen individ och inte se dem som en del av en grupp och därmed kan kundtillfredsställelsen öka. Ännu en sak är att Handelsbanken kan göra med hjälp av CRM kundens upplevelse av banken mer imponerande och oavbruten vilket gör att banken skapar en starkare relation till sin kund. (Hui & Kok Wei, 2012)

1.2 Problemdiskussion

Den globala konkurrensen som har ökat de senaste åren har ställt högre krav på företag att vara mer tillfredsställande för sina kunder. På grund av detta har allt fler företag börjat diskutera användandet av CRM och hur de kan implementera CRM i sina strategier. CRM har blivit en lösning för många företag för att uppfylla kunders behov och därmed förbättra tillfredsställelsen och kundservicen till dem genom användandet av systemet. (Bull, 2003) Företag har börjat associera kundtillfredsställelse med Customer Relationship Management vilket har gjort CRM omtyckt och efterfrågat. (Hui & Kok Wei, 2011)

För de allra flesta företag som har använt sig av CRM så har det resulterat i ett misslyckande. Ungefär 55 procent av företagen lyckas inte med sitt användande av CRM då de inte lyckas på ett effektivt sätt nå sina kunder. (Mårtensson, 2009) För företag som använder CRM är det därför viktigt att veta vad för sorts problem som de måste lösa för att kunna lyckas. I teorin låter CRM utmärkt där företag lyckas fokusera på varje individ och ge henne unika erbjudanden och priser. I verkligheten och i praktiken har det varit sämre och detta beror på att många av företagen som använder sig av CRM tycker att systemen är krångliga och för dyra att installera. Den globala marknaden för CRM system har minskat de senaste åren och uppgår nu till ungefär 20 miljarder dollar. Tom Siebel som är expert för världens största kundvårdsföretag påstår att CRM marknaden kommer att gradvis att dö ut i framtiden. Han menar att företagens kunders behov av samordning i marknadsföring, kundtjänst och försäljning inte kommer att försvinna men att kunderna kommer att söka andra sorters lösningar vilket kommer att minska antalet CRM användningar. (Wahlström, 2011)

En bank såsom Handelsbanken har stora möjligheter att skapa nya sorters fördelar och möjligheter genom att använda sig av CRM system. CRM måste användas på rätt sätt för att det ska bli effektivt annars kommer företaget som använder sig av systemet att översvämmas med information som företaget inte kan använda sig utav. Detta beror på att informationen blir oorganiserad och detta skulle skapa en nackdel och misslyckande i att Handelsbanken har investerat i ett system som inte kan utnyttjas fullt ut. (Dyché, 2002)

1.3 Frågeställning

På vilket sätt används CRM av Handelsbanken och hur påverkar det bankens lönsamhet?

1.4 Syfte

Syftet med detta arbete är att kunna öka kunskapen om hur Handelsbanken tillämpar CRM och för att undersöka om användandet av CRM i bankens verksamhet är lönsamt eller inte.

1.5 Avgränsning

Studien har avgränsats genom att fokusera på företaget Handelsbanken. Detta har gjorts eftersom CRM är något som omfattar många företag i näringslivet så behöver det avgränsas och Handelsbanken är ett intressant företag på grund av att företaget har ett starkt fäste i Sverige och är en av de fyra storbankerna som finns i Sverige.(Swedishbankers, 2012)

2 Metod

I följande metodkapitel kommer det att presenteras vilket tillvägagångssätt som används under studien. Kapitlet kommer att presentera vad för sorts forskningsansats som har valts, varför just Handelsbanken har blivit valt som företag, datainsamlingsmetoder, metodkritik och validitet och reliabilitet för den insamlade informationen.

2.1 Forskningsansats

Data kan även hittas i två olika ansatser vilket är en kvalitativ och en kvantitativ ansats enligt Andersen (1998). Den kvalitativa ansatsen är uppbyggd på text och ord vilket är motsatsen till den kvantitativa vilket består av mängder, antal och siffror. (Andersen, 1998) Vid en kvantitativ ansats är forskarna inte involverade i undersökningspersonerna och forskarna har inte heller någon relation till deltagarna för att inte deras objektivitet ska påverkas på något sätt. Den kvalitativa ansatsen fokuserar mer på deltagarna som är med i undersökningen då deras perspektiv är värdefullt för undersökningen. (Bryman, 2002) I det här arbetet har den kvalitativa ansatsen valts på grund av att arbetets frågeställningar och syfte handlar om att skapa en djupare förståelse för CRM och dess problemområde för Handelsbanken. Den kvalitativa ansatsen har även valts på grund av att det är något som kan förklaras i text och ord. (Andersen, 1998) För att få en djupare förståelse om CRM var det nödvändigt att skapa en relation och kontakt med Handelsbanken för att få tag i den information som var nödvändig för att få svar på arbetes frågeställningar.

2.2 Val av företag

Att valet av företag blev Handelsbanken berodde på flera orsaker. Handelsbanken är en av Sveriges största banker och av denna anledning reflekterade jag på vad för sorts CRM system som ett sådant stort företag använder sig utav när de tar hand om sina kunder och förvärvar nya. Banken har även en lång historia i Sverige. Utifrån denna information tyckte jag att Handelsbanken var ett intressant val på grund av dess väletablering i form av storlek och ålder. Handelsbanken som företag kommer att presenteras på ett mer utförligt sätt under empiri kapitlet.

2.3 Datainsamling

Det finns två olika sätt att samla in information till en studie. Det kan ske genom insamling av information i form av primär- eller sekundärdata. Sekundärdata är information som samlas in genom till exempel databaser och litteratur som är relevanta för undersökningsområdet. Denna sorts data är praktisk att använda sig utav. När det inte finns mycket information i form av sekundärdata kan en författare vända sig till primärdata vilket hämtar data ifrån undersökningar.

Detta arbete är främst baserat på sekundärdata av information som har hämtats från databaser såsom ABI/Inform och Discovery. Arbetet är främst baserat på sekundärdata eftersom det finns stora mängder tillgänglig information om CRM i de databaser, webbsidor och i den litteratur som har använts för denna studie.

Sekundärdata har samlats in i form av elektroniska källor såsom Handelsbankens egna webbsida och detta har gjorts för att kunna sätta sig in i företaget. I denna studie har det funnits en medvetenhet att information som har samlats in från företagets egen webbsida kan vara skrivet på ett förskönat sätt då det är en kanal som styrs av företaget. På grund av detta har därför studien varit försiktig med information som hämtats och det har gjorts genom att vara källkritisk till den information som har samlats in. Sekundärdata har även samlats in genom att söka efter vetenskapliga artiklar i databaser som finns tillgängliga på Mälardalens Högskolas webbsida. Litteratur har även använts för att ge information om CRM och ge en vetenskaplig grund. Genom att använda sig av flera olika vetenskapliga källor såsom böcker och olika vetenskapliga artiklar skapas det en större vetenskaplig bredd och grund som inte skulle vara möjlig att få om studien endast använde ett fåtal källor.

För att studien skall ställa sig kritisk till de sekundära källorna som har samlats in de olika begreppen och teorierna så har studien utgått ifrån att det endast är teori och begrepp och att verkligheten kan se annorlunda ut.

Eftersom information har samlats in genom sekundärdata som har hämtats från bland annat databaser, Handelsbankens webbsida och tidigare forskning i form av litteratur och vetenskapliga artiklar så har en så kallad skrivbordsundersökning skapats. En skrivbordsundersökning skapas när det sker en bearbetning av information som redan är tillgänglig för en författare och som har samlats in för ett annat syfte. (Christensen et al., 2010)

Information har även hämtats in i form av primärdata och primärdatat har kommit från intervjuer med Handelsbanken där frågor har blivit ställda angående deras användande av CRM i sin verksamhet. (eki.mdh.se, 2012)

Undersökningar som görs i studier kan utföras kvalitativt. De kvalitativa undersökningarna kan bland annat skapas genom intervjuer med olika fokusgrupper. Den kvalitativa undersökningen är den undersökning som har valts för studien eftersom arbetet har fokuserat på att göra en intervju med enbart Handelsbanken. (eki.mdh.se, 2012)

Anledningen till att studien även har samlat in information i form av intervjuer vilket är primärdata beror på att Christensen et al. (2010) skriver att det inte räcker med att enbart använda sig utav sekundärdata för att undersöka ett problem. Författarna i litteraturen motiverar detta med att säga att förutom sekundärdata skall en författare även använda sig utav primärdata vilket kan hämtas från intervjuer.

I tabell 1 nedan visas vilka databaser som har använts för datainsamlingen och vad de har för webbadress.

Databaser som har använts	Tillgänglig genom
ABI/Inform	http://mdh.se/bibliotek/sok/databaser/databaseratillo/a/abiinform
Discovery	http://mdh.se/bibliotek/sok/databaser/databaseratillo/d/discovery
Högskolebiblioteket	http://btj.bib.mdh.se/
Ebrary	http://mdh.se/bibliotek/sok/databaser/databaseratillo/e/ebrary
Emerald	http://mdh.se/bibliotek/sok/databaser/databaseratillo/e/emerald

Tabell 1: Visar de databaser som har använts för datainsamlingen

De sökord som har använts för att söka efter vetenskapliga artiklar och information i databaserna har varit bland annat: CRM, Customer Relationship Management, Implementing CRM och CRM Banks.

2.3.1 Intervju

Christensen et al. (2010) skriver att det är nödvändigt att en undersökning av ett problem ska innehålla primärdata. I denna studie har en intervju med Handelsbanken blivit utförd för att samla in primärdata om banken. Anledningen till varför en intervju har blivit utförd är på grund av att studien behövde få svar på dess frågeställningar och för att göra detta behövs data samlad från företaget. Information om CRM för Handelsbanken har samlats in genom att banken kontaktades via telefon. Banken hjälpte till med att hitta den person som var mest lämpad att svara på intervjufrågorna angående Customer Relationship Management i bankens verksamhet. När banken hade hittat en lämplig person för att svara på frågor angående CRM fick en telefonintervju utföras med chefen för Handelsbankens storbolagskunder som heter Peter Almström. Innan telefonintervjun blev utförd fick arbetets frågor bli skickade till Almström via e-post så att han kunde titta igenom frågorna och ha tid på sig att besvara frågorna. Frågorna som blev ställda i telefonintervjun kan hittas i Bilaga 1 och de är kopplade till den teori som finns i arbetet samt arbetets frågeställningar. Vilka fördelar som Handelsbanken har fått tack vare sitt användande av Customer Relationship Management som har bidragit till bankens lönsamhet och vad för sorts information som har samlats in är några exempel på frågor som har blivit ställda som intervjufrågor.

Enligt författaren Sekaran (2000) finns det två stycken kategorier av intervjuer som kan utföras. En som är strukturerad och en som är ostrukturerad. Den strukturerade intervjun använder sig utav ett intervjuschema med färdigställda frågor som intervjun följer ordningen på. En ostrukturerad intervju baseras på en intervjuguide där det under intervjun kan ställas spontana frågor och det finns en stor flexibilitet. (Kumar, 1999) Arbetets intervjufrågor blev ställda till Handelsbanken på ett sätt där de blev frågade utifrån en färdigställd lista med frågor som bidrog med viktig primärdata som behövdes för att skriva arbetet.

Eftersom intervjufrågorna blev ställda utifrån en färdigställd lista med frågor har en strukturerad intervju blivit utförd i arbetet. (Sekaran, 2000)

2.4 Validitet och Reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två olika begrepp som det talas ofta om i kvalitativa undersökningar och denna undersökning om Handelsbanken är kvalitativ. Vid kvalitativa undersökningar menar författaren Alan Bryman (2002) att många forskare håller sig kritiska till dessa begrepp. Forskare vill istället tala om kvaliteten av en undersökning och inte om något annat. Kvalitativa undersökningar ska tala om äkthet och trovärdighet, och detta beror på att en författare i kvalitativa undersökningar inte kan komma fram till endast en enda sanning. (Bryman, 2002) Begreppet trovärdighet innefattas av begreppet tillförlitlighet där resultatet som en forskare har kommit fram till ska kunna anses vara trovärdigt. Äkthet är det andra begreppet och innefattar att undersökningen ger en rättvis bild och skall kunna hjälpa dem personer eller företag som har medverkat i undersökningen. En sak som kan vara negativ i den kvalitativa forskningen är att den kan vara för subjektiv och svår att återskapa och replikera, vilket innebär att det kan vara svårt för någon annan forskare att komma fram till samma resultat som en själv. Den kvalitativa metoden är något som påverkas starkt av tolkning och detta gör att svaret påverkas av forskarens egna uppfattningar och erfarenheter. Ytterligare negativa sidor som kvalitativa undersökningar har är att det är svårt att göra generaliseringar kring den och på grund av att den har dålig transparens. (Bryman, 2002)

Under arbetets skrivande har det funnits en medvetenhet om de negativa sidorna för den kvalitativa undersökningen och på grund av detta har arbetet åtagit en så objektiv attityd och förhållningssätt som möjlig till det data som har samlats in via undersökningar. Denna attityd har använts för att öka validiteten i arbetet och validitet är ett begrepp som har syftet att skapa trovärdighet för en studies undersökning och för att se hur resultatet som fås in av undersökningen passar in med verkligheten. (Christensen et al., 2010) När det gäller den dåliga transparensen för den kvalitativa undersökningen så har arbetet varit tydlig med att beskriva vad intervjufrågorna hade för avsikt och syfte samt varför Handelsbanken blev intervjuad.

I detta arbete om Handelsbankens användande av CRM är det svårt och olämpligt att bedöma studiens reliabilitet eftersom arbetet är kvalitativ och reliabilitet handlar om att kunna upprepa studien på ett identiskt sätt vilket är svårt att göra i en kvalitativ studie. Denna studie är tillräckligt transparent för att den skall kunna återskapas men resultatet kan se annorlunda ut eftersom den är byggd på en kvalitativ undersökning.

2.5 Metodkritik

Om fler banker skulle intervjuas i studien skulle det kunna göras en jämförelse mellan olika banker för att se vilka eventuella skillnader och likheter som kan finnas i användandet av CRM och dess påverkan på lönsamhet. Denna sorts jämförelse skulle kunna ge en bredare och djupare insyn i flera banker och det skulle vara intressant att undersöka. En jämförelse skulle kunna till exempel ge information och fastslå exakt vilka faktorer som påverkar lönsamheten i ett företag som använder CRM. Även om studien skulle kunna innehållit fler intervjuer har dess frågeställning och syfte blivit besvarade vilket är det viktigaste och den huvudsakliga uppgiften.

3. Teori

Under detta kapitel kommer det att presenteras de teorier och begrepp som är relevanta för uppsatsens frågeställning. Med hjälp av olika definitioner av begreppet CRM kommer det att beskrivas vad CRM är för något och hur det kan användas. Detta kapitel kommer även att presentera vilka fördelar och nackdelar som kan uppstå med dess användande.

3.1 Customer Relationship Management

CRM är kallat för kundhantering och är ett affärsnärmande vars syfte är att förbättra, utveckla och skapa relationer med noggrant utvalda konsumenter. Detta är för att kunna öka det värde ett företag ger till sina kunder, öka lönsamheten till företaget och därmed kunna maximera den vinst som går till aktieägarna och de intressenter som finns för företaget. (Payne, 2005) CRM utvecklades ur affärskoncept och processer från relationsmarknadsföring och det utökade eftertrycket på förbättrad kundkvarhållande genom effektiv skötsel av ett företags kundrelationer. CRM lägger ett stort tonvikt på att kundkvarhållande är något som påverkar ett företags lönsamhet eftersom att det är mer effektivt att vidhålla vid en existerande kund som har en relation till företaget än att skapa en ny relation till en ny kund. (Bradford, 2006)

Användandet av CRM bidrar därför med att ett företag får en förbättrad kundkvarhållning och hjälper till att öka lönsamheten för ett företag. (Agrawal, 2004) En av de mest centrala strategierna för ett företag som tänker på sin relation till sina kunder är förmågan att kunna förbättra och utveckla relationerna genom att kunna tillfredsställa sina nuvarande kunder. Dessa företag tenderar att fokusera på kundtillfredsställelse och kundlojalitet vilket med andra ord innebär att företaget skapar nya beställningar samt skapar kundkvarhållande. Kundlojalitet är något som är viktigt för ett företag på grund av att det har en förmåga att få kunder att stanna kvar och inte gå över till ett konkurrerande företag. (Gee, Coates & Nicholson, 2008) Ett företags lönsamhet påverkas av dessa fokuseringar. Anledningen till att lönsamhet skapas från kundkvarhållande är på grund av att ett företag inte längre är tvunget att leta efter nya kunder som ska ersätta de kunder som har lämnat företaget. Kundkvarhållande skapar även lönsamhet eftersom det minskar den offensiva marknadsföringskostnaderna som företaget skapar gentemot sina konkurrenter. (Zineldin, 2006)

CRM kan göra ett företag unikt gentemot sina konkurrenter eftersom företaget som använder sig av CRM system vet bland annat vad ens kunder har för behov och kan därmed anpassa och skräddarsy sina produkter och tjänster beroende på kunden. På detta sätt skapas det differentiering. Detta begrepp innebär att ett företag blir unikt i sin industri på ett sätt som är mycket uppskattat av sina kunder, då det skapar mer värde till dem enligt Porter (2004). Differentieringen kan till exempel låta ett företag börja sätta prispremium på sina produkter som ökas dess intäkter och lönsamhet gentemot sina konkurrenter. (Porter, 2004)

En modell på CRM finns tillgänglig i Bilaga 2 där det presenteras vilka komponenter som ingår i Customer Relationship Management och detta kan vara bra att läsa för att få en bättre översikt och förståelse om vilka komponenter CRM innehåller.

3.2 Användandet av Customer Relationship Management

CRM analytiker kan samla in information om sina kunder genom att skapa databaser eller så kallade data warehouses och i dessa samlas viktig information om kunderna. Informationen som samlas om företagets kunder är ofta i stora mängder och detaljerade. Data warehouses är enligt Gee, Coates och Nicholson (2008) en viktig resurs för ett företag eftersom den hjälper företaget att differentiera sig och få en konkurrensaktig fördel. Ett företag med en databas med information om sina kunder kan skapa bättre resultat för sin verksamhet än sina konkurrenter. (Gee, Coates & Nicholson, 2008)

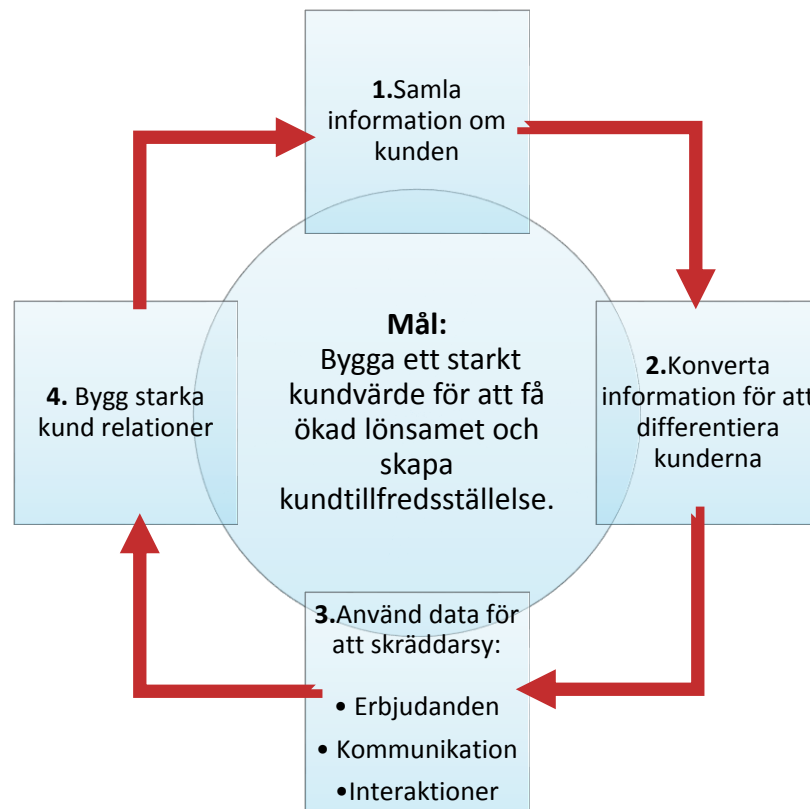
Med hjälp av CRM kan ett företag få rätt sorts meddelande till rätt kund och av denna anledning kan ett företag såsom en bank stärka sina relationer med sina kunder genom att erbjuda kundservice på olika fronter och kanaler som till exempel: Internetbank, telefontjänster, bankomater, banktjänstemän och personliga rådgivare. På de olika kanalerna kan banken samla in information om sina kunder. När en kund vill till exempel köpa en produkt på internet kan kunden med hjälp av en banks internetjänster räkna ut hur mycket det kommer att kosta om kunden vill ta ut ett lån. En kund kan även ringa in till banken via deras telefontjänster eller att kunden besöker en personlig rådgivare på ett av bankens kontor. Genom att finnas på olika kanaler kan ett företag skapa en starkare relation till sina kunder och få möjligheten att samla in information om sina kunder genom flera olika områden och touch points. Touch points är varje kontakt som görs mellan ett företag och en kund. Efter att en kund har kontaktat en bank kan banken ha samlat in information om att kunden till exempel köper en ny bil vart tionde år. Denna information kan banken utnyttja genom att erbjuda denna kund skräddarsydda erbjudanden såsom ett lån med låg ränta och en bilförsäkring som passar kunden behov för att locka kunden att låna hos banken och inte hos en konkurrent. (Dyché, 2002)

Figur 1 som illustreras på nästa sida presenterar hur ett företag skapar ett starkare kundvärde som leder till en ökad lönsamhet och kundtillfredsställelse med hjälp av CRM. Figuren visar även hur ett företag kan implementera CRM i sin verksamhet.

I det första steget i figur 1 samlar ett företag in information om sin kund såsom deras demografiska egenskaper, webbaktivitet, transaktioner, köpbeteenden och mycket mer. (Dyché, 2002) Även information om kundens namn, vad för sorts produkter kunden har köpt och vilka problem kunden har haft med sina köp samlas in av företaget. Med hjälp av den information som har samlats in av företaget tillsammans med användandet av CRM gör det enkelt för ett företag att skapa enkla rapporter om sina kunder som gör det möjligt för ett företags sälj, marknad och kundservice avdelningar att arbeta på ett snabbare och effektivare sätt. Informationen gör det

möjligt för företaget att kunna tillfredsställa sina kunder mer ett bättre sätt vilket leder till ökad lönsamhet. (Nguyen,T.H., Sherif & Newby, 2007)

I det andra steget konverteras den information som har samlats in för att kunna skapa speciella erbjudanden till kunden och för att kunna få företaget att differentiera sig gentemot sina konkurrenter.(Dyché, 2002)



Figur 1: Figuren visar hur ett företag skapar värde till sina kunder med hjälp av CRM och därmed får ökad lönsamhet och kundtillfredsställelse (Dyché, 2002).

Det tredje steget bestämmer exakt vad företaget ska göra med informationen som de har samlat in. Företaget kan välja att använda informationen för att differentiera sig själva i sina erbjudanden, kommunikation eller interaktioner till sina kunder. Företaget kan också välja att differentiera sig i alla dessa alternativ tillsammans, för att skapa en större effekt gentemot sina kunder.(Dyché, 2002)

Efter det tredje steget har företaget byggt en starkare relation till sin kund och detta är det fjärde stegets syfte. Relationen till kunden har blivit starkare eftersom den stärkta relationen skapar bättre tillfredsställelse hos företagets kund. Detta innebär att företaget får en ökad chans för

lönsamhet då chansen för att kunden blir lojal ökar på grund av att hon har blivit mer tillfredsställd. (Dyché, 2002)

3.3 Fördelar med Customer Relationship Management

Ett problem som uppstår för många företag är hur de ska analysera data som de får från sina individuella kunder. Företag som använder sig utav CRM blir ofta översvämmade med information om sina kunder och detta beror på att företag samlar in information om sina kunder på varje möjligt sätt eller så kallade touch points. Begreppet touch point ger information om bland annat om vad kunder köper för något, säljkontrakt, service och support, besök på webbsidor, undersökningar angående tillfredsställelse, kreditkortanvändande och marknadsundersökningar. All information som samlas in från touch points svämmas in över hela organisationen och blir ofta utspridd på olika avdelningar och inte samlad på en enda plats vilket gör den oorganiserad och svår att använda sig utav. För att lösa problemet med detta så har många företag vänt sig till CRM för att kunna hantera information om alla individuella kunder och för att kunna maximera kundlojaliteten genom att sköta alla touch points som finns mellan ett företag och en kund. CRM kan hjälpa ett företag med att hantera information genom att lagra informationen i en central data warehouse där informationen blir organiserad och enkel att använda sig utav. (Dyché, 2002)

Med hjälp av CRM får ett företag en bättre förståelse för sina kunder och kan därmed skapa starkare relationer till dem genom bättre kundservice. Dessa relationer blir starkare genom att företaget kan skapa produkter som är anpassade efter varje individs behov. CRM hjälper till med att noggrant ange vart ett företag har kunder som är lönsammare än andra genom att kunna precisera deras exakta geografiska område (Porter, 2004).

Nedan sammanfattas och presenteras ett antal punkter som visar vilka fördelar CRM kan bidra till för ett företag.

1. **Sätta nya strategier.** Genom användningen av CRM kan ett företag identifiera de kunder som är lönsamma och som företaget vill ha kvar. Detta ger företaget fördelen att kunna fokusera på dessa kunder på ett mer effektivt sätt. En annan fördel är att företaget får ett mindre behov att skapa nya kundkontakter eftersom de kunder företaget har stannar kvar längre hos företaget. (Nguyen, T.H., Sherif & Newby, 2007)
2. **Utökad förståelse och värde för sina kunder.** Företaget förstår sina kunder på ett bättre sätt och vet vad deras behov är och kunna förutspå vad deras köpbeteende. (Nguyen, T.H., Sherif & Newby, 2007) Genom att skapa bättre förståelse och värde till sina kunder kan företag fånga nya och behålla nuvarande kunder i sitt företag. (Gentle, 2002)

3. **Upptäcka och få ett större värde från sina kunder genom aktiviteter.** CRM hjälper till med att öka kvaliteten på interaktionerna mellan ett företag och en kund samtidigt som företaget får en möjlighet att sänka kostnaderna för sina tjänster. (Gentle, 2002)
4. **Transformativ marknadsföring.** CRM identifierar vart som ett företag har slösat och fått sina pengar bortkastade och efter detta kunna optimera och göra så att de resurser som har blivit investerade blir mer lönsammare än tidigare. (Gentle, 2002)
5. **Cross selling och up-sell strategier.** Företag kan börja använda sig av cross selling och up-sell strategier genom flera olika kanaler och skapa kundlojalitet då företaget kan ge sina kunder stark tillfredsställelse. (Gentle, 2002) Stark kundtillfredsställelse innebär att chansen ökar att kunderna genererar fler affärer och skapar bättre lönsamhet till företaget på grund av att de är nöjda. Cross selling är när ett företag säljer en produkt eller tjänst till en kund som redan har handlat hos företaget. Ett exempel är när en kund köper en banktjänst samtidigt som hon köper en annan sorts produkt eller tjänst från banken. Up-sell är när ett företag försöker leta efter möjligheter som tillåter dem att övertala sina kunder att köpa en produkt eller tjänst som ger företaget bättre lönsamhet än tidigare. (Dyché, 2002)
6. **Minskade kostnader och kostnadseffektivitet.** Företag kan minska sina kostnader i sin verksamhet då det får större förståelse för sina kunder. Ett företag vet t.ex. hur de ska kommunicera och vilka kanaler som skall användas vilket minskar företagets kostnader. (Dyché, 2002)
7. **Spara tid.** Med hjälp av CRM kan företaget identifiera hur de ska skapa erbjudanden och interagera med sina kunder då de har samlat in information om dem som ger de en större förståelse. Detta innebär att vissa aktiviteter, affärsprocesser och analyser kan bli automatiserade och inte längre behöver vara något som tar lång tid för ett företag då de redan vet hur de ska agera till varje kund. (Dyché, 2002)
8. **Förbättra kundservice och skapa skräddarsydda lösningar.** Med hjälp av CRM teknologin kan företaget förbättra sin kundservice samtidigt som företagets erbjudanden, kommunikation, och aktiviteter blir differentierade gentemot konkurrenterna. (Dyché, 2002)

Fördelen med CRM beror även på den vision som ett företag har när de använder sig av det. För ett företag kan det vara att de får en bättre förståelse för en kund, för ett annat företag kan användningen av CRM bero på att de vill skapa unika erbjudanden. CRMs fördel beror helt på företaget och dess ställning till användandet. (Dyché, 2002) Detta innebär att det kan finnas många fler fördelar än de som är nämnda ovan i punktlistan.

3.4 Nackdelar med Customer Relationship Management

Ett av de allra vanligaste misstagen som företag gör när de använder sig utav CRM är att de ser det endast som en teknologi och mjukvarulösning för att kunna skapa kundrelationer. Dessa två saker kan inte själva skapa lönsamma kundrelationer. CRM är inte enbart en teknisk lösning och företag kan inte anta att de kan skapa bättre relationer genom att enbart installera ett program som samlar information om kunderna. (Chen & Popvich, 2003) Användningen av CRM kan enbart fungera om företaget är redo att använda sig utav den information som de har samlat in och sedan förbättra interaktionerna med kunden. (Dyché, 2002) Ytterligare ett problem som uppstod med CRM när det började bli populärt att använda var att många företag införskaffade sig dyra system för snabbt som gav resultat som inte var tillfredsställande. (Porter, 2004) CRM användningen i en verksamhet kan kosta mellan \$3000 till \$15,000 per kund varje år. Förutom att CRM kan vara väldigt dyrt har det även blivit överreklamerat där företag har trott att om de inte använder sig utav CRM system så kommer de att gå i konkurs vilket har gjort att många företag har påskyndat sig att köpa sig av dyra CRM system. Dessa system har sedan inte använts på rätt sätt av företagen då systemen implementerades för snabbt. (Gentle, 2002)

Ett företag som använder CRM samlar in stora mängder information och detta innebär att informationen som skickas till databasen kan vara felaktig. När den information som samlas in är felaktig kan det skada företagets lönsamhet upp till 10-25% av företagets vinst. Information som är felaktig kan till exempel vara småfel som stavfel, variationer i format till att det fattas data helt på vissa data fält och att informationen är gammal. Data insamling är en grundläggande del i CRM och därför måste företaget som har felaktig information i sin databas alltid ”rensa” bort data som är felaktigt från databasen. Ett företag kan inte förvänta sig att de enbart ska rensa bort felaktig data från databasen enbart en gång, utan företaget måste ständigt titta igenom databasen efter felaktigheter. Detta beror på att CRM är ett system som är mycket känsligt för att bli infekterad av korrupt och felaktig data. (Reid & Catterall, 2007)

3.5 CRMs påverkan på kvalitet

Mellan olika företag råder det kraftig konkurrens om potentiella kunder. Att konkurrera med ett annat företag har blivit enklare än tidigare på grund av teknologins framfart. Denna teknologiska utveckling har tvingat företag att förse sina kunder med ökad tillfredsställande kvalitet på sina produkter och tjänster. För att få ökad tillfredsställande kvalitet har företag börjat blivit tvungna att fokusera på problem såsom att förbättra, mäta och kontrollera kvaliteten på deras produkter och tjänster. Kvalitet är en viktig faktor när en kund köper en produkt eller tjänst och CRM kan hjälpa ett företag att identifiera vad som kan förbättras för att öka kvaliteten. (Zineldin, 2006)

Kundlojalitet och uppehållande av kundrelationer är två exempel på saker som är viktiga för ett företags lönsamhet och som påverkas starkt beroende på hur en produkt eller tjänst tillfredsställer en kunds förväntningar av kvaliteten. (Zineldin, 2006)

Ett sätt för ett företag att mäta kvaliteten på produkter och tjänster är genom att gå igenom det data de har fått från kunder som har klagat och genom undersökningar med kunderna. Genom att ha en effektiv databas som underlättar sökningen efter information tillåter ett företag att på ett bättre sätt förstå kundernas behov och speciellt kundernas behov i relationen mellan företaget och kunden. En effektiv central databas tillåter ett företag att vara bättre än konkurrenterna. Att ett företag samlar in information i en databas tillåter förutom att förstå kundernas behov även vad kunder har för attityder, lönsamhet, trender, hur mycket av företagets marknadsandelar som de står för och mycket mer. Data som samlas in tillåter företag att identifiera vilka kunder som är de allra viktigaste för företaget i form av lönsamhet, utveckla CRM för dessa specifika kunder, räkna ut hur mycket varje kund skapar för lönsamhet och räkna ut framtida investerings möjligheter. (Zineldin, 2006)

4. Empiri

Under detta kapitel kommer Handelsbankens historia att presenteras kort samt hur banken använder sig utav CRM i sin verksamhet. Det kommer även att presenteras hur CRM påverkar Handelsbankens lönsamhet. Detta kapitel är kopplat till teorikapitlet och arbetets frågeställning.

4.1 Handelsbanken

Handelsbanken grundades år 1871 ursprungligen som en svensk bank men som nu är verksam i 22 länder med ungefär 11 000 anställda. När banken grundades 1871 skedde det under namnet Stockholms Handelsbank. År 1919 ändrade Stockholms Handelsbank namnet till Svenska Handelsbanken efter att banken hade förvärvat Bank AB Södra Sverige. (Handelsbanken, 2012)

Handelsbanken är en universal bank vilket innebär att de täcker hela bankområdet och inte enbart en nisch. Banken täcker bland annat de traditionella företagsaffärerna, investment banking, trading och privata affärer inklusive livsförsäkringar. På den svenska marknaden har Handelsbanken 461 kontor. Banken har expanderat till de nordiska länderna och till Storbritannien de senaste 15 åren på grund av att banken har vuxit sig starkare. Under 1980-talet började Handelsbanken med sin utlandsverksamhet med så kallade filialkontor och dotterbolag som placerades i flera länder såsom USA, Singapore, Storbritannien, Ryssland och många fler länder. (Handelsbanken, 2012)

Bankens företagsfilosofi grundar sig i att kunden ska stå i centrum och inte bankens enskilda produkter. Lönsamhet är en viktig del av bankens strategi och volym är inte lika relevant. Ett av bankens mål är att deras räntabilitet ska vara högre än det genomsnitt som andra börsnoterade banker har där banken är verksam.(Handelsbanken, 2012)

Handelsbankens affärsverksamhet är decentraliserad vilket innebär att beslutsfattare har ett mindre avstånd till sina kunder. Grundidén för Handelsbanken är att bankens arbetssätt ska utgå från ett kontors ansvar för den enskilda kunden och inte bankens centrala enheters ansvar för marknadssegment eller produktområden. Decentraliseringen och ett fokus på lönsamhet började först i början av 1970-talet med hjälp av Jan Wallander som var VD för Handelsbanken under den tiden. Anledningen till att banken böt till en decentraliserad affärsverksamhet var på grund av att banken var i kris och var tvungen att ändra på sig och decentraliseringen och fokuset på lönsamhet blev en lösning.(Handelsbanken, 2012)

Teknikutvecklingen började gynna Handelsbankens kunder under 1970-talet när banken lanserade sin första bankomat. År 1991 startade Handelsbanken med telefontjänster där bankens kunder kunde se sitt saldo, överföra pengar mellan sina konton och utföra transaktioner.(Handelsbanken, 2012)

Den 10 december 1997 började banken med banktjänster via internet där banken tillät sina kunder att utföra bankärenden som var vanligt förekommande såsom betalningar och handel med värdepapper. Under 1990-talet när finanskrisen rådde i Sverige var Handelsbanken den enda av de större bankerna i Sverige som inte behövde diskutera ett statligt stöd. Detta gjorde att Handelsbanken under finanskrisen kunde flytta fram sina positioner på bankmarknaden när alla andra storbanker hade det svårt ekonomiskt. (Handelsbanken, 2012)

4.2 Användandet av Customer Relationship Management

Enligt Peter Almström (2012) som är chef för Handelsbankens storbolagskunder använder Handelsbanken sig utav Customer Relationship Management under namnet Client Relationship Management. Banken skiljer sig i sitt användande av CRM till skillnad från andra banker i Sverige som använder en centraliserad affärsmodell. Handelsbanken arbetar med att varje kontor tar sitt eget ansvar för sin lokala omgivning. Detta innebär att Handelsbanken använder sig utav en decentraliserad affärsmodell. För en bank som använder sig utav en centraliserad affärsmodell är det huvudkontorets marknadsavdelning som sköter marknadsföringen och CRM. Skillnaden som blir av en centraliserad mot decentraliserad modell är att Handelsbankens kontor inte är beroende av organisationens huvudkontor. Varje lokalt kontor tar hand om sina kunder och anpassar sig efter vad för sorts kunder de har. På detta sätt kan företaget differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Ett exempel på detta är att en av Handelsbankens kontor kan ha privata kunder samt företagskunder inom industrin som till exempel ABB och Bombardier. Kontoret kan därför anpassa sin CRM strategi som till exempel sin kommunikation, erbjudanden och interaktioner till dessa målgrupper på ett bättre sätt än om kontoret skulle ha en generell strategi för alla sina kunder.

Den decentraliserade affärsmodellen är enligt Almström (2012) även en affärsmodell som tillåter banken att skapa starkare relationer till sina kunder. Detta beror på att banken som sagt kan anpassa sig efter varje kund på ett bättre sätt då marknadsföringen kan anpassas beroende på kunden. Även om Handelsbanken använder sig utav en decentraliserad affärsmodell så använder de en central databas (data warehouse) där information om sina kunder kan samlas in och lagras. Detta gör det möjligt för alla kontor i Sverige att se all information vilket underlättar bearbetningen av bankens kunder. I den centrala databasen samlar Handelsbanken in information om sina kunder såsom demografisk data, namn, ålder, kontaktpersoner hos Handelsbanken, mail adresser, telefonnummer och mycket mer. Om en Handelsbankens kunder ändrar något i sina inställningar i till exempel sin personliga profil så uppdateras detta direkt i databasen vilket gör att informationen som är tillgänglig i bankens data warehouse aktuell och inte utdaterad.

4.3 Fördelar med Customer Relationship Management

Almström (2012) menar att CRM är ett viktigt redskap för Handelsbanken eftersom lönsamhet är en viktig faktor för banken och eftersom CRM bidrar med flera fördelar som påverkar lönsamheten positivt används det. Ända sedan början av 1970-talet har Handelsbanken haft kunden i fokus med sin decentraliserade affärsmodell och fokus på lönsamhet. Handelsbanken började använda sig utav CRM eftersom det passade in i företagets affärsmodell. Customer Relationship Management har skapat en närhet till bankens kunder som inte fanns tidigare. Ytterligare fördelar som CRM medförde till banken var att Handelsbanken fick en mycket bättre kännedom om sina kunder och den marknad som banken var verksam i. Anledningen till att det skapades en närhet till bankens kunder var på grund av den decentraliserade affärsmodellen som användes samt CRM användandet. Eftersom banken är decentraliserat finns det kontor nära bankens kunder och kontoren fungerar som en kanal för banken att samla in information om kunderna. En bättre kännedom om kunden skapas eftersom information samlas in om kunden. Kännedomen om marknaden som banken är verksam i förbättras också eftersom med hjälp av CRM kan banken differentiera sig bättre gentemot sina konkurrenter och med hjälp av att bankens kontor har en närhet till kunder kan information om marknaden samlas in på ett effektivt sätt.

Enligt Almström (2012) är användningen av CRM i verksamheten en sak som påverkar lönsamheten positivt. Detta beror på flera olika faktorer. En faktor är att med hjälp av CRM har banken skapat kundlojalitet och kundkvarhållning på ett bättre sätt än vad de gjorde innan de använde sig utav CRM. Detta har banken lyckats göra genom att studera sina kunder med hjälp av information som har samlats in med hjälp av CRM. Informationen som har samlats in har hjälpt banken att lära känna kunden på ett bättre sätt vilket har lett till att banken har lyckats skapa en starkare relation till sina kunder och därmed kundlojalitet och kundkvarhållning. Eftersom kännedomen om kunden har förbättrats med CRM kan banken skapa unika erbjudanden till kunden som inte kunde göras annars och detta skapar starkare kundtillfredsställelse vilket resulterat i ökad lönsamhet. Almström (2012) påpekar också att CRM inte har medfört några nackdelar alls till Handelsbanken. När Almström (2012) blev tillfrågad om vanligt förekommande nackdelar med CRM såsom höga kostnader av kundhantering, felaktig data och överflödigt information svarades det att detta inte varit något problem för Handelsbanken utan det har varit under kontroll.

För att se om Customer Relationship Management verkligen har påverkat lönsamheten på ett positivt sätt så har Handelsbanken ett par metoder för att granska detta. Den första metoden är att banken gör uppföljningar varje månad och gör lönsamhetsrapporter för att se om deras användande av CRM är lönsamt eller inte. Bankens uppföljningar görs med dess kunder för att se om de är nöjda eller inte med deras relation till företaget. Lönsamhetsrapporterna görs för att ge konkret data till Handelsbanken om användningen av CRM är lönsamt. Det kan vara till exempel att om Handelsbanken har fått ett bättre resultat eller om kunden har börjat använda fler av bankens tjänster och produkter. (Almström, 2012)

För att samla in information om sina kunder använder Handelsbanken alla sina kanaler som de har tillgängliga och dessa kanaler är bland annat telefoni, personliga rådgivare, e-post, personliga marknader, årsredovisningar, internet och capital markets. Handelsbanken försöker nå ut till sina kunder på varje kontaktyta som finns eller så kallade touch points. Detta ökar chansen att finnas där kunden finns och därmed kan banken skapa en starkare relation och tillfredsställa kunden bättre. (Almström, 2012)

Med hjälp av CRM har Handelsbanken lyckats bli mer kostnadseffektiva gentemot sina kunder och detta har skett genom att banken vet mer om sina kunder med hjälp av den information som har insamlats. Genom att samla in information om kunderna har relationerna blivit bättre och Handelsbanken vet hur de ska interagera och kommunicera med sina kunder på ett effektivt sätt. (Almström, 2012)

5. Analys

Under detta kapitel kommer Handelsbanken att sättas i den modell som finns i teorikapitlet om hur ett företag skapar kundvärde genom lönsamhet och kundtillfredsställelse till sina kunder. I detta kapitel kommer det även att skrivas om hur Handelsbanken använder sig utav CRM i jämförelse med teorin.

5.1 Användandet av Customer Relationship Management

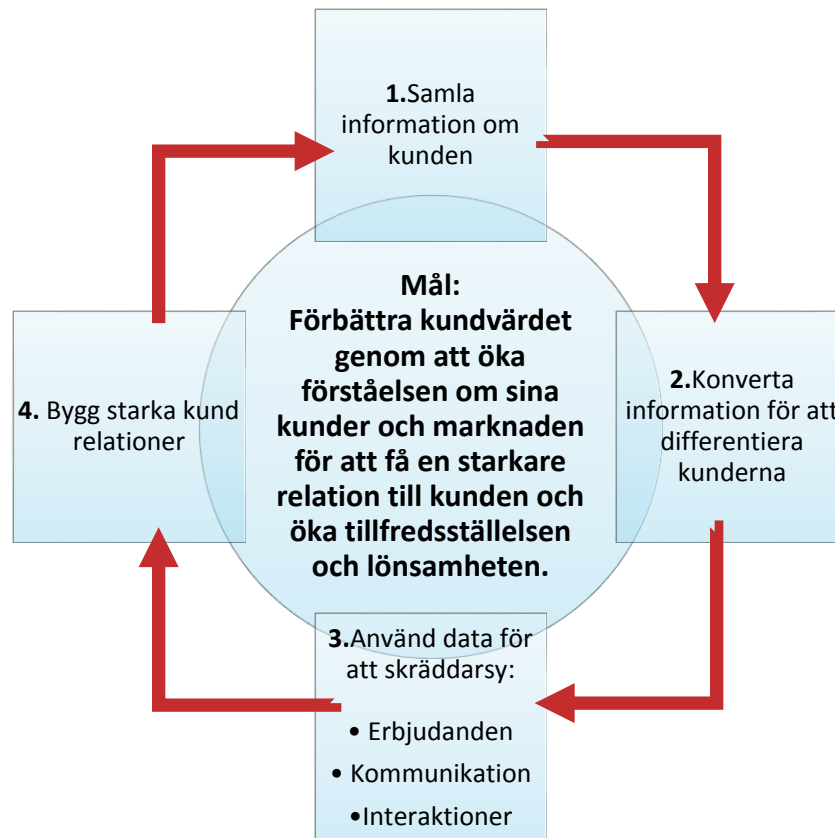
Handelsbanken har använt sig utav CRM främst för att banken fick möjligheten att stärka sina relationer till sina kunder samt att få större kännedom om marknaden banken befinner sig i. CRM började användas även på grund av att Handelsbanken använde sig av en decentraliserad affärsmodell vilket enligt Handelsbanken fungerar bra tillsammans med CRM.

Handelsbanken följer en arbetsmetod för CRM som är mycket lik den modell Jill Dyché (2002) använder i sin bok ”*The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management*”. Figur 2 på nästa sida illustrerar hur Handelsbanken arbetar för att skapa kundtillfredsställelse för att få ökad lönsamhet i sin verksamhet utifrån den modell som Dyché (2002) har skapat. Målet som Handelsbanken har med sitt CRM användande är att förbättra deras kundvärde till sina kunder genom att öka förståelsen för dem och den marknad de befinner sig i, men även att få en starkare relation till kunden och därmed kunna skapa en starkare tillfredsställelse och lönsamhet till verksamheten. I denna studie har samma modell som Dyché (2002) valts eftersom den på ett tydligt sätt visar hur Handelsbanken arbetar för att skapa mer kundvärde, kundtillfredsställelse och ökad kännedom om sina kunder.

Jill Dyché (2002) beskriver att den allra första punkten är att samla in information om sina kunder när företag använder sig utav CRM. Detta är något som Handelsbankens verksamhet stämmer överens med i sin användning av CRM då enligt Almström (2012) samlar banken in information om sina kunder. Informationen är lik den information som insamlas enligt Dyché (2002) vilket är bland annat demografisk data såsom namn och ålder. Denna information som samlas in om kunderna läggs in i bankens centrala databas där varje kontor som ingår i bankens verksamhet har tillgång till informationen.

Den andra punkten är enligt Dyché (2002) den punkt som hjälper ett företag gentemot sina konkurrenter. Detta beror på att denna punkt konverterar information som har samlats in från CRM systemet så att den kan användas som konkurrensmedel. Handelsbanken använder den information som de samlar in för att till exempel följa upp de relationer som de har med sina kunder samt hur affärerna med kunderna går. Anledningen till att banken gör detta beror på att Handelsbanken vill se om relationerna till sina kunder har blivit bättre men även att kunden har blivit tillfredsställd och nöjd. Handelsbanken tittar på affärerna med kunderna för att se om dem

har varit lönsamma eller inte. Handelsbanken nämnde ingenting om konkurrenter under den intervju som blev utförd vilket är intressant eftersom enligt modellen som Dyché(2002) använder så samlas informationen in för att differentiera sig gentemot dem.



Figur 2: Figuren visar hur Handelsbanken skapar värde till sina kunder med hjälp av CRM och därmed får ökad lönsamhet och kundtillfredsställelse.

Det tredje steget är det steg där ett företag använder sig utav det data som har konverteras för att differentiera sina kunder till att skapa skräddarsydda lösningar till ett företags kunder. Peter Almström (2012) berättar att Handelsbankens användande av CRM är till för att lära känna kunden på ett bättre sätt. Detta innebär att banken kan lära känna kunden på ett bättre sätt genom att veta till exempel vad kunden har för behov och vad som krävs för att tillfredsställa kunden. Detta behov hittas med hjälp av de två första punkterna när information har samlats in från kunden. Efter att behovet har identifieras kan Handelsbanken skapa skräddarsydda lösningar till sina kunder. (Dyché, 2002)

Den fjärde punkten är den slutliga punkten för att nå bankens mål. Under den fjärde punkten har en starkare relation skapats till sina kunder. Detta har gjorts på grund av de tidigare tre punkterna eftersom Handelsbanken har fått större kännedom om sina kunder genom den insamlade informationen, samt att banken har tillfredsställt sina kunders behov. (Dyché, 2002)

Efter den fjärde punkten börjar cykeln om igen, tillbaka till steg ett. Att förbättra kundvärdet för sina kunder samt att öka tillfredsställelsen hos kunden och lönsamheten för företaget kräver att företaget ständigt samlar in information. Handelsbanken uppdaterar ständigt sin databas om det sker någon förändring av data vilket ger banken tillgång till information som är användbar och inte utdaterad. (Dyché, 2002)

5.2 Fördelar med Customer Relationship Management

Alla åtta fördelar som presenterades i teorikapitlet av Nguyen, T.H., Sherif & Newby (2007), Gentle (2002) och Dyché (2002) blev inte nämnda under intervjun med Almström (2012) men vissa av fördelarna blev det och det är dem som kommer att presenteras och diskuteras nedan.

Christopher Bulls (2003) och Adrian Paynes (2005) definitioner av CRM passar bra in på Handelsbankens sätt att arbeta sätt att använda sig utav CRM i sin verksamhet. Bull (2003) definierade CRM som något som är en lösning för företag i hur de ska identifiera och sedan tillfredsställa en kunds behov och känsla av kundservice. Handelsbanken jobbar med en decentraliserad affärsmodell tillsammans med CRM vilket gör det möjligt för dem att identifiera deras kunders behov på ett effektivt sätt då det skapas en närhet med kunden när banken jobbar decentraliserat. Informationen som Handelsbanken sedan samlar in med hjälp av CRM används för att förbättra relationerna till bankens kunder och skapa starkare tillfredsställelse. Detta är likt den teori som har presenteras tidigare som Christopher Bull (2003) beskriver men även likt Payne (2005) som skriver att relationerna till kunderna kan förbättras med hjälp av CRM.

Jill Dyché (2002) beskriver att en bank kan använda sig utav flera olika kanaler för att kommunicera med sina kunder. Författaren beskriver även att kommunikationen kan anpassas beroende på kunden och vilka kanaler kunden föredrar. Handelsbanken anpassar inte sin kommunikation beroende på sin kund utan de använder alla de kanaler som de har tillgängliga för att nå ut till sina kunder. Detta är för att öka känslan av kundservice och få chansen att samla in information om sina kunder och med hjälp av informationen kan ökad tillfredsställelse skapas. Genom att använda alla kanaler och touch points som de har tillgängliga ger banken sig själv möjligheten att samla in viktig information om kunden på flera olika områden än om endast ett enda område skulle användas för insamling av information.

Gee, Coates och Nicholson (2008) berättar att data warehouses är något som är mycket viktigt i en CRM implementationen för ett företag. Handelsbanken använder sig utav en central data warehouse där all information samlas in om sina kunder där varje kontor till banken får tillgång till det data som är lagrat.

Handelsbanken har inte fått några nackdelar med sitt användande av CRM enligt Almström (2012). Gentle (2002) tar upp ett exempel på en nackdel som kan förekomma med CRM användande vilket är att det kan vara dyrt att använda sig utav när det gäller att hantera ett

företags kunder men Handelsbanken har inte detta problem. (Almström, 2012) Anledningen till att Handelsbanken har lyckats att ta bort sina nackdelar med sitt användande av Customer Relationship Management kan bero på att banken har använt sig av CRM i över 40 år. Under denna långa period har banken haft den tid de har behövt för att få erfarenhet i CRM och bli skickliga i sitt användande av Customer Relationship Management. Banken har även haft möjligheten att bli bättre på att anpassa sitt system efter sina kunder på ett mer effektivt sätt vilket har resulterat i billigare kundhanteringar.

Handelsbanken följer Reid & Catteralls (2007) teorier som det skrevs om tidigare om att ett företag alltid måste uppdatera den information som de har i sin data warehouse och ”rensa” bort det data som är felaktig. Detta görs genom att banken ständigt uppdaterar den information som de har i sina centrala databaser när det sker en förändring. Handelsbanken har även en ständig kontakt med sina kunder, därmed skapar denna närhet och kontakt ett informationsflöde till Handelsbanken vilket är viktigt för att företaget inte ska förlora investeringar på felaktig data. Kontakten, närheten och informationen som Handelsbanken samlar in om kunderna genom CRM hjälper dem att spara tid när de väljer att interagera med sina kunder vilket är en fördel som Dyché (2002) skriver om.

Eftersom Handelsbanken använder sig av CRM får banken en bättre förståelse för sina kunder och bankens kunder får en bättre kvalitet än vad kunderna skulle få om inte CRM skulle användas. Bättre kvalitet på ett företags produkter och tjänster är viktigt enligt Zineldin (2006) då det skapar bättre tillfredsställelse och starkare relationer till kunderna. Kundtillfredsställelse skapar kundlojalitet vilket är viktigt för Handelsbanken eftersom det tillåter de att förbättra deras kundkvarhållande och detta gör att banken kan spara pengar istället för att spendera pengar på att leta efter nya kunder (Zineldin, 2006). Handelsbanken verkar ha förstått sig på att CRM skapar tillfredsställelse och nöjdhet då de har de mest nöjda kunderna bland Sveriges storbanker. (Kvalitetsindex, 2012) Enligt Zineldin (2006) kan den kvalitet som uppfattas av kunden mätas med hjälp av undersökningar vilket är något som Handelsbanken gör uppföljningar och undersökningar med sina kunder varje månad och detta tillåter de att se om kunden är nöjd eller inte med Handelsbanken.

Den utökade förståelsen som Handelsbanken får för sina kunder med hjälp av CRM är något som är en vanlig fördel som CRM bidrar med enligt Michael Porters (2004) teorier. Porter (2004) menade att en bättre förståelse för sina kunder skapar en starkare relation med dem genom bättre kundservice och detta är något som Handelsbanken uppenbarligen har fått en fördel av då det står i Kvalitetsindex rapport om kundnöjdhet bland olika företag. (Kvalitetsindex, 2012) Gentle (2002) bekräftar i sina teorier att bra förståelse och kundvärde gör att kunderna stannar kvar längre hos ett företag och detta på grund av att kunderna blir mer nöjda och tillfredsställda med hjälp av CRM. I Handelsbankens fall hjälper informationen att förbättra relationen till kunden då de vet till exempel vad deras kunder har för behov.

Jill Dyché (2002) skriver att ett företag blir mer kostnadseffektivt då ett företag kan minska sina kostnader när de får en bättre förståelse för sina kunder. Ett företag vet hur de ska spendera sina pengar för till exempel hur de ska kommunicera med sina kunder. Handelsbankens användande av CRM stämmer in på Dychés (2002) teorier då bankens verksamhet har blivit mer kostnadseffektivt när det gäller deras kunder eftersom de vet hur de ska kommunicera och interagera med sina kunder på ett mer effektivt sätt.

Fördelarna som Handelsbanken har fått med hjälp av Customer Relationship Management har påverkat bankens lönsamhet positivt på flera olika sätt beroende på vad fördelen är.

6. Slutsatser

I detta kapitel kommer resultatet att presenteras baserat på den analys som har gjorts i tidigare kapitel och den empiri som är kopplad till teorikapitlet. Slutsatserna är kopplade till studiens frågeställning.

Detta arbete och undersökning av Handelsbanken har visat hur CRM används av banken och hur det påverkar dess lönsamhet. Arbetet har även visat och ökat kunskapen om varför CRM används av banken och varför en bank såsom Handelsbanken bör använda sig utav det i sin verksamhet. Detta arbete har ökat kunskapen genom att visa Handelsbankens användande av CRM i jämförelse med den teori som det har skrivits om Customer Relationship Management.

Handelsbanken använder sig av CRM på ett relativt normalt sätt i förhållande till den teori som har skrivits om under teorikapitlet, men banken skiljer sig i vissa avseenden. Ett exempel på något som skiljer sig är att Handelsbanken inte anpassar sin kommunikation med sina kunder enligt de kanaler och touch points som passar kunden, utan använder alla kanaler som de har tillgängliga. Enligt Handelsbanken fungerar detta bra då deras kunder är nöjda med det bemötande de får. Det kan vara positivt att banken når ut till sina kunder och maximerar chansen att kunderna ser bankens erbjudanden, men det kan vara mer effektivt för Handelsbanken att nå ut till sina kunder på de kanaler som kunderna föredrar. Genom att anpassa sin kommunikation kan företaget öka lönsamheten genom att spara pengar då de inte behöver investera i att nå ut till sina kunder genom alla kanaler som är tillgängliga.

I Handelsbankens användande av Customer Relationship Management har banken fler fördelar än nackdelar med att använda sig utav CRM. Enligt intervjun som blev utförd med Peter Almström (2012) finns det inga nackdelar med CRM vilket är intressant eftersom i den teori som finns om CRM nämns det ofta om nackdelar som kan uppstå med användandet av CRM. Anledningen till att Handelsbanken inte har några nackdelar beror på att banken har implementerat CRM under en lång tidsperiod vilket har gett dem möjligheten att anpassa sig efter systemet och ta bort de nackdelar som finns. Enligt den primärdata som har insamlats får Handelsbanken flera olika viktiga fördelar av CRM såsom att de lär känna kunden och marknaden på ett bättre sätt på grund av insamlingen av information, och detta är två saker som påverkar bankens lönsamhet positivt. Anledningen till att Handelsbanken använder sig utav Customer Relationship Management är enligt Almström (2012) på grund av att CRM är ett viktigt verktyg för att skapa lönsamhet och lönsamhet är något som banken vill uppnå med sin verksamhet.

Efter dessa slutsatser kan studiens huvudsakliga fråga vilket är om Handelsbankens användande av CRM är lönsamt eller inte, bli besvarad. Detta arbete visar vilka fördelar som CRM kan bidra med och hur det kan förbättra ett företags lönsamhet. Slutsatsen med denna studie är att Handelsbanken har gynnats av att använda sig utav CRM och att fördelarna är tydligt fler än

nackdelarna då det inte finns några nackdelar med Handelsbankens användande av CRM. Customer Relationship Management skapar lönsamhet till Handelsbanken och bidrar med flera fördelar och därmed är CRM något som banken bör fortsätta använda sig utav i framtiden då det gynnar organisationen positivt.

7 Avslutande Diskussion & Förslag till fortsatta studier

Under detta kapitel kommer jag att ge mina egna reflektioner på de slutsatser jag fick i detta arbete. Även förslag till fortsatta studier kommer att ges.

7.1 Avslutande Diskussion

Att studera om Handelsbankens användande av Customer Relationship Management har varit lönsamt eller inte har varit ett lärorikt och mycket intressant ämne att studera. Detta eftersom jag lärde mig mycket om vad CRM egentligen är och vilka fördelar samt implikationer som det kan medföra till ett företag. Verkligheten kan se annorlunda ut än teori är också något som har varit intressant att upptäcka då jag har upptäckt skillnader mellan Handelsbankens användande av CRM och den teori som jag har skrivit om.

Förutom att Handelsbanken inte hade några nackdelar med sitt användande av Customer Relationship Management tyckte jag att resultatet som jag fick av min undersökning var som jag förväntade mig. Ett exempel på ett resultat som jag förväntade mig är att Handelsbanken får bättre kännedom om sina kunder och detta är en vanlig fördel inom CRM. Resultatet har skiljt sig i vissa avseenden med det jag förväntade mig, till exempel att en bank inte har några nackdelar alls med sitt CRM användande men jag tror att detta är möjligt att uppnå efter att ha gjort min undersökning.

7.2 Förslag till fortsatta studier

Efter att ha skrivit detta arbete har jag fått en bättre förståelse för hur Handelsbanken använder sig utav Customer Relationship Management och hur det påverkar bankens lönsamhet. I detta arbete fokuserades det enbart på banken Handelsbanken och inte någon annan bank. Ett förslag för framtida studier som kan vara intressant är att göra en jämförelse mellan olika banker för att se vilka skillnader som finns i användandet av CRM, på vilket sätt de skapar lönsamhet och hur de tjänar på att använda sig utav CRM i sin verksamhet. I detta arbete fokuserade jag enbart på hur Handelsbanken skapade lönsamhet åt sig själva, och därmed kan en annan intressant forskningsfråga vara att fråga bankens kunder hur de tycker att relationen med banken har förbättrats med hjälp av CRM.

Källförteckning

Litteratur:

Andersen, I, (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A, (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. & Haglund, L, (2010). *Marknadsundersökning, en handbok*, Lund: Studentlitteratur AB

Dyché, J, (2002). *The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management*, New Jersey: Addison-Wesley

Gentle, M, (2002). *CRM Project Management Handbook: Building Realistic Expectation and Managing Risk*, London: Kogan Page

Kotler, P & Armstrong, G, (2010). *Principles of Marketing*, Essex: Prentice Hall

Kumar, R, (1999). *Research Methodology*, London, UK: Sage Publications LTD

Mårtensson, R, (2009). *Marknadskommunikation*, Lund: Studentlitteratur AB

Payne, Adrian, (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence Through Customer Management*, Saint Louis, USA: Routledge

Porter, E, Michael, (2004). *Competitive Advantage*, New York, USA: Free Press

Sekaran, U, (2003). *Research methods for business: A skill building Approach*, New York, USA: Wiley

Wahlström, B, (2011). *Ordning & Oreda – Omvärldsanalys för beslutsfattare*, Malmö: Liber

Vetenskapliga artiklar:

Agrawal, M.L (2004). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance. *Journal of Services Research*, 3(2), ss.149-171

Bradford, England (2006). Customer loyalty, retention, and customer relationship management. *Journal of Consumer Marketing*, 5(2), ss. 45-48.

Bull, C, (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9 (5), ss. 592-602.

Chen, Injazz J., Popvich, Karen (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), ss.672-688

Gee, R., Coates, G & Nicholson, M, (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (4), ss. 359-374.

Nguyen, T.N., Sherif, J & Newby, M, (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15 (2), ss.102-115.

Reid, A & Catterall, M, (2005). Invisible data quality issues in a CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (4), ss. 305-314.

Yao, Hui-I & Khong, Kok Wei, (2012). Customer Relationship Management: Is It Still Relevant To Commercial Banks in Taiwan? *International Journal of Business and Management*, 7 (1), ss.151-160.

Yao, Hui-I & Khong, Kok Wei, (2011). Effectiveness of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Commercial Banks of Taiwan. *Contemporary Management Research*, 7 (2), ss.105-116

Zineldin, M, (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *The Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), ss.430-437.

Elektroniska referenser:

Avgränsning

Storbanker i Sverige (2012). Besökt: 2012-04-07, kl. 15:39

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/03C87A40933FEB85C12576180046A87C](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/03C87A40933FEB85C12576180046A87C)

CRM Modell

CRM modell (2012). Besökt: 2012-04-14, kl. 16:35

<http://www.crmnytt.com/inlagg.htm>

Datainsamling

Mälardalens Högskola (2012). Val av metod. Besökt: 2012-04-06, kl. 18.24

http://www.eki.mdh.se/kurs_hemsidor/foretagsekonomi/robhan/attfinnaenmetodforsittproblem.htm

Handelsbanken

Handelsbankens historia (2012). Besökt: 2012-04-28, kl.18.55

[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_pdf_2008/\\$file/historia_svenska_2008.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_pdf_2008/$file/historia_svenska_2008.pdf)

Svensk kvalitetsindex

Kundnöjdhet hos Handelsbankens kunder (2012). Besökt: 2012-05-14, kl.20:56

http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&view=article&id=111&Itemid=103&lang=en

Intervju

Almström, P (23 april, 2012), *Användandet av Customer Relationship Management hos Handelsbanken*. Intervju gjord av Ahmad Salman Kanbar. Telefonintervju

Bilaga 1

Intervju

Peter Almström – Chef för Handelsbanken storbolagskunder - 2012-04-23

Användandet av Customer Relationship Management hos Handelsbanken

1. Använder ni CRM? Om ja, på vilket sätt?
2. Vad är anledningen till att ni började med CRM?
3. När började ni använda er utav CRM för första gången?
4. Hur tar ni reda på om ert användande av CRM är lönsamt?
5. Har ni skapat kundlojalitet och kundkvarhållning med hjälp av CRM? Om ja, på vilket sätt?
6. Har det uppstått några problem eller svårigheter när ni har använt er av CRM? Om ja, på vilket sätt?
7. Har det uppstått några möjligheter och fördelar när ni har använt er av CRM? Om ja, vilka?
8. På vilket sätt samlas information från kunderna? Tittar ni t.ex. på deras beteende, attityder och köpmönster?
9. Vad är det för information som samlas in från era kunder och vart samlas informationen?
10. När information har samlats in, hur använder ni informationen?

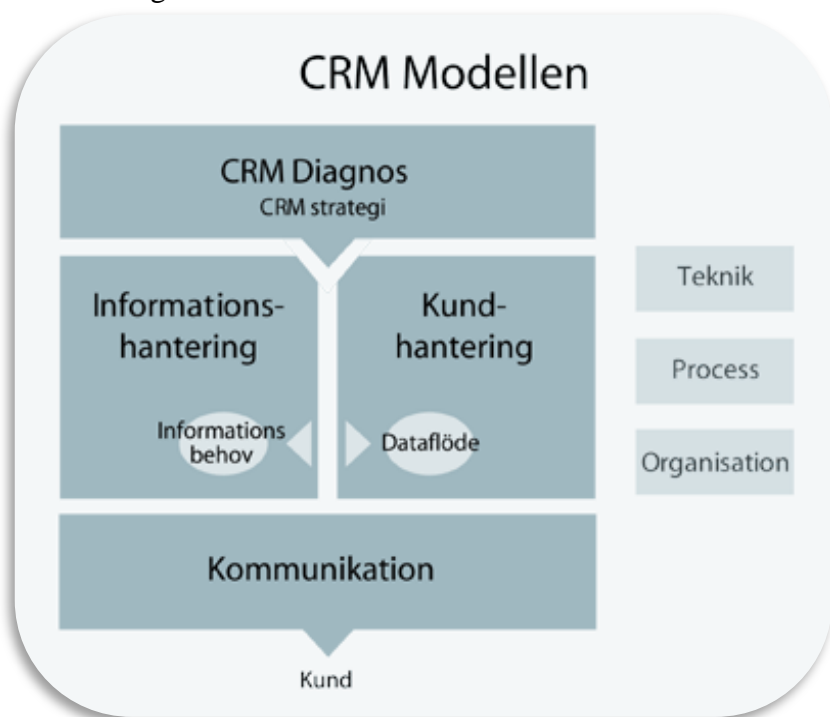
Bilaga 2

CRMs uppbyggnad

När en läsare läser om CRM och dess olika användningsområden märker läsaren snabbt att begreppet beskrivs och tolkas på olika sätt beroende på viken författare som skriver om ämnet. Vissa författare går in mer djupgående medan andra håller sig till enklare modeller. För att göra det enkelt för läsaren av detta arbete har en svensk modell blivit presenterad där det beskrivs med vilka komponenter som CRM är uppbyggt av.

Modellen till höger är en enkel CRM modell och visar att CRM bör bestå av fyra delar. (crmnytt.com, 2012)

Varje del i modellen har ett värde som bidrar till CRM men tillsammans skapar de ett större värde då delarna är i stor mängd beroende av varandra. (crmnytt.com, 2012)



Figur 3: En förenklad CRM modell. (www.crmnytt.com)

Delen som heter "CRM Diagnos" är den grundläggande komponenten i CRM modellen. Den är till för att prioritera och utvärdera den mängd av möjligheter som finns att tillgå. Det är denna komponent som definierar och kartlägger den CRM strategi som skall användas av ett företag. CRM-Diagnosen är även viktig då den sätter affärsmässiga krav på CRM systemet som används, de tekniska förutsättningarna och kraven, processer och en större kartläggning av organisationen. (crmnytt.com, 2012)

Informationshanteringskomponenten etablerar en koppling som är tydlig mellan ett företags tekniska infrastruktur och dess affärs mål men komponenten hjälper även till att göra det möjligt för företaget att bli uppbyggt av eller med inflytande av den information som samlas in från företagets kunder. Detta sker genom en kontinuerlig datainsamling, analys och rapportering för att kunna skapa nästa kundinteraktion. (crmnytt.com, 2012)

Den tredje komponenten som heter Kundhantering har syftet att skapa starkare kundlojalitet, öka intäkter relaterade till företagets kunder, annonsörer och partnerföretag. Samt att kunna påverka

kundernas beteende i en önskad riktning. Denna komponents mål kan nå genom att företaget stimulerar och attraherar besökare och kunder samt att företaget skapar en mer effektiv marknadsföringsverktyg baserad på den kunddatabas ett företag har.(crmnytt.com, 2012)

Kommunikation är det fjärde och sista komponenten i den förenklade CRM-modellen. Om ett företag vill kunna öka det upplevda värdet och öka konsumtionen så behövs denna komponent. Företaget som använder sig av kommunikationskomponenten försöker skapa ett intresse till sin kund genom att skapa en dialog om kundens preferenser, aktiviteter och beteendemönster. Målet med denna komponent är för att se vilken kommunikationskanal som skall användas för att få ut sitt budskap till sina kunder, hur budskapet skall se ut och även hur kunden ska kontaktas. En kund som använder sig av internet ofta kan vara mer mottaglig till kommunikation via webben.(crmnytt.com, 2012)