

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | Vårterminen 2013

Customer Relationship Management

Vad är de bakomliggande faktorerna till att olika
företag misslyckas med CRM implementering?

Av: Asia Serar & Loza Wanna
Handledare: Lars Vigerland

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare, Lars Vigerland, som har hjälpt oss genom rådgivning och vägledning under studiens gång.

Vidare vill vi tacka respondenterna från respektive företag som hjälpt oss genom att ställa upp på en intervju.

Vi vill även rikta ett tack till våra opponenter som har gett oss råd och synpunkter under uppsatsens gång.

Stockholm, 2013-05-28

Loza Wanna

Asia Serar

Sammanfattning

Titel: Customer Relationship Management – Vad är de bakomliggande faktorerna till att olika företag misslyckas med CRM implementering?

Nivå: Kandidatuppsats, Företagsekonomi 15 hp, VT 2013

Författare: Asia Serar och Loza Wanna

Handledare: Lars Vigerland

Syfte: Syftet med studien är att undersöka och analysera hur företag implementerar CRM i avsikt att identifiera de bakomliggande faktorerna till att företag misslyckas med en CRM implementering.

Teorier: CRM som process, Implementeringsstrategier, Implementeringsmodell

Metod: Kvalitativ studie som består av fyra semi-strukturerade intervjuer med olika företag.

Empiri: Består av fyra intervjuer med CRM-ansvariga från respektive företag

Slutsats: Om företaget förstår och tar hänsyn till alla faser i CRM implementering, och generellt anser att alla faser är lika viktiga då alla delar går ihop, leder detta till en lyckad CRM implementering. De bakomliggande faktorerna till ett misslyckat CRM implementering är i stort sett att företagen anser att en fas är viktigare än en annan fas, vilket leder till att företaget nedprioriterar andra faser som är väsentliga vid en implementering av CRM.

Nyckelord: Customer Relationship Management, CRM, CRM implementering, CRM som process, implementeringsstrategier

Abstract

Title: Customer Relationship Management - What are the underlying factors that different companies fail CRM implementation?

Course: Bachelor thesis, Business Administration 15 credits, Spring 2013

Authors: Asia Serar and Loza Wanna

Tutor: Lars Vigerland

Purpose: The aim of this study is to examine and analyse how companies implement CRM in order to identify the underlying factors that companies fail a CRM implementation.

Theories: CRM process, Implementation Strategies, Implementation Model

Method: A qualitative study consisting of four semi-structured interviews with different companies.

Data: Consists of four interviews with CRM managers from each company

Conclusion: If the company understands and takes into account all stages of CRM implementation, and generally believe that all phases are equally important when all the parts come together, this leads to a successful CRM implementation. The underlying factors for a failed CRM implementation is basically that firms believe that a phase is more important than another phase, leading to the company down prioritize other phases that are essential when implementing CRM.

Keywords: Customer Relationship Management, CRM, CRM implementation, CRM process, implementation strategies

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 FRÅGESTÄLLNING	4
1.4 SYFTE	4
1.5 AVGRÄNSNING	5
2. TEORETISKA REFERENSRAMEN	6
2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	6
2.1.1 DEFINITION AV CRM	6
2.2 CRM SOM PROCESS	6
2.2.1 KNOWLEDGE DISCOVERY	7
2.2.2 MARKET PLANNING	7
2.2.3 CUSTOMER INTERACTION	8
2.2.4 ANALYSIS AND REFINEMENT	8
2.3 IMPLEMENTERINGSSTRATEGI OCH IMPLEMENTERINGSMODELL	8
2.3.1 STRATEGIUTVECKLING	9
2.3.2 VÄRDESKAPANDE	9
2.3.3 KOMMUNIKATIONSKANALER	10
2.3.4 INFORMATIONSHANTERING	10
2.3.5 PRESTATIONSBEDÖMNING	11
2.3.6 ÖVERSIKTLIG GRANSKNING AV CRM	12
2.3.7 FÖRÄNDRINGSHANTERING	12
2.3.8 PROJEKTLEDNING	12
2.3.9 ANSTÄLLDAS ENGAGEMANG	13
SAMMANFATTNING AV TEORIER	13
3. METOD	14
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	14
3.2 DATAINSAMLING	14
3.3 VAL AV FÖRETAG OCH BRANSCH	15
3.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
3.5 METODKRITIK	16
3.6 KÄLLKRITIK	17
3.6.1 ALTERNATIVA KRITERIER FÖR BEDÖMNING AV KVALITATIVA UNDERSÖKNINGAR	17
4. EMPIRI	20
5. ANALYS	31
5.1 DEFINITION AV CRM	31
5.2 ANALYS AV CRM SOM PROCESS	31
5.3 ANALYS AV IMPLEMENTERINGSMODELLEN	33
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS	38
6.2 VIDARE FORSKNING	43
KÄLLFÖRTECKNING	44
BILAGOR	45

1. Inledning

I detta avsnitt beskrivs ämnet som skall ligga till grund för studien för att ge läsaren en inblick om fenomenet som skall undersöks. Därefter beskrivs en problemdiskussion kring ämnet, följt av frågeställningar, syfte och avslutas med en avgränsning för studien.

1.1 Bakgrund

Marknadsföringen är på väg in i en tidsepok där tillförlitliga idéer och teorier kontinuerligt sätts under omprövning. Det är en stor skillnad på hur ekonomin såg ut för 50 år sedan och hur den ser ut idag (Gobé 2001, s. XIII). Återförsäljare, banker, försäkringsföretag och bilhandlare hade förr i tiden en nära relation med sina kunder. Man visste vad konsumenterna ville ha och man tillfredsställde deras behov genom att erbjuda skräddarsydda tjänster som var enbart anpassad för varje enskild kund. Detta ledde till en ökad lojalitet hos kunderna och att intäkterna i företaget ökade. Trots ökad kundlojalitet och intäkter ansåg företagen att det var för kostsamt och ineffektivt då kunderna betalade ett högt pris för denna relation (Peppard, 2000). Under 1950-talet förändrades konkurrensen mellan företagen genom att öka produkternas tillgänglighet för konsumenterna. Detta ledde till att butiksägarna förlorade kännedom om kundernas individuella behov och önskemål (Chen & Popovic, 2003).

Under de senaste decennierna har det blivit mer tydligt hur världen har gått från en industridriven ekonomi, där massmarknadsföringen och transaktionsorienterad tankesätt var i fokus, till en mer konsumentdriven ekonomi där konsumenten är i centrum (Gobé 2001, s. XIII). Orsaken till att det har skett ett paradigmskifte från massmarknadsföring till en relationsmarknadsföring, där kundens värderingar är i fokus, är på grund av att det inte är lika lönsamt och effektivt att använda sig av massmarknadsföring i längden. Vidare menar Bull (2003) att det är allt fler företag som inser hur viktigt det är att vara kundorienterad med tanke på den hårda konkurrensen på marknaden. Utan kundrelationer blir det svårare att hitta nya kunder och även behålla de existerande. En relation mellan företaget och kunden har en central betydelse för företagets existens, genom att vara kundorienterad och skapa en god kundrelation kan företaget förbättra sig och därmed blir det lättare att få lojala kunder (Blomqvist et al., 2004, s.26-27).

Idag är det många företag som försöker återupprätta sina relationer till nya såväl som befintliga kunder för att på så sätt öka långsiktig kundlojalitet och därmed öka sin

lönsamhet (Chen & Popovich, 2003). Vidare menar Bull (2003) att kundlojalitet påverkar företagets lönsamhet och att det är mer effektivt att kvarhålla de redan existerande kunderna än att hitta nya. Detta är ett förhållningssätt som även Sundar et al. (2012) vidhåller, de menar att företag lägger mer energi på att behålla de befintliga kunderna, då lojala kunder anses vara mer lönsamma för företaget, än att skaffa nya kunder. Men för att företaget skall kunna kvarhålla sina existerande kundrelationer samt öka sin kundlojalitet, menar Chen & Popovich (2003), att de måste förstå och känna kundens behov och önskemål. Samtidigt som marknadsföringen har utvecklats har även informations-teknologi (IT) haft sin utveckling (Bull, 2003, Dimitriadis & Stevens, 2008). Idag kan företagen använda sig av teknologin för att samla in information och data om sina kunder och även tolka kundens beteende (Payne & Frow, 2005, Chen & Popovich, 2003). På så sätt kan företaget få ökad förståelse för sina befintliga kunder och därmed skapa en bättre och längre kundrelation. En sådan strategi och affärsprocess ger företaget en möjlighet att integrera, svara och kommunicera mer effektivt för att öka sin kundlojalitet (Amiri et al. 2010). Genom att förstå kundernas önskemål och behov, genom att samla in och bearbeta tillgänglig information om kunder i syfte att öka deras lojalitet, kan företaget skräddarsy sina erbjudanden till kunden (Dimitriadis & Stevens, 2008). En sådan process (som beskrivits ovan) med IT-stöd är vad man kallar för Customer Relationship Management (CRM).

1.2 Problemdiskussion

CRM avser att skapa långsiktiga kundrelationer för att på sätt öka kundlojalitet och därmed påverkas även företagets lönsamhet. Företagen har investerat stora summor för att genomföra CRM strategier, verktyg och infrastruktur för att vinna kampen i den alltmer konkurrensutsatta ekonomin. Följaktligen har efterfrågan på CRM lösningar ökat (Foss et al., 2008). Dock menar Sundar et al. (2012) att flera företag har misslyckats med implementering av CRM.

“In spite of the technological advances in recent years and high levels of investment, CRM faces serious difficulties and implementation failures. CRM programs experience a range of issues that include poor corporate customer focus, management commitment, change management, and people, technology and process issues.” (Sundar et al., 2012)

Detta är ett förhållningssätt som även Chen & Popovich (2003) vidhåller, de menar att många CRM projekt har misslyckats på grund av att företaget saknar en grundläggande

förståelse av vad CRM medför och vad det innebär.

Enligt tidigare forskning av bland annat Chen & Popovich (2003) och Dimitriadis & Stevens (2008) är CRM en affärsprocess som avser att skapa långsiktiga kundrelationer och skall ge en förbättrad kundlojalitet för företaget, detta om CRM implementeras på ett korrekt sätt. Dock menar Eid (2007) att många företag ser implementering av CRM som ett IT-projekt och att detta är ett stort misstag och kan vara en av anledningarna till att många företag misslyckas med implementering av CRM.

Trots att informationsteknologi för CRM har utvecklats under de senaste åren, har misslyckandet av implementering av CRM projekt varit väldigt hög (Dimitriadis & Stevens, 2008). I en undersökning av 202 CRM projekt visade det sig att endast 30,7 procent av organisationer uppgav att det har skett förbättringar i deras säljmetod och kundservice (Bull, 2003). Enligt en undersökning av Gartner Group var det cirka 70 procent av CRM projekt som misslyckades. Vidare har Gartner Group forskat kring CRM-programmens uppfyllda förväntningar och man har identifierat att drygt hälften av dessa misslyckades trots många levererade fördelar. Problematiken ligger i att många företag inte ställer upp tydliga mål och att de betraktar CRM som ett IT projekt (Foss et al., 2008). Implementering av CRM kräver att företaget sätter kunden i centrum och att hela företaget är kundorienterad. Det främsta skälet till att CRM projekt misslyckas kan vara bristen på strategisk planering före implementering av CRM (Sundar et al., 2012, Foss et al., 2008, Rigby et al., 2002).

Trots att många företag misslyckas med implementering av Customer Relationship Management (CRM), finns det företag som har lyckats med tillämpningen av CRM. När CRM implementeras på rätt sätt så kan denna typ av kundhantering ge en ökad konkurrenskraft för många företag samt ge en förbättrad kundlojalitet och påverka företagets lönsamhet. Dock finns det en stor osäkerhet med implementering av CRM vilket har lett till att många företag misslyckas att tillämpa CRM. Det finns en myriad definitioner av CRM, bland annat Payne & Frow (2005) tar upp ett dussintal tidigare forskning där de har definierat CRM på olika sätt. Detta skapar en förvirring, och kan vara en faktor som bidrar till en misslyckad CRM implementering.

Tidigare forskning har vanligtvis lagt fokus på att många företag misslyckas med CRM

implementering då de inte har en riktig kunskap om vad CRM innebär och vad det kan medföra i företaget. Trots att det finns en hel del forskning kring misslyckandet av en CRM implementering, finns det inget konkret eller klart svar till varför företag misslyckas med implementeringen.

Problemdiskussion förklarar hur företag kan misslyckas men även lyckas med en CRM tillämpning. Dock finns det inte ett tydligt eller fastställt svar till varför företag misslyckas med en CRM tillämpning. Som tidigare nämnt finns det en myriad definitioner av CRM, vilket skapar en förvirring och tyder på att företag inte har en tydlig definition av CRM. Att se det som ett IT projekt utan företagets engagemang vid implementering av CRM är ett misstag. Detta har lett till att författarna skall undersöka hur företag implementerar CRM.

Studien skall bidra till mer empiri och forskning kring implementering av CRM då det fortfarande råder stor osäkerhet kring CRM implementering. Författarna skall även undersöka vilka faktorer eller orsaker som kan leda till att företag kan misslyckas med att tillämpa en CRM-satsning. Studien avser även att undersöka de olika faserna i CRM implementeringen, för att sedan identifiera styrkor och svagheter med CRM implementeringen. Genom att stegvis identifiera och ta hänsyn till de olika faserna inom CRM implementering kan företag eventuellt lyckas med en CRM tillämpning. En annan viktig anledning till att identifiera dessa faser är för att se vilken fas företag anser är viktigast vid en implementering av CRM.

1.3 Frågeställning

Utifrån problemdiskussionen vill författarna undersöka hur en implementering av CRM sker i praktiken, vilket har lett till dessa frågeställningar:

- Hur sker en implementering av CRM i företag?
- Vilka styrkor och svagheter finns det inom implementeringsprocessen?
- Vad är de bakomliggande orsakerna till att företag misslyckas med en CRM tillämpning?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur företag implementerar CRM i avsikt att identifiera de bakomliggande faktorerna till att företag misslyckas med en

CRM implementering.

1.5 Avgränsning

Denna uppsats kommer endast att undersökas utifrån ett företagsperspektiv eftersom författarna vill endast undersöka hur företag implementerar CRM. Författarna har valt att avgränsa sig till att undersöka hur två branscher implementerar CRM och dessa branscher är telekommunikation och bank/finans. Då tjänstesektorn dominerar på marknaden, föll det naturligt att välja två branscher som verkar inom tjänstesektorn (<http://www.ekonomifakta.se/sv/>). Dessa branscher har dels valts av intresse för att de verkar på en dynamisk marknad det vill säga, en marknad som är föränderlig men även för dessa branscher är stora och har många kunder.

Vidare kommer studien även avgränsa sig till sex företag, tre från respektive bransch och varje företag tillämpar en CRM satsning i sin verksamhet. Motivet till att författarna har valt sex företag presenteras i metodavsnittet, *3.3 Val av bransch och företag*.

2. Teoretiska Referensramen

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen, CRM som process, implementeringsstrategier samt implementeringsmodell, som skall appliceras på fenomenet som undersöks. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av teorierna. I bilagorna hittar man en matris som förklarar hur författarna använder sig av teorierna.

2.1 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management är en process, där företaget maximerar kundinformation för att skapa en långsiktig kundrelation och öka sin kundlojalitet. CRM, med hjälp av IT-stöd, använder en progressiv metod för insamling av kunddata, som i sin tur omvandlar kunddata till affärskunskap. Genom att maximera och använda kundinformation, kan företaget få en bättre förståelse för kundernas beteende men även spåra hela kundresan (SCN Education, 2001, s. 117).

2.1.1 Definition av CRM

Customer Relationship Management har sin grund i relationsmarknadsföring, vars syfte är att skapa långsiktig lönsamhet genom att övergå från transaktionsbaserad marknadsföring (med betoning på att vinna nya kunder) till att behålla kunder genom effektiv hantering av kundrelationer (Chen & Popovich, 2003). Eftersom det finns en myriad av CRM definitioner som förespråkas, skapar det förvirring. En del författare definierar CRM som en process, andra som en strategi, affärsfilosofi eller som ett IT-verktyg.

2.2 CRM som process

CRM som process, förvandlar kundinformation till kundrelationer, detta genom att samla in, lagra och analysera kundinformation. Det första steget för CRM är att identifiera sina kunder, det vill säga kundkännedom, vilket leder till en effektivare kundinteraktion som i sin tur möjliggör för företaget att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer. Enligt Swift (2001, s. 39) är CRM inte ett projekt utan en kontinuerlig process som organisationer ständigt arbetar med och denna process cykel bygger på fyra viktiga faser:



Figure 1: The CRM process Cycle, (Swift, 2001, s.40)

Modellen beskriver de fyra viktiga faserna i en CRM process cykel som börjar med Knowledge Discovery (insamling av kundinformation), följt av Market planning (planering av kommunikationskanaler). När företaget har samlat in kundinformation samt utarbetat en kommunikationsplan, är nästa steg Customer Interaction (kundinteraktion). Därefter gör man en översiktlig analys och lär sig mer om kundens behov och önskemål, vilket kallas för Analysis and Refinement (analys och förbättring).

2.2.1 Knowledge Discovery

Här arbetar företaget med att analysera kundinformationen, identifierar specifika marknadsmöjligheter och investeringsstrategier. Detta görs genom en process av att identifiera kunder och kundsegmentering. Genom *Knowledge Discovery* kan företaget ta reda på behov och preferenser hos varje enskild kund och använda informationen för att behandla olika kunder på olika sätt. Denna process ger företaget tillgång till en detaljerad kundinformation, vilket ger företaget en bättre insikt om kunden och en bättre analys av historisk information.

2.2.2 Market Planning

Denna process definierar bland annat specifika kunderbjudanden, distributionskanaler och scheman. *Market planning* möjliggör utveckling av strategisk kommunikationsplaner och program. Denna fas baseras på Knowledge Discovery processen.

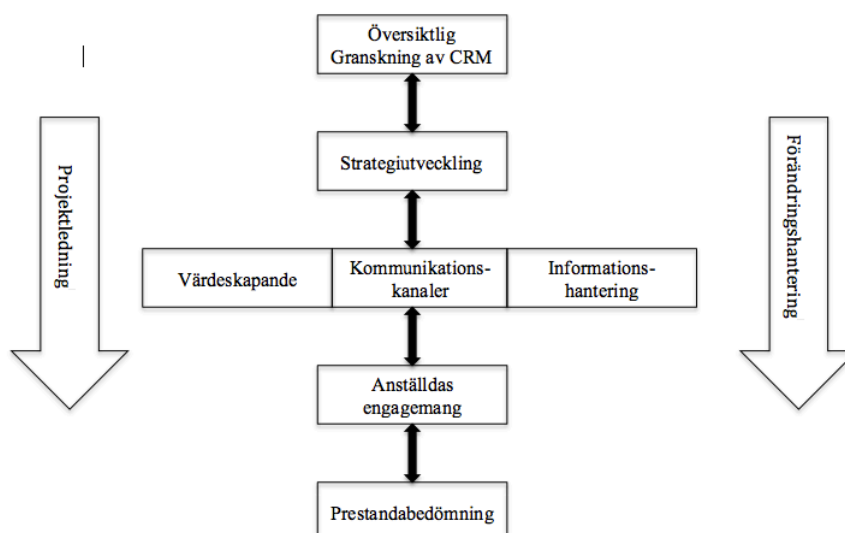
2.2.3 Customer Interaction

Denna process bygger på *Knowledge Discovery* och *Market planning*. Under denna fas sätts planerna från de föregående faserna i aktion. Kundinteraktionsfasen kartlägger företagets kopplingar till kunden, det vill säga kundinteraktionen, strategier för försäljning och kundens köp beteende. Det är alltså viktigt att veta var kunden interagerar och vilken typ av teknologi, transaktioner som de föredrar, detta skall kundinteraktionsfasen kartlägga. Genom att använda avancerad teknologi kan företagets kanaler samla in information om kunden. Genom dessa kanaler har företaget möjlighet att leverera marknadsföringsbudskap och försäljningsmöjligheter samt hantera servicefrågor eller ärenden (Swift, 2001, s.41-42).

2.2.4 Analysis and Refinement

Under denna fas skall företaget föra en dialog med kunden för att lära sig mer om deras behov och potentiella värde (Blomqvist et al. 2004, s. 111). Företaget kan lära sig mer om kunden genom att analysera data från kundinteraktioner och vidarebearbeta sina kommunikationskanaler/planer, priser, volymer och strategier (Swift, 2001, s. 41). Genom att analysera dessa delar kan företaget förbättra sin relation med kunden och CRM processen.

2.3 Implementeringsstrategi och Implementeringsmodell



Figur. 2: CRM Strategi och implementeringsmodell (Payne och Frow, 2006)

Denna modell visar de fem strategier som man använder sig av vid implementering av CRM, dessa strategier är strategiutveckling, värdeskapande process, kommunikationskanaler, informationshantering samt utvärdering och kontroll. Modellen består även av fyra viktiga faktorer vid en CRM implementering, dessa faktorer är översiktlig bedömning, förändringshantering, projektledning och anställdas engagemang.

2.3.1 Strategiutveckling

Denna process fokuserar sig på två strategier, organisationens affärsstrategi samt kundstrategi. Hur väl dessa två strategier samverkar påverkar framgången med organisationens CRM-strategi. En affärsstrategi handlar om hur man skall säkerställa långsiktiga konkurrensfördelar inom företagets befintliga affärsområden (Roos et al. 1998, s. 51) En affärsstrategi inom en organisation måste beaktas och granskas innan företaget bestämmer hur kundstrategin bör utvecklas och hur den skall vidareutvecklas i framtiden. Kundstrategi handlar först och främst om att granska befintliga och potentiella kunder. Under denna fas skall företaget identifiera vilken typ av segmenterings strategi som är mest lämplig. Enligt Payne & Frow (2006) är det viktigt att ta hänsyn till affärsstrategin då den är en del av CRM utvecklingsprocess. Under denna fas är det även viktigt göra en granskning av branschen och konkurrenssituationen, detta för att företaget skall vara förberedd för framtida förändringar (Payne & Frow, 2005, Payne & Frow, 2006).

2.3.2 Värdeskapande

En väsentlig del vid utvecklandet av strategier är att företagen och kunden skapar ett värde i en gemensam process (Blomqvist et al. 2004, s. 40). De viktigaste faktorerna inom värdeskapande processen är att identifiera värdet kunden får från företaget och värdet som företaget erhåller från kunden (Payne & Frow, 2006). Värdeskapandet är en interaktiv process mellan dessa parter (*kundvärdet* och *kundens värde för företaget*). Detta är ett förhållningssätt som även Blomqvist et al. (2004, s. 39) vidhåller, de menar att kunden är delaktig i värdeskapandet. Således, skapas värdet i en gemensam process.

Payne & Frow (2005) anser att det är viktigt att företaget tar hänsyn till två faktorer vid värdeskapandet. Dels att företaget tar reda på hur både befintliga och potentiella

kunder kan variera mellan olika kundsegment, dels att företaget förstår förutsättningarna för att skapa kundlojalitet och förvärva nya kunder. På så sätt kan företaget skapa långsiktiga kundrelationer och därigenom öka sin lönsamhet.

För att företaget skall kunna förbättra sin kundlojalitet, måste de skapa ett värdeerbjudande som är anpassat till ett specifikt kundsegment. Ett värdeerbjudande är de fördelar som företaget erbjuder kunden och förklarar relationen mellan produktens prestanda och hur den tillfredsställer kundens behov och önskemål (Payne & Frow, 2006). *Värdeskapande processen* är en viktig del inom CRM, då den omvandlar affärs- och kundstrategier till specifika värdeerbjudande som är lämpat efter specifika kundsegment (Payne & Frow, 2005).

2.3.3 Kommunikationskanaler

Enligt Payne & Frow är *kommunikationskanalerna* en av de viktigaste processerna inom CRM, då denna strategi handlar om att skapa bättre möjligheter för kunderna samt skapa en god kundupplevelse. Denna process har fokus på att skapa den bästa kombinationen av olika kommunikationskanaler genom exempelvis att man kommunicerar genom Internet, direktreklam och genom säljare. Hanteringen av flera kommunikationskanaler beror på organisationens förmåga att upprätthålla samma höga kvalitet i alla kanaler (Payne & Frow, 2005). Denna process innefattar även beslut om hur företag kan säkerställa att kunden upplever positiva interaktioner inom dessa kanaler eftersom kunden interagerar med flera kanaler (Payne & Frow, 2005, Payne & Frow, 2006).

2.3.4 Informationshantering

Payne & Frow (2006) beskriver informationshanteringen som en ”motor” som driver CRM aktiviteter. Denna strategi handlar om insamling, sammanställning och användning av kundinformation för att skapa kundkännedom. För att analysera kundinformation måste företaget ha tillgång till IT-stöd (databaser), dels för att samla in, lagra och analysera kundinformation, dels för att skraddarsy sina tjänster och kommunikation till varje enskild kund (Swift, 2001, s. 39, Blomqvist et al. 2004, s. 111). En databas är ett IT-verktyg som ger företaget en snabb tillgång till information,

detta genom att samla in och lagra mängder av kunddata från hela organisationen. Detta görs genom att kombinera alla databaser och operativa system såsom personal (Human Resources), Front-office applications, Back-office applications, försäljning, inventeringssystem, inköpssystem, transaktioner och marknadsförings system (Chen & Popovich, 2003). Företagets affärssystem/databas hämtar och hanterar detaljerade uppgifter från olika kundinteraktioner och transaktioner från hela verksamheten och omvandlar det till information och kunskap som är användbar för ledning (Swift 2001, s. 40). Organisationens IT-system utgörs av hårdvara, mjukvara och ett så kallat intranätssystem där de anställda kan plocka fram viktig kundinformation från bakomliggande system (datalagring). Datalagringen är det som ger organisationen det stöd de behöver för att bland annat interagera med kunderna på ett enklare och mer vinstdrivande sätt. IT-system förenklar även att organisationen når sina interna mål, administrativa kostnader kan sparas och leverantörs förhållanden kan bibehållas och i bästa fall förstärkas. Analysverktygen upptäcker betydelsefulla mönster som kan leda till att organisationer kan utveckla strategier för att behålla och förbättra kundvärdet. Front-office applications är en programvara som används för att stödja alla aktiviteter där man har direkt kontakt med kunden. Back-office applications stödjer de interna administrativa aktiviteter och leverantör relationer, Back-office applications har inte direkt kontakt med konsumenter (Payne & Frow, 2005, Payne & Frow, 2006). Databaser hämtar, omvandlar och hanterar stora mängder data från flera heterogena system, vilket skapar ett historiskt register över alla kundinteraktioner (Chen & Popovich, 2003). Genom en detaljerad kundinformation kan företaget analysera komplexa relationer och anpassa verksamheten till den enskilda individens behov och preferenser (Blomqvist, s.111, Swift, s.40)

3.3.5 Prestationsbedömning

Prestationsbedömningen innebär att man ser till att organisationens strategiska mål uppfylls, dessa mål är att CRM levereras till en lämplig och godtagbar standard och att en grund för framtida förbättringar är etablerad. Payne & Frow (2005) menar att det är viktigt att man utvärderar och kontrollerar att CRM strategin har anpassats till företagets övergripande mål. Detta är ett förhållningssätt som även Roos et al (1998, s.45) vidhåller, han menar att företaget bör kontrollera och mäta utvecklingen av strategin, detta för företaget skall kunna avgöra om strategin genomförts på ett tillfredsställande

sätt (Roos et al. 1998, s. 45, Payne & Frow, 2005). Genom att utvärdera och kontrollera strategin, kan företaget bedöma och utvärdera om eventuella ändringar måste genomföras, och på så sätt förbättra processen samt strategin för CRM implementeringen (Roos et al. 1998, s. 45, Payne & Frow, 2005).

3.3.6 Översiktlig granskning av CRM

Innan man implementerar CRM i en organisation genomför man en granskning för att kunna bedöma hur väl utvecklat företags CRM är till skillnad från andra. Detta leder till att företagsledningen får en bättre förståelse vid en tidig fas om vart företaget befinner sig i CRM utvecklingen (Payne & Frow, 2006).

3.3.7 Förändringshantering

Om företaget ska implementera en CRM-strategi bör de genomgå en stor kulturell förändring. Denna förändring ska bidra till att skapa gemensamma värderingar och kundfokus. CRM handlar om skapa relationer som leder till att kunder blir talesmän för organisationen. Genom att skapa denna typ av relation med sina kunder leder detta till att de automatiskt stannar kvar, köper mer och berättar för deras vänner och kollegor om produkterna och servicen. En CRM vision som denna kan skapa tydligare riktlinjer för organisationen. En framgångsrik CRM kräver att olika avdelningar inom en organisation arbetar som en enhet, organisationen bör arbeta mer på att utveckla de anställdas färdigheter för att säkerställa deras kunskap och förmåga att samarbeta med andra avdelningar (Payne & Frow, 2006).

3.3.8 Projektledning

Projektledningens betydelse ökas i takt med att storleken och komplexiteten i CRM initiativ ökar. Det finns två typer av CRM projekt, det ena är när specialister samlas under en viss tid för att hantera ett visst projekt under en begränsad tid. Sedan finns det en tvärfunktionell arbetsgrupp som blivit tilldelade att arbeta med löpande projekt. Projekten bör inte överskrida den budget man tilldelats samt passera den tid man har planerat (Payne & Frow, 2006).

3.3.9 Anställdas engagemang

Den viktigaste faktorn inom CRM implementering är de anställdas engagemang eftersom att de stödjer de olika initiativ som omfattar helhetsbilden för CRM strategin men även för att det är medarbetarna som kommer i kontakt med kunden. De anställdas roll är avgörande inom CRM processen och implementeringen. En organisation kan inte utvecklas eller fungera på ett kundorienterat sätt om inte företaget har motiverade och utbildade medarbetare. De anställda är en viktig faktor för företaget, eftersom att de bidrar till genomförandet av olika processer såsom kundservice, förbättrad effektivitet samt vårdandet av konsumentförtroende. De lojala medarbetarna är de mest önskvärda inom ett företag eftersom att de är hängivna, beredda att gå ett steg längre för att få arbetet gjort och de agerar även som förebilder för deras arbetskamrater. Högre chefer måste hjälpa till att underlätta medarbetarnas engagemang eftersom det kan hända att de högre cheferna och styrelsen fokuserar mer på finans och kostnaderna istället för att tänka på kunderna och anställda. (Payne & Frow, 2006).

Sammanfattning av teorier

I den teoretiska referensramen presenteras två modeller som beskriver hur CRM processen går till och hur man implementerar CRM i ett företag. CRM som process förklarar hur företaget skapar kundrelationer genom kundinformation. Modellen används i studien för att förstå hur man identifierar och segmenterar kunder samt hur företaget interagerar med kunderna.

Implementeringsmodell visar nyckelfaktorerna för en framgångsrik implementering av CRM. Modellen förklarar hur en implementeringsstrategi ser ut och hur den bör gå till i en organisation. Modellen beskriver även att företaget måste utveckla en strategi innan man implementerar CRM. För att utveckla en strategi måste man göra en bedömning för att kunna fastställa hur välutvecklat företags CRM är.

Implementeringsmodellen beskriver hur verksamheten bör tillämpa CRM steg för steg medan CRM som process förklarar hur företaget skall arbeta med CRM efter implementeringen.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras vilken forskningsstrategi författarna använder sig av för att undersöka det som uttrycks i syftet men även urval och tillvägagångssätt. Avsnittet avslutas med en övergripande kritik av studien.

3.1 Forskningsstrategi

För att undersöka det som uttrycks i syftet, är strategin för studien av kvalitativ metod. Studiens kvalitativa data kommer att bestå av semi-strukturerade intervjuer, för att få en inblick av respektive företags CRM implementering. I en semi-strukturerad intervju har respondenten (intervjupersonen) stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Forskaren använder sig av en intervjuguide eller lista över specifika teman som skall beröras (Bryman & Bell, 2005, s. 363). Genom en personlig intervju har forskarna möjlighet att få en mer djupgående information om CRM implementering från respektive företag. En semi-strukturerad intervju är lämplig för studien då forskarna kan ställa följdfrågor av det som intervjupersonen har svarat samtidigt som man följer ett frågeschema, vilket gör att man inte tappar fokus från temat.

I studien kommer forskarna använda sig av en deduktiv forskningsansats, där forskarna utgår från befintliga teorier för att sedan dra slutsats utifrån empirin. Således skall forskarna inte generera en ny teori utan forskarna skall härleda eller deducera teorin som skall undergå en empirisk granskning.

3.2 Datainsamling

Datainsamlingen kommer bestå av primärdata och sekundärdata. Primärdata kommer vara i form av intervjuer med olika respondenter från de valda företagen. Författarna har valt att intervjua respondenter med ledande roller inom företaget för att på så sätt få en djupgående förståelse för hur implementeringen av CRM sker samt identifiera styrkor och svagheter som finns i implementeringsprocessen i respektive företag.

Under uppsatsen gång kommer författarna även använda sig av sekundärdata. Sekundärdata är information som är insamlad av andra forskare (Bryman & Bell, 2005, s.231). Författarna kommer använda sig av tidigare studier i form av vetenskapliga artiklar och litteratur.

3.3 Val av företag och bransch

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur företag implementerar CRM i syfte att identifiera de bakomliggande orsakerna till en misslyckad CRM implementering. Därför är det viktigt att respondenterna har kunskap om CRM och själva implementeringen. Populationen kommer att bestå av CRM-ansvariga, då de känner till hur CRM tillämpas i ett företag.

Enligt SCB (<http://www.ekonomifakta.se/sv/>) är det tjänstesektorn som dominerar på marknaden, därför föll det naturligt att välja en bransch som finns inom tjänstesektorn. Därefter valdes två av de största branscherna inom tjänstesektorn, *telekommunikation och bank/finans*. Därmed avgränsas studien till två stora branscher. Dessa branscher valdes dels för att de är stora branscher men även för att dessa branscher har många kunder och är möjligtvis i behov av en CRM tillämpning i syfte att hantera sina kunder på ett integrerat sätt.

Utifrån dessa branscher valdes sex företag, tre från respektive bransch. Författarna har valt sex företag för att studien försöker uppnå en empirisk mättnad, det vill säga tillräckligt med information för att analysera och undersöka implementeringsprocessen men även identifiera styrkor och svagheter samt de bakomliggande faktorerna till ett misslyckat CRM implementering.

3.4 Tillvägagångssätt

Författarna började med att söka efter vetenskapliga artiklar om CRM för att skapa en förståelse om det aktuella ämnet. När författarna insåg att CRM är ett vitt begrepp med många definitioner samt att många företag har misslyckat att implementera en CRM satsning i sin verksamhet, bestämde författarna ganska tidigt i studiens gång att undersöka implementeringsprocessen, i syfte att förstå de bakomliggande faktorerna till ett misslyckat CRM implementering. Därefter sökte man efter litteraturer som skulle ligga till grund för den teoretiska referensramen.

När författarna hade samlat in sekundärdata i form av litteraturer men även vetenskapliga artiklar, genomfördes en grundlig research om de samtliga företagen som skulle ligga till grund för den empiriska undersökningen. Författarna gjorde en grundlig undersökning endast för att försäkra sig att respektive företag tillämpar en CRM satsning i sin verksamhet, detta för att kunna undersöka det som uttrycks i syftet. Det var även viktigt att respondenterna hade en omfattande kunskap om CRM. Anledningen till att studien använder sig av primärdata i form av intervjuer är för att författarna vill förstå hur företag implementerar CRM i syfte att identifiera de bakomliggande orsakerna till en misslyckad implementering av CRM. Genom en semi-strukturerad intervju har forskarna möjlighet att få en djupgående information om implementeringsprocessen i respektive företag för att sedan identifiera styrkor och svagheter.

Under studiens gång och hektiska tider visade det sig att två av företagen inte kunde medverka, dock ansåg författarna att detta inte skulle ha en stor effekt på resultatet, då man valde dessa företag(bortfallen) för att försäkra sig att man har uppnått en empirisk mättnad men även för att respondenterna som används i studien är relevanta.

Innan intervjun skickades både en matris över den teoretiska referensramen men även ett frågeformulär till respondenterna, detta för de skulle ha en möjlighet att se och fundera över frågorna som skulle ligga till grund för intervjun. Under intervjuns gång användes ljudinspelning men även noteringar och varje intervju tog cirka 45 – 60 minuter.

3.5 Metodkritik

I en kvalitativ forskning finns det en risk att forskarna är subjektiva. Den empiriska granskningen består av intervjuer, där tonvikten ligger på att tolka ord. Då intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt, är det viktigt att det finns en viss objektivitet i intervjuprocessen, vilket kan anses vara svårt att nå vid tolkning (Bryman & Bell, 2005, s. 318). Vid personliga intervjuer kan det finnas risk att respondenternas svar påverkas av olika faktorer hos intervjuarna. Dessa faktorer kan vara kön, ålder och etnisk bakgrund etc. (Bryman & Bell, 2005, s. 140). Det finns ännu en risk som kan leda till att respondentens svar blir påverkade, användning av inspelningsutrustning kan bringa respondenten ur fattning då de blir oroad över att deras ord kommer användas till en offentlig handling (Bryman & Bell, 2005, s.375).

En semi-strukturerad intervju är lämplig för undersökningen eftersom en sådan intervju ger fylliga och detaljerade svar, vilket ger en mer djupgående information om ämnet som studeras. Intervjuarna kan även ställa följdfrågor av det som respondenten svarat, vilket kan leda till nya tankesätt under studiens gång (Bryman & Bell, 2005, s. 361). Fördelen med semi-strukturerad intervju är att forskarna följer ett frågeschema eller intervjuguide vilket gör att man inte tappar fokus när nya frågor uppkommer under intervjun (Bryman & Bell, 2005, s. 363).

Fördelen med att spela in och transkribera intervjuer är att den bidrar till att förbättra vårt minne. Med hjälp av transkriberingen kan forskarna göra upprepande genomgångar av respondentens svar och detta bidrar till att det blir enklare att analysera respondentens svar. Nackdelen med transkriberingar är att det tar lång tid att skriva ut de. En annan nackdel är att misstag kan uppstå och detta kan vara på grund av att man hör fel, att man blir trött på lyssnandet och att man kan slarva. Forskarna gjorde enskilda transkriberingar för att sedan jämföra de och se om de överensstämde. Det är viktigt att transkriberingen är av god kvalitet (Bryman & Bell, 2005, s. 374-375).

3.6 Källkritik

Författarna använder sig av sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och litteratur på grund av den begränsade tiden. Författarna anser att de vetenskapliga artiklarna som använts under studiens gång är av hög kvalitet då de är granskade, recenserade, citerade av många forskare och publicerade av exempelvis Journal of Marketing och Emerald Insight (Bryman & Bell, 2005, s. 231-232). Nackdelen med att använda sig av sekundärdata är att man inte är bekant med materialet. Detta ledde till att författarna lade ned mycket tid på att lära känna materialet och förstå innehållet för att kunna få kunskap om forskningarna (Bryman & Bell, 2005, s. 235).

3.6.1 Alternativa kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar

Lincoln & Guba anser att det är viktigt att man specificerar termer och metoder för att bedöma kvalitén i en kvalitativ forskning. Trovärdigheten består av följande fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. (Bryman & Bell, 2005, s. 307).

Tillförlitlighet

Tillförlitlighet i en kvalitativ studie motsvarar den interna validiteten som innebär att forskarens observationer det vill säga den empiriska undersökningen överensstämmer med den teoretiska referensramen (Bryman & Bell, 2005, s. 306). När författarna utvecklade eller formulerade sina intervjufrågor användes en matris som beskriver kort vad teorin säger men även hur författarna skall använda den teoretiska referensramen i sin undersökning. Dock anser författarna att studien hade fått en högre trovärdighet samt tillförlitlighet om man hade genomfört fler djupgående intervjuer som sedan skulle ligga till grund för analysen där man sammankopplar den teoretiska referensramen med resultatet. Men med tanke på att författarna har använt relevanta respondenter för studien skall det påpekas att detta inte har en ansevärd påverkan på resultatet eller studien. Bortsett från detta har varje intervju varit djupgående samtidigt informationsrik nog för att analysera, diskutera, besvara syftet samt frågeställningarna men även dra slutsatser som baseras på de teoretiska idéer som används i studien.

Överförbarhet

Överförbarhet handlar om huruvida resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer eller i samma kontext vid en senare tidpunkt (Bryman & Bell, 2005, s. 306 – 307). Överförbarhet utgör ett problem i en kvalitativ studie då man har en tendens att använda sig av begränsade urval, vilket denna studie har, då författarna använt sig av fyra intervjuer (Bryman & Bell, 2005, s. 306 – 307). Studien försöker inte uppnå någon form av generaliserbarhet utan undersökningen har i avsikt att beskriva hur företag implementerar CRM genom att undersöka de olika faserna vid en CRM implementering men även undersöka de bakomliggande faktorerna för ett misslyckat CRM implementering.

Pålitlighet

Under studiens gång har denna uppsats granskats och kritiserats av handledare och opponenter. De har bedömt kvalitén på de hur författarna har gått tillväga och forskarna har även använt sig av sekundärdata som anses hålla hög kvalitet och med detta skapas

en fullständig redogörelse av forskningsprocessen, vilket har granskats av både handledare och opponenter. (Bryman & Bell, 2005, s.307)

Möjlighet att styrka och konfirmera

Att styrka och konfirmera betyder att författarna försöker garantera att de varit verksamma och agerat i god tro då man inte kan få en fullständig objektivitet i samhälllig forskning. Forskarna har inte medvetet låtit personliga värderingar påverka utförandet och slutsatserna i denna studie (Bryman & Bell, 2005, s. 307-308).

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den empiriska undersökningen och det data som författarna har erhållit genom intervjuer.

På frågan *hur företagen definierar CRM och vad det innebär för dem*, svarade Företag A att CRM är ganska brett och är mycket mer än vad de arbetar med. De menar att avdelningen ansvarar för kundbasen. De ser till att kundbasen är så värdefull som möjligt samtidigt att kunderna är så nöjda som möjligt. Enligt Företag B är CRM relationen mellan kunden och företaget samt att de har en löpande dialog med kunderna och att kunder känner sig sedda. Företag C menar att CRM som begrepp innefattar väldigt mycket och är otroligt brett. Men de förklarar att CRM är hela kundhanteringen, alltså hur de tänker runt kunden. Företag D menar att CRM är kundnyt och att man kan definiera det på olika sätt, CRM är deras övergripande strategier för hur de ska hantera sina kundrelationer och hur de ska interagera med sin kund och potentiella kund.

På frågan om *hur företagen bygger upp långsiktiga kundrelationer* svarade Företag A att de arbetar mycket med interna processer för att kunden skall uppleva kvalitet hos dem. De menar att det är en grundsten för att ha en långsiktig kundrelation, det är viktigt att kunden upplever kvalitet i tjänsten. Det är även viktigt att man upprätthåller kvalitet i hela säljkontakten, kundservice och att man ständigt försöker vara proaktiva. Kundbasen innefattar både nya som befintliga kunder, där man försöker hantera och värna om ännu mer. För Företag B är det viktigt att kunderna tycker om det företaget gör och vad man får som kund. Företag B försöker alltid bjuda in till interaktion, de är väldigt aktiva i sociala medier såsom Facebook och Instagram, de försöker även finnas på festivaler och vara ute så mycket som möjligt. Vad gäller att bygga upp långsiktiga kundrelationer menar Företag C att det handlar om att förstå kundens affärsmodell och bransch. Innan man blir en kund hos Företag C krävs det att man förstår och känner kunden. Det handlar väldigt mycket om att ha kundkännedom. Vidare förklarar de att det finns kundansvariga, som alltid finns tillgänglig för kunden, om exempelvis en betalning har fastnat eller inte gått igenom så kan kunden ringa till den personen och få snabb hjälp genom den vägen. De har även ett antal kund event, som är årligen återkommande. Dessa events är bland annat i kundbords syfte, där kunden har möjlighet att dela med sig sina åsikter. Företag D:s mål är att se till att varje kund är kunder så länge som möjligt och självklart vara lönsamma.

På frågan hur *företagen identifierar sina kunder* svarade Företag A att de har dels kunddata som hämtas från Par (ett register över alla företag i Sverige), dels olika segmenterings modeller som används för att dela in kunderna i olika segment utifrån deras behov, preferenser och även storlek. På så sätt kan de identifiera och definiera en kund. Företag B identifierar sina kunder exempelvis genom att analysera kundens första hundra dagar då man analyserar mobiltrafiken och sedan kan man se hur mycket kunden ringer, messar och surfar. När Företag C identifierar sina kunder gör de en grundlig research om bolaget för att förstå deras affärsmodell och bransch. Företag D identifierar sina kunder genom olika segmenteringsmodeller. Under intervjuens gång dök begreppet ”Personas” upp. Personas innebär att Företag D har beskrivningar av olika personer inom segmenten och dessa beskrivningar är baserad på analyser som Företag D gör. Man utvärderar de olika segmenten och försöker tillfredsställa kundens behov.

På frågan *hur företagen hämtar information om kunden* svarade Företag A att de har väldigt mycket kundinformation som de hämtar från ett externt register. De menar att de kan hämta information om bland annat, antalet anställda i ett företag, företagets omsättning, antalet arbetsplatser det finns och även branschen. Vidare berättar de att det finns ett SNI (svensk näringsgrensindelning) kod, där alla företag i Sverige är graderade på fem graders skala, som ger en detaljerad information om en specifik bransch. Företag B hämtar information om kunden med hjälp av mobiltrafiken. Genom mobiltrafiken kan Företag B mäta hur mycket varje kund ringer, messar och surfar varje månad. Företag C menar att de hämtar information från bolagetsverket, där de bland annat tittar på företagets balans- och resultaträkning men även det senaste bokslutet. Alla deras kunder finns i ett integrerat system, med organisations nummer, kundens kontaktperson, kundens engagemang med banken men även avtalet de kommer överens om med kunden skall arkiveras. Detta system fungerar som ett historiskt register, där de hanterar och hämtar information om kunden. De måste alltså arkivera interaktionen med kunden. Företag D hämtar kundinformation via de digitala kommunikationskanalerna såsom deras hemsida och genom mobila plånboken som är en mobil applikation.

På frågan *vilka databaser eller affärssystem företagen använder sig av* svarade Företag A att kundens historik finns på företagets databas och där kan de se och läsa hur kunden

beter sig i deras nät. Företag A har två CRM system, ett system som används för kundservice och ett annat som används för större företags kunder. Dessa system visar en historik över interaktionen och de förklarar att kundinteraktionssystemet är främst kundservice interaktion. Vidare berättar de att de försöker arbeta med att ha bättre kontroll över hur många gånger företaget har ringt kunden. De menar att systemet inte är så pass sofistikerat att man kan spåra hela kundresan i ett system utan den finns på olika system eller ställen. Företag B har inte ett integrerat CRM system som hanterar all kundinformation, men skall implementera ett sådant system då man anser att det är den optimala lösningen för informationshanteringen. Detta system skall hanteras av Telias IT-avdelning och databas. Idag har de system som hanterar fakturor men även system som hanterar hur mycket kunden messar. Vad gäller Företag C:s databas, så använder de endast ett system och det är Customer Management System. Det är ett integrerat system där de har all information om kunden samlat på ett enda system. På så vis kan de spåra hela kundinteraktionen. Företag D har även dem, ett samordnat CRM system eller databas som hanterar all kundinformation, för att på sätt kontrollera hela kundresan.

På frågan *hur företagen använder kundinformationen* svarade Företag A att de använder sig av en segmenterings modell, där de kan identifiera och definiera potentiella kunder. Kunderna delas in i olika kundsegment utifrån deras behov och preferenser. Vidare förklarar de att kundinformationen kan vara grunden till att göra olika kundundersökningar, för att förstå framtida tjänstebehov så att de kan utveckla rätt tjänster. Kundundersökningarna hjälper företaget att förstå vad olika kundsegment är i behov av. Företag B använder kundinformationen till att vara relevanta. De kan med hjälp av mobiltrafiken se om vissa kunder bör ändra sitt surfpaket då dessa kunder surfar mer eller så kan de se vart kunden befinner sig i bindningstiden. De använder även kundinformationen för att dela in kunderna utefter kundens livscykel. De menar att de har en kundlivscykel modell som visar vart kunden befinner sig i livscykeln. På så sätt kan de mer eller mindre följa kundens resa. Dock har företaget inte ett CRM system som hanterar all information för att underlätta kunddialogen, men använder mobiltrafiken för att hämta information. Företag C använder kundinformation för att kunna kommunicera till den enskilda kunden, utefter kundens storlek och behov för att se till att kunden får de tjänster som passar. Företag D använder kundinformation till att exempelvis kommunicera med kunden på deras villkor. Kunder föredrar exempelvis att företaget integrera eller kommunicera med kunden via e-post eller mobil applikation (mobila

plånboken). Kundinformationen används även för grundsegmentering för att få mer förståelse internt för hur deras kundstock ser ut.

På frågan om *hur företagen utvecklar en strategisk kommunikationsplan* svarade Företag A att de har en plan för hur de kommunicerar och säljer till olika typer av kundsegment. Exempelvis när det gäller mindre kunder, så kommunicerar eller säljer de sina tjänster genom kundservice eller butiker. De menar att kommunikationen kan skilja sig för olika kundsegment. De har även en strategisk kommunikationsplan om vad som skall ut till kunden, exempelvis om en kund köper en tjänst från företaget skall de få ett välkomstbrev eller i vissa fall skickar de ut ett sms eller e-post. Företag B har någon form av strategisk kommunikationsplan. De menar att de försöker ständigt vara relevanta genom att dela in sina kunder utifrån ett kundlivscykel, och har mer eller mindre ett strategiskt tänk på vad för information som skall kommuniceras till sina kunder. Den strategiska kommunikationsplanen hanteras i Företag C:s marknadsföringsavdelning, där de hela tiden lägger upp planen ett år framåt och tänker strategiskt på vad det är för tjänster eller produkter som skall marknadsföra. Vad gäller Företag D:s strategiska kommunikationsplan så har de många kundkommunikationsprogram som är baserade på deras kundsegment och personas. De menar att den utgår från hela kundlivscykeln.

På frågan *hur företagen interagerar med kunden* svarade Företag A att de interagerar med kunden genom kundservice och säljkanaler. De har även en utgående telefonförsäljning samt dörr knockare som finns över hela landet. Företag B interagerar med kunden genom online chatt. Företag C svarade att de interagerar med kunden genom olika kundmöten och kundbords aktiviteter där kunderna får komma på olika teman och events. De interagerar även med kunden genom kundservice. Företag D interagerar med sina kunder genom bland annat e-post och kundservice.

På frågan *hur företagen kan förbättra sin relation till kunden* svarade Företag A att de kan förbättra sin relation till kunden genom att vara mer flexibel men i och med att det finns regler som måste följas så kan det uppstå svårigheter. Förutom detta, förklarar de att man alltid kan förbättra sin relation till kunden genom att tänka i helheten, exempelvis den strategiska kommunikationsplanen det vill säga hur man skall kommunicera till kunden osv. Företag B anser att de kan förbättra sin kundrelation genom olika undersökningar online, på detta sätt kan företaget se kundens behov och preferenser.

Företaget använder digitala kanaler för att kunna mäta detta och se hur många som har klickat på en viss länk. Företag C menar att de kan förbättra sin kundrelation genom att förstå kundens behov. Under de senaste åren har det varit mycket skrivelser om Företag C, och utifrån olika kundundersökningar visar det sig att kunderna inte är nöjda. Därför försöker de se till att varje kund är nöjd och talar om för varje kund att de är väldigt viktiga för Företag C. Detta gör de genom att bland annat ringa tillbaka kunden för att se att allt fungerar eller om kunden behöver nya produkter eller tjänster. Vidare förklarar Företag C att deras koncernchef har uttalat sig (2013) att varje medarbetare skall förstå att de skall arbeta utefter kundens behov och preferenser för att skapa nöjda kunder. Således, har de fokuserat väldigt mycket på interna processer, exempelvis hur man skall följa alla regler men även se till att alla medarbetare möter kundens behov och villkor. Företag D har väldigt många kunder och det finns kunder som bolaget aldrig träffar, de kunderna får ett årsbesked en gång per år men det finns ingen relation. Företag D ska börja prata med de kunderna och utgå från olika analyser för att på så sätt kunna se vad det är för behov man kan tillfredsställa.

På frågan om *det finns en tydlig koppling mellan affärsstrategin och kundstrategin* svarade Företag A att kundstrategin utvecklas utefter företagets affärs mål. De menar att kundstrategin men även affärsstrategin måste stötta företagets affärs mål, det vill säga att kundstrategin skall hjälpa företaget att förvärva nya kunder, vara måna om befintliga kunder, se till att kundbasen växer eller engagemanget hos kunden. Enligt Företag B finns det en tydlig koppling mellan dessa strategier, då de måste gå hand i hand. Om de exempelvis ska växa med ett antal procentenheter måste kundstrategin och affärsstrategin gå hand i hand. De menar att affärs- och kundstrategin skall stötta företaget. Företag C menar att det finns en tydlig koppling mellan affärs- och kundstrategin, då kundstrategin och affärsstrategin skall stötta företagets affärs mål. Det handlar exempelvis om hur många kunder man hoppas på att förvärva på ett år, så på så sätt håller de tätt ihop. Enligt Företag D finns det en koppling mellan affärsstrategi och kundstrategi eftersom Företag D är ett kund ägt bolag.

På frågan *hur företagen skapar kundvärde* svarade Företag A att det handlar väldigt mycket om att alltid överträffa kundens förväntan. De menar att det är ett sätt att skapa kundvärde. Vidare förklarar de att deras strategier är att de har väldigt mycket värde för det man betalar för, det vill säga att man ger kunden den bästa lösningen och det bästa

avtalet. Enligt Företag B handlar det mer om att ge det lilla extra, exempelvis att marknadschefen ringer upp nya kunder för att se hur det har gått med den nya operatören. Företag C försöker skapa kundvärde genom att vara proaktiva och genom att visa att de förstår kundens behov och preferenser. Detta är för att de skall kunna föreslå tjänster och produkter som kunden verkligen behöver. Enligt Företag D skapar man värde genom att försöka lära sig så mycket om kundens behov och preferenser. Mobilapplikationen är även ett sätt att skapa kundvärde, de menar att kunden kan göra sina ärenden via applikationen när det passar kunden. Vidare menar de att det handlar om att möta kunden på deras villkor.

På frågan om *företagen anpassar värdeerbjudande till olika segment* svarade Företag A att CRM gruppen försöker ständigt hjälpa företaget att tänka på olika kundsegment, det vill säga vad ett specifikt kundsegment uppskattar och vad man skulle kunna erbjuda extra i ett visst kundsegment. Vidare berättar de att de är väldigt medvetna om vad olika segment värderar, exempelvis som mäklare behöver man en mobil eller ett mobilt bredband då man ständigt rör sig eller om kunderna arbetar i SF bio så är det stationär, då man möter sina kunder på plats. Dock menar de att de inte har ett specifikt värdeerbjudande för varje bransch eller varje segment utan det försöker man kombinera på olika sätt. Men när det gäller stora företag så erbjuder man skräddarsydda avtal, det vill säga ju större kunden är desto mer specifikt och skräddarsydd. Företag B erbjuder inte skräddarsydda tjänster eller värdeerbjudande som är anpassat till ett specifikt kundsegment, de försöker vara så relevanta som möjligt. Företag C anpassar sina värdeerbjudanden till specifika kundsegment men även för den enskilda kunden. Företag D erbjuder inte värde som anpassas beroende på kundsegment, vill man exempelvis pensionsspara så ser erbjudandet i stort sett identisk ut, man försöker vara relevant.

På frågan om *företagens kommunikationskanaler* svarade Företag A att de har olika kanaler i form av kundservice, säljkanaler såsom egna butiker och återförsäljare. De har även dörr knockare över hela landet samt en utgående telefonförsäljning. Företag B använder mobila kanalen som huvudkanal för kommunikation med sina kunder. De är även väldigt aktiva på sociala medier såsom Facebook, Twitter och Instagram då majoriteten av kunderna befinner sig på dessa platser. Företag C använder bland annat olika events, kundmöte men även kundservice för att kommunicera med sina kunder.

Företag D använder sig av e-post, post, hemsidan (det krävs att man är inloggad), kundservice, sociala medier, rådgivarna och mobilapplikationen.

På frågan *om kunden upplever positiva interaktioner inom dessa kanaler* svarade Företag A att deras ambition är att kunden skall i hela kommunikationskedjan ha en positiv upplevelse av företaget. Dock menar företaget att de är en stor organisation så är det en självklarhet att det finns saker de kan förbättra. Företagets egna butiker är väldigt uppskattade då kunden möter personalen på plats. Enligt Företag B har responsen på exempelvis de olika reklaminslagen varit positiva och kunderna anser att budskapen är bra. Dock har företaget ingen telefonsupport och vissa kunder anser att detta är störande. Men de förklarar att majoriteten av deras kunder uppskattar deras chatt- och e-post tjänst. Företag C menar att kunden gillar dessa events som företaget har varje år, där får företaget positiva återkopplingar. Enligt Företag D tycker kunderna att det är positivt att de får information och kontakt genom den kanal kunden har valt.

När företagen *tillfrågades vad deras mål är med CRM implementeringen* svarade Företag A (utifrån det man arbetar med i CRM gruppen) att målet är att få så nöjda kunder som möjligt och behålla så mycket kunder som möjligt. Det är företagets övergripande mål för CRM implementeringen. CRM målet skall länka upp till företagets mål, omsättning och lönsamhet. CRM som system är oftast ett verktyg för att nå mål, göra det enkelt i kanalerna, vilket i sin tur gör det enklare att hjälpa kunden. Enligt Företag B är målet med CRM, att få kunder att stanna kvar över tiden för att de tycker om företaget, de strävar efter äkta lojalitet. De skulle helst inte vilja ha bindningstider överhuvudtaget, bindningstid är något negativt och anledningen till att man har det är för att kunden har köpt en telefon till ett väldigt bra pris och då måste företaget se till att få in intäkter. Företag C menar att målet med CRM är dels för själva systemet, där de kan hålla ordning på all kundinformation i ett system och arbeta strukturerat och strategiskt kring kundrelationen. Men även att det skall leda till nöjda kunder och att kunden upplever att företaget har ett strategiskt och planerat tänk kring hur de vårdar relationerna. Företag D:s mål med CRM implementeringen är att få hela företaget att arbeta som en enhet, där alla förstår sin roll om hur man ska möta kunden och vad man ska leverera för att kunden ska bli nöjd. Målet med implementeringen är även att man ska se till att man har det systemstöd som krävs för att kunna göra både en analys och lagra all information samt

säkerställa att de personer som möter kunden har en gemensam bild av kunden. De samtliga företagen menar att deras CRM strategi måste anpassas till företagets affärs mål.

På frågan om *företagen granskar eller granskade branschen innan CRM implementeringen i syfte att göra en översiktlig bedömning av CRM* svarade Företag A att det inte riktigt finns ett innan eller efter, då de menar att CRM gruppen gör en ständig granskning av branschen, för att se om de modeller som används är relevanta men även för att se vad som pågår på marknaden osv. På så vis kan de bedöma hur väl utvecklat företagets CRM är till skillnad från andra. Även Företag B granskade branschen, de anser att de har koll på sina konkurrenter. De menar att det är viktigt att genomföra en granskning då företaget verkar på en konkurrensutsatt och dynamisk marknad. Vidare berättar Företag B att man kan lära sig av andra företag som är jätteduktiga på CRM men man ska ändå försöka sticka ut på sitt eget sätt. Genom en granskning kan företaget se vilken position de befinner sig i CRM utvecklingen. Företag C förklarar att de ständigt granskar branschen och att det finns en hel del undersökningar som görs av företaget, där man jämför Företag C med andra banker. Företag D väljer att inte titta på sina konkurrenter eftersom att de anser att deras behov är vad som styr bolaget, men de gör stora utvärderingar innan de implementerar olika system. Utvärderingarna görs mer globalt, på olika branscher, för att se hur det har gått för de andra och om de systemen har funkade och vilka system som uppnått bäst resultat. Vidare berättar de att man inte skall titta på konkurrenterna för mycket då en av hemligheterna för att lyckas är att sticka ut lite och vara annorlunda.

På frågan om *det har skett en kulturell förändring i företagen sedan man börjat använda en CRM satsning* svarade Företag A att de har sett effekter. Innan implementeringen har Företag A haft liknande grundvärderingar såsom att alltid överträffa kundens förväntningar och menar att det har funnits väldigt starkt från början. Men nu har företagen verktyg och kundinsikt för att kunna göra det ännu bättre. Således, har det skett förändringar sedan en CRM satsning börjat tillämpas. Hos Företag B har det skett en stor kulturell förändring, innan arbetade man väldigt mycket med snabba saker utan att ha ett strategiskt tänk såsom att skicka ut flera sms utan särskilda ändamål. Företag C har arbetat med kundrelationer och CRM tänk i väldigt många år. Det är viktigt att man har gemensamma värderingar och gemensam kund kultur. Företagssidan har varit först ut med att ta ett ordentligt och samlat grepp kring hur företaget skall arbeta med sina kunder

och därifrån har man försökt att anammat det tankesättet i flera avdelningar. Det allra viktigaste i Företag C är att skapa nöjda kunder. Enligt Företag D har det skett en kulturell förändring, de har utvecklat sina tjänster genom att arbeta förebyggande och tänka framåt. Företag D menar att detta ligger i företagets DNA och att det är en del av företagets själ. Försöker man arbeta proaktivt och tänka långsiktigt har man löst de största problemen gällande CRM implementeringen.

På frågan *om alla i företagen är kundorienterade* svarade Företag A att det allra flesta är kundorienterade. De menar att det kan vara både lätt och svårt att ta beslut som är kundorienterade och att avståndet mellan kunden och medarbetaren kan variera, en del medarbetare är nära kunden medan andra är längre ifrån. Vidare förklarar de att det är väldigt svårt att svara ja eller nej, men strävan för att vara kundorienterad finns där. Enligt Företag B är alla extremt kundorienterade, de anser att de har en fördel då de är väldigt få på företaget. De förklarar att man inte bara tänker på nya kunder men även på befintliga kunder och börjat tänka mer på den fronten. Alla i företaget är väldigt medvetna om vad som pågår i företaget då de informerar varandra genom möten. Vidare berättar de att kundservice medarbetarna är inhyrda och att de befinner sig i Borlänge. De som jobbar i supporten är väldigt dedikerade och kundorienterade. Företag C är idag tydligare med att alla medarbetare skall ha kunden i fokus. Oavsett om man arbetar med IT frågor, ekonomi eller uppföljning så skall man vara kundorienterad. Enligt Företag D är alla på ett eller annat sätt kundorienterade. Företag D har sedan förra våren arbetat väldigt hårt med att varje medarbetare ska förstå, utifrån sin roll, vad de gör för kundupplevelsen. De som möter flest kunder och intressenter för Företag D är receptionisten, rådgivarna och kundservice medarbetarna och deras energi är väldigt viktig för upplevelsen och varumärket. Företag D nämner även att det inte bara är kunder som man måste visa denna energi men även leverantörerna. Leverantörerna ska ha en god upplevelse precis som de vill att en kund ska ha. Det är viktigt att man förstår sin roll och hur man ska agera för att möta kunden och leverantören på bästa sätt.

På frågan *hur stor betydelse projektledningen har för företagen* svarade Företag A att projektledning behöver man ha vid implementering av olika system. De har alltid fått hjälp av olika specialister och menar att det är väldigt viktigt att ta det i små steg då företaget har extremt mycket kunddata. Enligt Företag B har projektledningen en stor betydelse vid en CRM implementering. De menar att en projektledning är viktig för att

lyckas eftersom en implementering av CRM inte är lättarbetat. Vidare förklarar Företag B att det var många som sa att en implementering av CRM skulle ta företaget 10 år, dock ansåg företaget att de kunde implementera CRM på kortare tid. Alltså implementerade företaget en CRM satsning och därefter förbättrade och förfinade dem delar företaget var svaga på. Företag C förklarar att projektledningen har en stor betydelse, dels vid implementeringen för många år sedan och framförallt att hålla det i liv. Dock menar de att det inte går att ha en projektledning som ser till att alla fortsätter att leva efter strategin utan det måste man digerera ner till varje chef, det vill säga att chefen försöker se till att man arbetar utefter strategin. Företag D förklarar att projektledningen är väldigt betydelsefull. Man har haft ett CRM projekt som kan delas in i femton olika projekt eftersom de har utvecklats hela tiden. Projektledningen anställer en extern konsult som är en specialist på utvärderingar och vid implementation, d.v.s. specialist på att utvärdera och eventuellt förändra rollerna.

På frågan *hur företagen motiverar sina anställda att vara kundorienterade* svarade Företag A att det handlar mycket om kundinsikt, nämligen att förstå kundens behov och hur kunden betar sig för då kan man som medarbetare agera enligt det. De förklarar även att de allra flesta, oavsett om man arbetar med försäljning eller hanterar nätdrift, så vill man förstå hur deras arbete påverkar slutkunden. Men de kan inte riktigt besvara om man alltid tar beslut som är kundorienterat. Enligt Företag B motiverar man sina anställda genom olika mätningar. Företaget menar att de följer upp feedback från kunden och om denna feedback är positiv blir de anställda mer motiverade. Om exempelvis nöjdheten ligger på 88 % kommer de anställda försöka göra bättre ifrån sig eller arbeta lika bra veckan därpå. Hos Företag B handlar det mer om att peppa och få feedback. Företag C gör detta på olika sätt, de mäter bland annat antal kundmöten som alla rådgivare och kundansvariga har (årsmål på hur många kunder de skall träffa), och diskuterar även i olika avdelningar om olika affärer eller om kunden är missnöjd etc. De försöker ha en lärande kundorienterad organisation. Företag D visar upp nyckeltal till sina medarbetare tre gånger per år, nyckeltalen visar exempelvis kundnöjdheten och detta är en ständig process. Medarbetarna har full koll på vilka mål företaget har när det gäller kunden men även för hur det går för Företag D.

På frågan om *företagen anser att de anställda har en avgörande roll i CRM implementeringen* svarade Företag A att medarbetarna har en viktig roll när man skall

implementera ett CRM system. De menar att det är viktigt att man är väldigt involverad (som användare av ett sådant system). Implementering av ett CRM system kräver att man har en grupp av referenspersoner som har kunskap, kompetens, och är medveten om hur de använder data och hur de skall använda systemet. Detta för att system skall vara användarvänligt och relevant från starten. Företag B anser att de anställda har en avgörande roll. Alla i företaget har sin del som är viktiga för företaget. Företag C anser att anställda har en avgörande roll i CRM implementeringen, då det är medarbetarna som träffar kunderna. Sedan 2013 har företaget börjat med kundundersökning där de frågar sina kunder om deras åsikter om bolaget och om deras kundansvariga och om Företag C:s produkter och tjänster, detta för att kunderna inte är nöjda. Kundansvariga har jättstor betydelse för vad kunderna tycker och tänker om Företag C. Relationen mellan kunden och rådgivarna är viktig eftersom det finns en risk att kunden byter bank om relationen med sin rådgivare eller kundansvarig inte fungerar. Enligt Företag D har de anställda en avgörande roll eftersom alla har ett stort inflytande på kundkontakten.

Övriga frågor

På frågan *om vilken fas som är den viktigaste fasen i en CRM implementering* svarade Företag A att det allra viktigaste är att ta det från tanke till handling, det vill säga att denna tanke som finns i CRM gruppen sprids till resten av organisationen. Det är viktigt att ha en bra och trovärdig grunddata när man utvecklar sina modeller då modellerna skall skickas ut i företaget. Modellerna kan innefatta frågor om hur man skall använda eller hantera olika segment, specifika erbjudande till olika segment osv. Således, måste modellerna även vara specifika och konkreta för att visa det för organisationen. Enligt Företag B är den viktigaste fasen kundidentifiering och kundinteraktion. Företag B menar att det är då man har chans att göra ett bra intryck och skapa en relation. Lyckas man med detta så stannar kunden över tiden. Företag C menar att företagets värderingar skall leda till att medarbetarna känner sig nöjda med sin arbetsplats, att de känner sig sedda och bekräftade. I grunden måste företaget ha värderingar som är kundorienterade som i sin tur skapar nöjda medarbetare som känner sig införstådda med kundstrategin och att de i sin tur kan skapa nöjda kunder. Ur författarnas matris valde Företag D förändringshantering men även anställdas engagemang. De menar att det är viktigt att man är kundorienterad men även ser till att medarbetarna förstår nyttan med att ha engagemanget men även utbilda dem.

5. Analys

I detta avsnitt presenteras en analys av den empiriska undersökningen, där den teoretiska referensramen och det data författarna har erhållit kopplas, det vill säga att de teoretiska idéerna appliceras på fenomenet som i sin tur skall ligga till grund för en diskussion.

5.1 Definition av CRM

Customer Relationship Management är som tidigare nämnt en process, där företaget maximerar kundinformation för att skapa en långsiktig kundrelation och öka sin kundlojalitet. CRM med hjälp av IT-stöd är ett sätt att samla in kunddata, som i sin tur omvandlar data till affärskunskap. Enligt Företag A och Företag C är CRM väldigt brett och innefattar väldigt mycket, detta är ett förhållningssätt som även Företag D vidhåller då de menar att CRM är kundunikt och kan definieras på olika sätt. Företag B menar att CRM är relationen mellan kunden och företaget samt att företaget har en löpande dialog med kunden. Vidare förklarar Företag D att CRM är deras övergripande strategier för kundhantering samt kundinteraktionen med såväl nya som befintliga kunder, detta är ett synsätt som även Företag C och Företag A vidhåller.

5.2 Analys av CRM som process

CRM som process, omvandlar kundinformation till kundrelationer genom insamling, lagring och analys av kundinformation. Denna process bygger på fyra viktiga faser; *Knowledge Discovery, Market Planning, Customer Interaction och Analysis & Refinement.*

Enligt teorin är första steget *Knowledge Discovery*, där företagen skall analysera kundinformation. Detta görs genom att identifiera sina kunder och dela in de i olika segment. De samtliga företagen förutom Företag B, identifierar sina kunder utifrån segmenterings modeller som baseras på kundens behov och preferenser. Detta är ett förhållningssätt som Swift vidhåller, han menar att genom *Knowledge Discovery* kan företagen identifiera behov och preferenser hos varje enskild kund och behandla olika kunder på olika sätt. Däremot identifierar Företag B sina kunder genom att analysera kundens mobiltrafik för att se hur mycket kunden ringer, messar och surfar. På så vis kan de möta kundens behov och preferenser. Trots att Företag C har olika segmenteringsmodeller eller strategier som de arbetar utefter så har det visat sig att

kunderna inte är nöjda, vilket kan betyda att man inte riktigt möter kundens behov eller villkor. Men detta försöker man åtgärda och se till att varje medarbetare känner till kundens behov.

Enligt teorin skall Market Planning definiera bland annat särskilda kunderbjudanden, scheman och distributionskanaler. Vad gäller utvecklingen av en strategisk kommunikationsplan är de samtliga företagen eniga om att de tänker strategiskt på vad som skall ut till kunden. Företag A, Företag C och Företag D menar att de har en plan för hur de kommunicerar till olika kundsegment medan Företag B försöker vara så relevanta som möjligt och finnas där kunden befinner sig. På så sätt har företagen en strategisk kommunikationsplan.

Customer Interaction kartlägger företagets kopplingar till kunden, alltså kundinteraktionen, kundens köp beteende men även strategier för försäljning. Således är det viktigt att veta var kunden interagera. Utifrån empirin är det tydligt att de samtliga företagen kartlägger sina kopplingar till kunden. Dock är företagens sätt att interagera med kunden på olika sätt. Företag A menar att de interagerar med kunden genom olika kanaler bland annat via kundservice och säljkanaler (företagets egna butiker och återförsäljare). Företag B interagerar med sina kunder genom mobila kanalen därmed har de ingen fysisk kontakt med kunden. Deras kundservice sker genom chatt och e-post tjänsten, de har alltså ingen telefon support och många kunder anser att detta är störande. Men Företag B menar att majoriteten som använt den tjänsten är nöjda. Dock menar Swift (2001) att det är viktigt att företagen vet vilka kanaler som kunden föredrar. Företag C:s kundinteraktion är genom olika kundmöten och kundbords aktiviteter (events och teman) men även genom kundservice. Företag D interagerar med kunden genom bland annat e-post och kundservice. Detta är ett förhållningssätt som även Swift (2001) förespråkar, han menar att företagets kanaler ger företaget en möjlighet att bland annat hantera servicefrågor och ärenden.

Enligt Blomqvist et al. (2004) måste företagen ha en dialog med kunden för att lära sig mer om kundens behov och preferenser. Detta kan göras genom att analysera data från tidigare kundinteraktioner men även genom att vidarebearbeta sina kommunikationskanaler/planer. På så vis kan företagen förbättra sina kundrelationer. Företag A menar att de kan förbättra sin kundrelation genom att bland annat vara mer

flexibla men även genom att tänka i helhet, exempelvis förbättra sin strategiska kommunikationsplan. Företag B menar däremot att de kan förbättra sin relation med kunden genom olika online undersökningar för att se kundens behov. Företag C har en liknande tankebanan då de menar att de kan förbättra sina kundrelationer genom att förstå kundens behov och preferenser genom olika undersökningar. Företag D har väldigt många kunder som de aldrig träffar och har inga kopplingar eller någon form av relation till dessa kunder. Nu vill Företag D komma i kontakt med dessa kunder för att skapa en relation med kunderna genom att förstå och tillfredsställa deras behov. Swift (2001) menar att analyser av kundinteraktioner, priser, volymer och strategier och kommunikationskanaler i syfte att förbättra dessa delar är ett sätt att förbättra sin kundrelation men även CRM processen.

5.3 Analys av implementeringsmodellen

Enligt teorin är första steget vid implementering av CRM, att utveckla en strategi. Strategiutvecklingen innefattar både organisationens affärsstrategi men även kundstrategin. Hur väl dessa två strategier samverkar påverkar framgången med CRM-strategin. Det är alltså viktigt att kundstrategin stöttar företagets affärsstrategi. Företag A menar att kundstrategin går hand i hand med affärsstrategin och de utvecklar den i utgångspunkt i företagets affärs mål. Således, är det viktigt att kundstrategin men även affärsstrategin stöttar företagets affärs mål, det vill säga att de hjälper företaget att bland annat förvärva nya kunder och behålla sina befintliga kunder. Detta är ett förhållningssätt som de samtliga företagen vidhåller, de menar att det måste finnas en tydlig koppling mellan dessa strategier då kundstrategin måste stötta företagets affärsstrategi men även deras mål.

Enligt teorin är det viktigt att företagen har ett så kallat värdeskapande process där man identifierar kundvärdet, det vill säga värdet kunden får från företaget. Vidare menar Blomqvist et al. (2004) att värdet skapas i en gemensam process mellan företaget och kunden. Företag A menar att de skapar kundvärde genom att alltid överträffa kundens förväntan medan Företag B försöker skapa kundvärde genom att ge det lilla extra. Företag C skapar kundvärde genom att vara proaktiva men även genom att förstå kundens behov och preferenser, detta är ett förhållningssätt som även Företag D förespråkar. Utifrån den empiriska undersökningen kan författarna fastställa att företagen anser att

kundvärde är viktigt, då de ständigt försöker skapa värde för kunden på olika sätt men även försöker värna om sina kunder.

Payne & Frow menar att det är viktigt att företaget tar hänsyn till två faktorer när man skapar värde. Dels att företaget tar reda på hur både befintliga och potentiella kunder kan variera mellan olika kundsegment, dels att företaget förstår förutsättningarna för att skapa kundlojalitet och förvärva nya kunder. I enlighet med teorin har företagen olika segmenteringsstrategier och är medvetna om att kunderna kan variera mellan olika segment. Dock menar Företag A att de inte har ett specifikt värdeerbjudande för varje bransch eller varje segment utan de försöker kombinera branscher och segmenten på olika sätt, således anpassas värdeerbjudande utefter kundsegment. Företag B och Företag D anpassar inte värdeerbjudande till specifika kundsegment utan försöker vara relevanta. Företag C erbjuder däremot värde som är anpassad till ett specifikt kundsegment, och detta är ett förhållningssätt som även Payne & Frow (2006) vidhåller. Payne & Frow (2006) menar att företagen kan förbättra sina kundrelationer och även kundlojalitet genom att skapa ett värdeerbjudande som är anpassat till ett specifikt kundsegment.

Enligt teorin är kommunikationskanaler en av viktigaste stegen vid en implementering av CRM, då det är ett sätt för företagen att kommunicera med kunden men även ett sätt att skapa en god kundupplevelse. Samtliga företag använder sig av olika kommunikationskanaler, såsom kundservice, egna butiker, återförsäljare men även telefonförsäljning. Vidare menar Payne & Frow (2006, 2005) att företagen måste säkerställa att kunden upplever positiva interaktioner inom respektive kanal som företagen använder för att kommunicera med sina kunder. Samtliga företag anser att kunden upplever positiva interaktioner med respektive företag. Dock anser vissa kunder hos Företag B att det är störande att det inte finns någon telefon support.

Informations hantering handlar om insamling, sammanställning av kunduppgifter och information för att skapa kundkännedom. Med tillgång till IT-stöd kan företagen samla in och analysera kundinformation för att sedan skraddarsy sina tjänster och kommunikation till varje enskild kund. Gemensamt för de samtliga företag är att de har någon form av IT-system där de kan hämta information om kunden. Hur väl dessa system är utvecklade kan variera bland företagen. Företag A menar att de har två CRM-system, ett system som används för kundservice och ett annat som används för större företags kunder. Systemet

visar historik över kundens interaktioner, dock kan företaget inte spåra hela kundresan då de inte har ett samordnat system. Men enligt teorin är det viktigt att ha ett system eller en databas som hämtar och hanterar information från olika kundinteraktioner från hela verksamheten. Till skillnad från Företag A har Företag C och Företag D ett integrerat system där de har all information om kunden samlat på ett system. Dock har Företag B inte ett samordnat CRM system, där de kan hantera all kundinformation i ett enda system, men skall implementera ett sådant system. Genom en detaljerad kundinformation (som är samlat i ett system) kan företaget analysera komplexa kundrelationer och även anpassa verksamheten till den enskilda individens behov och preferenser (Blomqvist et al. 2004, Swift 2001).

Enligt teorin måste företagen kontrollera och utvärdera att CRM-strategin har anpassats till de övergripande affärsmålen (Payne & Frow, 2005). Detta är ett förhållningssätt som även Roos et al. (1998) vidhåller, då han menar att företagen bör kontrollera och mäta strategin för att sedan bedöma och utvärdera om eventuella ändringar måste genomföras. På så vis kan företagen förbättra processen och strategin för CRM implementeringen. Gemensamt för de samtliga företagen är att CRM-strategin skall länka upp till företagets mål. Utifrån den empiriska undersökningen kan författarna fastställa att företagen utvärderar och kontrollerar att CRM-strategin är lämplig och anpassad till företagets mål. Företagens mål med CRM implementeringen är att få så nöjda kunder som möjligt men även behålla så mycket kunder som möjligt. Dessutom menar Företag C, Företag A och Företag D att målet är CRM systemet där de kan hålla ordning på all kundinformation och arbeta strukturerat och strategiskt kring kundrelationen. I enlighet med teorin, är målet med CRM hos Företag B, att behålla kunder över tiden men även skapa äkta kundlojalitet.

Payne & Frow (2006) menar att det är viktigt att man genomför en övergripande granskning i sitt företag, för att kunna bedöma hur väl utvecklat företagets CRM är till skillnad från andra. På så vis kan företaget få en bättre förståelse om vart de befinner sig eller vilken position de har i CRM utvecklingen. Samtliga företag genomför en granskning vid implementering av CRM. Företag C, Företag A och Företag B menar att de genomför en ständig granskning av branschen för att se hur väl utvecklat företaget är till skillnad från andra, då man verkar på en konkurrensutsatt men även dynamisk marknad. Däremot anser Företag D att man inte skall titta på konkurrenten allt för

mycket, då de anser att deras behov skall styra bolaget. Dock utförs olika utvärderingar innan implementering av olika system, utvärderingarna genomförs mer globalt för att se hur det har gått för andra och om systemen fungerar.

Om ett företag skall tillämpa en CRM satsning är det viktigt att företaget genomgår en stor kulturell förändring, som bidrar till gemensamma värderingar och kundfokus. Således, skall varje medarbetare i företaget vara kundorienterad (Payne & Frow, 2006). Utifrån den empiriska undersökningen, kan man konstatera att företagen är medvetna om den kulturella förändringen men även att de försöker ha gemensamma värderingar och kund kultur. Det skall även konstateras att Företag A försöker vara kundorienterade men att det är väldigt svårt att svara om alla i företaget är kundorienterade men även svårt att säga att man fattar beslut som är kundorienterade. Dock menar Payne & Frow (2006) att det är viktigt att ha tydliga riktlinjer i organisationen, det vill säga att alla medarbetare har kunden i fokus och fattar beslut som är kundorienterade. Detta är ett synsätt som Företag B och Företag D delar, då de är väldigt tydliga med att alla medarbetare är kundorienterade, tillskillnad från Företag C som försöker tydliggöra för samtliga medarbetare att de skall vara kundorienterade och möta kundens behov. Med tanke på att Företag C:s kunder har varit missnöjda. I enlighet med teorin har medarbetarna i respektive företag kompetens och kunskap att samarbeta med andra avdelningar i organisationen.

I enlighet med teorin anser företagen att en projektledning har en viktig och betydelsefull roll vid implementering av CRM. Dels vid implementering av CRM system, där man tar hjälp av olika specialister, men även vid olika projekt där olika grupper arbetar med löpande projekt.

I enlighet med teorin anser företagen att det är viktigt att motivera sina anställda att vara kundorienterade, det vill säga att ha kunden i fokus. Payne & Frow (2006) menar att anställdas engagemang är en viktig faktor vid en implementering av CRM, dels för att det är medarbetarna som har en kontakt med kunden, dels för att de bidrar till genomförandet av olika processer såsom kundservice. Utifrån undersökning kan författarna konstatera att detta överensstämmer med den empiriska undersökningen. Då de menar att det är viktig att medarbetarna har kunden i fokus, genom att förstå kundens behov och hur de beter sig, för att på så vis skapa kundvärde. Vad gäller medarbetarnas avgörande roll i CRM

implementeringen avviker Företag A från de resterande företagen, de anser att anställda har en avgörande roll vid implementering av ett CRM system. De menar att det är viktigt att ha en grupp av referenspersoner som har kunskap, kompetens och är medvetna om hur de använder data och hur de skall använda systemet från starten. Däremot menar Företag C, Företag D och Företag B att anställda har en avgörande roll i CRM implementeringen, då det är medarbetarna som är i kontakt med kunden, på så vis har de ett stort inflytande på kunden. Företag C har sedan 2013 börjat med olika undersökningar där de frågar sina kunder om deras åsikter om bolaget och om deras kundansvariga, detta då kunderna inte är nöjda. Vad gäller företagets sätt att motivera sina anställda, avviker Företag A från de resterande företagen. I enlighet med teorin försöker de samtliga företagen förutom Företag A underlätta medarbetarnas engagemang genom att bland annat visa medarbetarna olika nyckeltal som visar kundnöjdheten men även genom att ha en lärande kundorienterad organisation. Däremot anser Företag A att det handlar mycket om kundinsikt och att de allra flesta vill förstå hur deras arbete påverkar slutkunden.

Enligt teorin är anställdas engagemang den viktigaste fasen eller faktorn vid en CRM implementeringen, då de skall stötta olika initiativ som omfattar helhetsbilden av CRM strategin. Utifrån undersökningen kan författarna fastställa att den empiriska undersökningen inte riktigt överensstämmer med teorin. Företag A och Företag D anser att Change Management, det vill säga den kulturella förändringen i organisationen, är den viktigaste fasen vid en CRM implementering. De menar att företagets värderingar om att ha kunden i fokus och vara ett kundorienterat företag är det allra viktigaste faktorn. Men för Företag D är det även viktigt att se till att medarbetarna förstår nyttan med att vara kundorienterad men även utbildar dem, på så sätt är även anställdas engagemang en av de viktigaste faserna. Detta är ett synsätt som även Företag C delar, då de menar att det är viktigt att ha värderingar som är kundorienterade som i sin tur skapar nöjda medarbetare men även skapar nöjda kunder. Alltså menar Företag C att, Change Management och anställdas engagemang är dem viktigaste faserna vid en CRM implementering. Däremot menar Företag B att det är kundidentifieringen som är den viktigaste fasen, det vill säga när företaget identifierar nya kunder. De menar att det är vid denna fas företagen har en chans att göra ett bra intryck och skapa en relation för att på så vis få kunden att stanna kvar över tiden.

6. Diskussion och Slutsats

I detta avsnitt presenteras en diskussion kring det väsentliga av analysen, där författarna även besvarar studiens frågeställningar. Kapitlet avslutas med en slutsats av analysen där syftet och frågeställningarna kopplas samman. Slutsatsen leder i sin tur till förslag för vidare forskning om fenomenet.

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur företag implementerar CRM i syfte att identifiera de bakomliggande faktorerna till att företag misslyckas med en CRM implementering.

Hur sker en implementering av CRM i företag?

Studien visar att de samtliga företagen har en tydlig affärsstrategi som går hand i hand med kundstrategin det vill säga att det finns en tydlig koppling mellan dessa strategier. Det kan även påpekas att företagen utvecklar deras strategier utefter företagets övergripande mål men även att CRM strategin är lämplig och anpassad till företagets mål. Utifrån undersökningen och analysen kan författarna fastställa att målet för CRM implementeringen i respektive företag är för att förvärva nya kunder men även värna om sina befintliga kunder, vilket enligt författarna tyder på att de samtliga företagen vill skapa äkta lojalitet.

Studien kan även konstatera att företagen har ett så kallat värdeskapande process där de identifierar kundvärdet genom att förstå kundernas behov och preferenser, detta är ett förhållningssätt som även Payne & Frow, vidhåller. Trots att företagen har olika segmenteringsstrategier och är medvetna att kunder kan variera mellan olika segment visar det sig att endast två av företagen erbjuder värde som är anpassad till specifika kundsegment.

Samtliga företag har en utarbetad kommunikationsplan för hur de skall kommunicera samt interagera med sina kunder. Det skall även påpekas att kunderna upplever positiva interaktioner genom de utarbetade kommunikationskanalerna, dock kan studien fastställa att en del kunder hos Företag B anser att det är störande att företaget inte har någon telefon support. I enlighet med teorin anser författarna att företaget måste säkerställa att kunden upplever positiva interaktioner inom respektive kanal. Man kan bland annat

införa telefon support för att skapa positiva interaktioner men även en mer personlig kontakt då företaget inte har någon fysisk butik.

Vad gäller företagens informationshantering kan författarna fastställa, utifrån det data man erhållit, att de samtliga företagen har någon form av IT-systemet där de kan hämta information om kunden. Hur väl utvecklade systemen är, varierar bland företagen. Ett samordnat CRM system där man kan se över hela kundresan är ett sätt att identifiera sina kunder men ger även en möjlighet att analysera tidigare kundinteraktioner för att sedan förbättra sig utefter analyser man gjort. Författarna kan fastställa utifrån empirin och analysen att Företag A inte har ett integrerat system då företaget inte kan spåra hela kundresan i ett enda system, vilket Företag D och Företag C kan, då de har ett samordnat system. Företag B har inte utvecklat ett CRM system, vilket tyder på att företaget ännu inte har ett välutvecklat CRM.

Utifrån den empiriska undersökningen och vid analys av resultatet kan studien påpeka att företagen genomför en övergripande granskning i sitt företag i syfte att bedöma hur väl utvecklat företagets CRM är till skillnad från andra. Trots detta anser författarna att Företag A möjligtvis bör granska andra branscher i syfte att få en bättre förståelse om vilken position de har i CRM utvecklingen. Motivet till en sådan konklusion är för att företaget inte har ett integrerat CRM där de kan spåra hela kundresan utan kundinformationen finns på olika ställen. I enlighet med teorin menar författarna att ett samordnat system kan hjälpa företagen att bland annat analysera komplexa kundrelationer.

Utifrån undersökningen kan författarna fastställa att företagen anser att det är viktigt att medarbetarna har kunden i fokus men även att man motiverar sina anställda. Trots detta råder det fortfarande brister hos Företag A då de inte kan svara om man alltid tar beslut som är kundorienterat, vilket är viktigt vid en CRM implementering. Det råder även brister till en viss del hos Företag C då de inte har varit tillräckligt tydliga med att ha kunden i fokus då kunderna inte är nöjda.

Vilka styrkor och svagheter finns det inom implementeringsprocessen?

I enlighet med empiriska undersökningen och analysen visar det sig att anpassa sitt värdeerbjudande till olika kundsegment inte är en prioriterad strategi eller fas hos

Företag B och Företag D. I enlighet med teorin anser författarna att detta är ett sätt förbättra sina kundrelationer men även skapa äkta kundlojalitet. Trots att företagen är medvetna om att kunder varierar mellan olika segment så anpassas inte värdeerbjudandet till specifika kundsegment utan här försöker man vara relevant. Sedan kan man även ifrågasätta om den värdeskapande processen (vad gällande att värdeerbjudandet anpassas utefter kundsegment) skiljer sig när företaget arbetar med företags kunder och privata kunder. Motivet till denna konklusion är att både Företag A och Företag C i detta fall arbetar med företagskunder och bägge företagen har värdeerbjudande som är lämpat för specifika kundsegment.

I enlighet med teorin är det viktigt att företag känner till kundens behov och preferenser men även att företagets kundstrategi sprids till hela företaget. Dessutom är det viktigt att varje medarbetare lever efter denna kundstrategi och därmed har en kundorienterad tankebanan men även tar beslut som baseras på kundens behov och preferenser. Trots att Företag A (CRM gruppen) försöker motivera och sprida en sådan strategi till hela företaget råder det en osäkerhet vid CRM implementeringen då företaget inte riktigt kan svara om alla medarbetare är kundorienterade samt om man tar beslut som baseras på kundens behov och preferenser. Enligt författarna är detta en svaghet i en implementeringsprocess, men även att detta är något företagen måste arbeta med och försöka skapa tydligare riktlinjer och kundstrategi i hela företaget. På så vis kan företaget försäkra sig att man tar beslut som är kundorienterade. Att Företag A använder sig av flera kommunikationskanaler som uppskattas av kunderna men även att de är medvetna om vad olika segment värderar, anses i enlighet med teorin är en styrka i en implementeringsprocess.

Utifrån den empiriska undersökningen visade det sig att Företag C:s kunder inte är nöjda men det försöker man åtgärda genom att se till att alla avdelningar och varje medarbetare förstår den utarbetade kundstrategin men även att se till att kunden känner sig viktig och att de skapar nöjda kunder. På något vis kan detta ses som en styrka men även en svaghet vid en CRM implementering. Författarna identifierar detta som en styrka då företaget har idag, efter att det påpekats att kunderna inte är nöjda, införstått att CRM tankesättet eller värderingar måste införlivas i varje avdelning men även att hela verksamheten anammar dessa värderingar och hur man skall arbeta med kunder för att kunna möta kundens behov och villkor. Trots detta kan författarna identifiera det

som en svaghet. Med tanke på att företaget har arbetat med CRM strategin så pass länge borde detta vara en självklarhet, det vill säga att alla medarbetare känner till kundstrategin och arbetar utefter kundens behov och preferenser för att skapa nöjda kunder. CRM skall bidra till bättre kundrelationer och inte sämre relationer, för att i sin tur skapa äkta lojalitet. Därför anser författarna att det råder en viss osäkerhet vid CRM implementeringen. Möjligtvis kan det bero på att företaget inte har ett väldefinierat CRM men även att det finns en myriad av CRM definitioner som även Payne & Frow (2005) insisterar eller att företaget tidigare inte motiverat sina anställda genom utbildning för att i sin tur underlätta anställdas engagemang. Det är ytterst viktigt att företaget hanterar sina kunder på ett sätt att de möter kundens behov och villkor.

Företag B har idag inget utvecklat eller integrerat CRM system vilket tyder på att informationshanteringen försvåras för företaget. Emellertid skall företaget implementera ett CRM system då man insett att det är den optimala lösningen för informationshantering. I enlighet med teorin är det viktigt att ett företag vid implementering av CRM har ett samordnat system där man kan spåra hela kundresan och se över kundens interaktioner. Företaget använder sig idag av mobiltrafiken för att hämta information men även en kundlivscykelmodell. Att företaget inte implementerat ett CRM system i en tidig fas eller att man inte tidigare prioriterat detta, kan tyda på att företaget, som ovan nämnt, inte har ett utarbetat definition av CRM. Det är viktigt att ha ett samordnat system, dels för att analysera komplexa relationer men även för att underlätta medarbetarnas hantering av all kundinformation vilket i sin tur kan underlätta anställdas engagemang. I och med att företaget började tillämpa en CRM satsning utan att ta hänsyn till alla faser eller processer som måste beaktas vid en CRM implementering, så finns det en hel del företaget måste förbättra. I enlighet med teorin identifierar författarna att företagets styrka vid CRM implementering är att de är väldigt kundorienterade men även att varje medarbetare arbetar utefter kundens behov och önskemål.

Företag D har många befintliga kunder som de idag inte har kontakt med eller någon form av relation. Detta anser författarna är en svaghet eftersom bolaget inte har någon detaljerad information om dessa kunder. Författarna anser även i enlighet med teorin att det blir svårare för bolaget att kartlägga exempelvis kundens köp beteende men även möta kundens behov och villkor. Då företaget använder kommunikationskanaler som

kunderna själva valt, identifierar författarna detta som en styrka vid en implementeringsprocess.

Enligt Payne & Frow (2006) är det anställdas engagemang som är generellt den viktigaste fasen eller faktorn för en framgångsrik CRM implementering, då företagens kulturella förändring och projektledning är beroende av anställdas engagemang. Företag C har idag en liknande tankesätt som teorin. Dock avviker de resterande företagen från teorin. Företag B anser att kundidentifiering och kundinteraktion är dem viktigaste faserna vid en CRM implementering då de har kundorienterade medarbetare som känner sig införstådda med kundstrategin. Företag A anser att den kulturella förändringen och kundidentifiering är de viktigaste faserna i syfte att förstå kundens behov. Medan Företag D anser att den allra viktigaste fasen är Change management men även anställdas engagemang. Författarna kan på något vis förstå teorins resonemang det vill säga att man underlättar anställdas engagemang men även ser till att medarbetarna förstår nyttan med kundstrategin. Men studien påvisar även att varje fas eller process är lika viktiga, har man inget CRM system försvåras informationshanteringen, har man inte en tydlig kundstrategi som medarbetarna förstår så kan företaget inte försäkra sig att man tar beslut som är kundorienterade, vilket medför att implementering av CRM misslyckas. Studien kan även fastställa om ett företag pekar ut den allra viktigaste fasen vid en CRM implementering riskerar man att ned prioritera andra faser.

Vad är de bakomliggande faktorerna till att företag misslyckas med en CRM tillämpning?

Utifrån den empiriska undersökningen samt analysen har författarna kommit fram till att den största faktorn till att företag misslyckas med en CRM tillämpning är att företagen inte har ett väldefinierat CRM eller vet hur implementering av CRM sker i praktiken. Det verkar som att företagen har det svårt att ta det från tanke eller teori till handling. Trots att företagen påpekar att de har en tydlig CRM strategi visar det sig att de samtliga företagen har brister i deras CRM implementering och att det än idag finns en viss osäkerhet vid en CRM implementering. Det främsta skälet till att företagen misslyckas med en CRM implementering är att de i grund och botten inte riktigt vet hur man implementera CRM i praktiken. Motivet till en sådan konklusion är att de samtliga företagen inte kunde riktigt definiera CRM och anser att det är vitt begrepp, vilket även

författarna vidhåller men även att företagen inte beaktar alla faser vid en implementeringsprocess som lika viktiga.

Studien kan även påpeka att en fas vid implementeringsprocess inte är viktigare än en annan fas för att lyckas med en CRM implementering. Payne & Frow(2006) menar att anställdas engagemang är det allra viktigaste fasen, detta är ett förhållningssätt som författarna i viss grad kan vidhålla då det är viktigt att medarbetarna förstår nyttan av CRM värderingarna. Trots detta visar det sig utifrån den empiriska undersökningen men även vid analysen att en fas inte kan vara viktigare än en annan fas. Exempelvis ett företag som Företag B har kundorienterade medarbetare som är införstådda med kundstrategin men även CRM strategin men har inte ett utvecklat CRM system, ett företag som Företag C som har ett väl utvecklat CRM system men har problem att skapa nöjda kunder då medarbetarna inte riktigt förstått CRM strategin.

Om företaget förstår och tar hänsyn till alla faser i CRM implementering, och generellt anser att alla faser är lika viktiga då alla delar går ihop, leder detta till en lyckad CRM implementering. De bakomliggande faktorerna till ett misslyckat CRM implementering är i stort sett att företagen anser att en fas är viktigare än en annan fas, vilket leder till att företaget ned prioriterar andra faser som är väsentliga vid en implementering av CRM.

6.2 Vidare forskning

Då studien har utgått från ett företagsperspektiv skulle vara intressant att se hur kunderna upplever denna relation, det vill säga från ett kundperspektiv, då det skulle vara intressant att se om det finns ett gap mellan företagets och kundens synpunkter. Det skulle även vara intressant att undersöka om det finns stora skillnader mellan B2C och B2B företag, vad gällande hantering av sina kunder.

KÄLLFÖRTECKNING

Amiri, M., Sarfi, A., Kahreh, M. S. & Maleki, M. H. (2010), "Investigation the Critical Success Factors of CRM Implementation in the Urban Management; Case Study: Tehran Municipality", International Bulletin of Business Administration ISSN: 1451-243X Issue 9, EuroJournals, Inc.

Blomqvist, R., & Dahl, J. & Haeger, T. (2004) "Relationsmarknadsföring" Göteborg: IHM Publ.

Bryman, A., & Bell, E. (2005) "Företagsekonomiska Forskningsmetoder" Malmö: Liber AB.

Bull, C. (2003), "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation", Business Process Management Journal, Vol. 9 Iss: 5 pp. 592 – 602

Chen, I. J. & Popovich, K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9 Iss: 5 pp. 672 – 688

Dimitriadis, S. & Stevens, E. (2008), "Integrated customer relationship management for service activities: An internal/external gap model", Managing Service Quality, Vol. 18 Iss: 5 pp. 496 – 51

Eid, R. (2007), "Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model" The Service Industries Journal, 27(8), 1021-1039.

Foss, B., Stone, M. & Ekinici, Y. (2008) "What makes for CRM system success — Or failure?" Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management 15, no. 2: pp. 68-78.

Gobé, M. (2001), "Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People" Allworth Press, U.s. **New York**

Payne, A. & Frow, P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", Journal of Marketing, 167-176.

Payne, A & Frow, P. (2006), "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", Journal of Marketing Management, 22:1-2, 135-168

Peppard, J. (2000), "Customer relationship management (CRM) in financial services", European Management Journal, Vol. 18 No. 3, pp. 312-27.

Rigby, D. K., Reichheld, F. R. & Schefter, P. (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", Harvard business review 80, no. 2: pp. 101-109.

Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (1998), "Strategi – En introduktion", Studentlitteratur

SCN Education B.V. (Eds), 2001, "Customer Relationship Management: The Ultimate Guide to the Efficient Use of CRM", Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft.

Sundar, P. K., Murthy, H. N. & Yadapadithaya, P. S. (2012), "CRM Implementation in a Software Services firm: a Case Study Analysis", European Journal of Business and Management, 4(20), 37-46.

Swift, R.S. (2001), "Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationships Technologies", Prentice Hall. New Jersey

Elektroniska källor

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Foretag-per-bransch/>
(hämtad: 2013-05-15, 16:48)

Muntliga källor

Marknadschef – Företag B (2013-05-02)

CRM ansvarig – Företag D (2013-05-03)

Bransch Manager – Företag C (2013-05-03)

CRM ansvarig – Företag A (2013-05-03)

Bilagor

Figur 1. "The CRM process Cycle", Swift, R.S. (2001), "Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationships Technologies, Prentice Hall.

Figur 2, "CRM Strategy and Implementation model", Payne, A & Frow, P. (2006), "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", Journal of Marketing Management, 22:1-2, 135-168

Teori	Teoridel	Vad säger teorin	Nr.
CRM		Företaget maximerar kundinformation för att skapa en långsiktig kundrelation och kundlojalitet.	2 & 3
CRM som process	Knowledge Discovery	Företag får bättre insikt om kunden.	4 & 5
	Market Planning	Utvecklingen av kommunikationsplaner.	8
	Customer Interaction	Kartlägger kundens interaktion med företaget.	9, 10 & 15
	Analysis and Refinement	Företaget får mer kunskap om kundernas behov och potentiella värde genom att analysera kundens tidigare interaktioner.	10
Implementeringsstrategi	Strategiutveckling	Granska befintliga och potentiella kunder samt identifiera vilken typ av segmenteringsstrategi som är lämpligast.	11
	Värdeskapande	Identifiera värdet kunden får från företaget och värdet som företaget erhåller från kunden.	12 & 13
	Kommunikationskanaler	Skapa bättre möjligheter för kunderna samt skapa en god kundupplevelse.	14 & 15
	Informationshantering	Användningen av kunduppgifter och information för att skapa kundkänedom.	5,6 & 7
	Prestandabedömning	Man ser till att organisationens strategiska mål uppfylls.	16
	Översiktlig Granskning av CRM	Man genomför en granskning för att kunna bedöma hur väl utvecklat företaget.	17
	Förändringshantering	Genomgå en kulturell förändring som bidrar till gemensamma värderingar och kundfokus.	18 & 19
	Projektledning	Storleken och komplexiteten i CRM implementeringen påverkar projektledningens betydelse.	20
	Anställdas Engagemang	De anställdas engagemang är viktigt eftersom det är de som kommer i kontakt med konsumenterna.	21 & 22

Intervjuguide

1. Vad har du för position i företaget?
2. Vad är eller innebär CRM? Hur skulle du definiera CRM?
3. På vilket sätt bygger ni upp långsiktiga kundrelationer?
4. Hur identifierar ni era kunder?
5. Hur hämtar ni information om kunden, på vilket sätt?
6. Vilka databaser eller affärssystem använder ni för att hämta och hantera uppgifter om kundinteraktioner?
7. Hur använder ni kundinformationen?
8. Har ni en strategisk kommunikationsplan?
9. På vilket sätt interagerar ni med/mot kunden?
10. Hur kan ni förbättra er relation med kunden?
11. Finns det en koppling mellan företagets affärsstrategi och kundstrategi?
12. Hur skapar ni kundvärde?
13. Anpassar ni ert värdeerbjudande till specifika kundsegment?
14. Vilka kommunikationskanaler använder ni er av?
15. Upplever kunden positiva interaktioner inom dessa kanaler?
16. Vad är målet med CRM implementeringen?
17. Granskade ni branschen innan ni implementerade CRM i syfte att göra en översiktlig bedömning av CRM?
18. Har det skett en kulturell förändring i organisation sedan ni har börjat tillämpa en CRM satsning?
19. Är alla i företaget, som arbetar med kunder, kundorienterade?
20. Hur stor betydelse har projektledningen?
21. Hur motiverar ni anställda att vara kundorienterade?
22. Anser ni att de anställda har en avgörande roll i CRM implementeringen och processen?

Övriga Frågor

23. Vilken fas är den viktigaste fasen inom CRM implementering?