

Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi, Magisteruppsats 10 poäng
Vårterminen 2007

CRM

(Customer Relationship Management)

En studie av kundrelationer och CRM-system – ur ett företagsperspektiv

Författare:
Stefan Tägt
Peiman Mahbobifard

Handledare:
Hans Hyrenius

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare, Hans Hyrenius för hans positiva inställning och vägledning som vi har fått tagit del utav under arbetets gång. Författarna vill även passa på att tacka samtliga opponenter som, genom sin konstruktiva kritik, bidragit till nya insikter och förbättringar i uppsatsarbetet.

Ett stort tack vill vi även framföra till Kristian Enström och Anders Fondberg på Nostratic AB, Ulf Löfven och Anders Wennberg på Ekelöv InfoSecurity AB, Pia Hertig på Scandic Kungens Kurva och Jan Birkelund på Accor Hospitality, för deras vänliga bemötande och all den hjälp författarna erhållit med intervjuer och enkätundersökningar.

Stockholm, juni 2007

Peiman Mahbobifard

Stefan Tägt

Sammanfattning

Titel:	En studie av kundrelationer och CRM-system – ur ett företagsperspektiv
Ämne/kurs:	Institutionen för företagsekonomi och företagande, Företagsekonomi, Magisteruppsats 10 poäng, Vårterminen 2007, Södertörns Högskola (SH)
Författare:	Peiman Mahbobifard och Stefan Tägt
Handledare:	Hans Hyrenius
Nyckelord:	CRM, kundinformation, CRM-system, kundrelationer, kundvård
Bakgrund/ problem:	CRM-system används i allt större utsträckning för att hantera och bearbeta relationer med hjälp av nödvändig information om kunder. Forskare talar dock både för och emot CRM och CRM-system. En del anser att det kan ses som överskattat och som något som har vuxit fram till någonting större än det egentligen borde vara, likt en trend. <i>”Hur kritiskt är ett CRM-system för ett företags hantering och bearbetning av kundinformation, sett ur ett CRM-perspektiv?”</i>
Syfte:	Syftet med uppsatsen är dels att beskriva hur företag (med och utan CRM-system) arbetar på ett formellt sätt med kundinformation i kontakten med sina kunder och dels analysera hur kritiskt eller relevant ett CRM-system är i detta arbete, sett ur ett CRM-perspektiv.
Metod:	En kvalitativ och kvantitativ ansats som utgår från en deduktiv metod. Undersökningen omfattar en flerfallstudie av fyra företag med två olika tillvägagångssätt gällande hantering och bearbetning av kundinformation (med och utan CRM-system). Den kvalitativa delen består av djupgående intervjuer med sex stycken respondenter från fallföretagen. Den kvantitativa delen omfattar en enkätundersökning mot ett urval av medarbetarna.
Teoretiskt perspektiv:	Den teoretiska utgångspunkten består av tidigare forskning inom RM, CRM, kundinformation, CRM-system, kundvård och värdeskapande.
Resultat /Slutsats:	Undersökningen visar att samtliga fallföretag (med och utan CRM-system) arbetar med aktiviteter och kundrelationer som i hög grad kan liknas med forskarnas definitioner av CRM. De företag som använder sig av CRM-system är mer nöjda och tillfredställda med verktyg och tillgång av nödvändig och relevant information, än de företag som använder andra verktyg. Resultatet av undersökningen tyder även på att CRM-system kan underlätta hantering och bearbetning av större mängder kundinformation, men bör inte ses som en förutsättning. Ett CRM-system kan exempelvis ge både bättre helhetsperspektiv och ökad insyn i individuella kundrelationer, om CRM-systemen används på rätt sätt. En annan viktig iakttagelse är att behovet av CRM-system växer, i samband med att mängden kundinformation ökar.

Abstract

- Title:** A study of customer relations and CRM-system - from a company persp.
- Subject/Course:** Department for business economics and business, master's degree 10 Swedish credits (15 ECTS), spring 2007, Södertörn University College
- Authors:** Peiman Mahbobifard and Stefan Tägt
- Advisor:** Hans Hyrenius
- Keyword:** CRM, customer information, CRM-system, customer relationship, customer care.
- Background/
problem:** CRM-systems are used in extended form to handling and work on customer relations with help of necessary customer information. The researchers have different opinions about the CRM theories and CRM-systems. Some of them see CRM as overestimated with too much attention drawn to it, while other sees the systems as a necessary part of working with customer relations. The question is: How critical and necessary is a CRM-system for this matter (from a CRM-perspective)?
- Purpose:** The purpose with this study is partly to examine how companies (with and without CRM-system) formally are working with customer information in contact with customers and partly to examine how critical and relevant a CRM-system is, from a CRM-perspective.
- Method:** This study is based on a qualitative and quantitative approach, with a deductive method. The study comprises a case study with four companies applying two different ways of managing customer information (with and with out CRM-system). The qualitative approach consists of six depth-interviews with respondents from the four case companies. The quantitative approach consists of questionnaire study against a selection of employees from the case companies.
- Theoretical
Perspective:** The theoretical stating point consists of research within RM, CRM, CRM-system, customer care, customer information and customer value.
- Conclusion:** This study shows that all examined companies (with and without CRM-system) are working frequently with customer relations and activities, which can be compared with researchers definition of CRM. The study shows that the employees of companies, using CRM-systems, are more satisfied with the accessibility of necessary and relevant customer information, than employees within companies not using CRM-systems. The study also shows that CRM-systems facilitate handling and working with customer information, when the customer information is growing. Other important conclusion is that the system can not be counted as a condition for customer relationship management and the need of the system is growing in relation to the increase in information.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	3
1.3	FRÅGESTÄLLNING.....	4
1.4	SYFTE.....	4
1.5	DISPOSITION.....	5
2	METOD	6
2.1	VAL AV METOD.....	6
2.1.1	<i>Fallstudie</i>	6
2.1.2	<i>Urval</i>	6
2.1.3	<i>Induktiv respektive deduktiv ansats</i>	7
2.2	DATAINSAMLING.....	7
2.2.1	<i>Kvalitativ och kvantitativ ansats</i>	7
2.2.2	<i>Primär- och sekundärdata</i>	9
2.3	RELIABILITET OCH VALIDITET.....	9
3	TEORI	11
3.1	INLEDNING.....	11
3.2	RELATIONSMARKNADSFÖRINGENS FRAMVÄXT.....	11
3.3	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM.....	12
3.4	KUNDINFORMATION.....	13
3.5	CRM-SYSTEM.....	15
3.6	KUNDVÅRD.....	16
3.7	VÄRDESKAPANDE.....	18
3.8	TEORETISK REFERENSRAM OCH SYNTES.....	20
4	EMPIRI	22
4.1	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING.....	23
4.1.1	<i>Nostratic AB</i>	23
4.1.2	<i>Ekelöw InfoSecurity AB</i>	28
4.1.3	<i>Scandic Kungens Kurva</i>	34
4.1.4	<i>Accor Hospitality</i>	39
4.2	ENKÄTSAMMANSTÄLLNING.....	44
4.2.1	<i>Inledning</i>	44
4.2.2	<i>Sammanställning av enkätundersökningen</i>	44
5	ANALYS	49
5.1	INLEDNING.....	49
5.2	ANALYS AV INTERVJUER.....	49
5.3	ANALYS AV ENKÄTSVAR.....	55
6	RESULTAT	57
7	SLUTSATS OCH DISKUSSION	60
7.1	INLEDNING.....	60
7.2	SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	60
7.3	KRITISK GRANSKNING.....	62
7.4	FRAMTIDA FORSKNING.....	63
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	64	
7.5	SKRIFTLIGA KÄLLOR.....	64
7.5.1	<i>Litteratur</i>	64
7.5.2	<i>Forskningsartiklar</i>	65
7.6	MUNTliga KÄLLOR.....	65
7.7	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	66

Figurförteckning

FIGUR 1, FÖRFATTARNAS EGEN ILLUSTRATION AV ETT CRM-SYSTEM	16
FIGUR 2, TEORETISK MODELL, EGENUTVECKLAD AV FÖRFATTARNA	20

Diagramförteckning

DIAGRAM 1: ANTAL KUNDKONTAKTER PER MÅNAD	45
DIAGRAM 2: TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID KUNDKONTAKT	45
DIAGRAM 3: TILLGÅNG TILL NÖDVÄNDIG INFORMATION.....	46
DIAGRAM 4: INSTÄLLNING TILL TILLGÄNGLIG KUNDINFORMATION.....	46
DIAGRAM 5: BEHOVET AV YTTERLIGARE KUNDINFORMATION	47
DIAGRAM 6: INSTÄLLNING TILL BEFINTLIGA HJÄLPMEDEL/VERKTYG	47
DIAGRAM 7: BEHOVET AV UTVECKLING/FÖRBÄTTRING AV DAGENS HJÄLPMEDEL/VERKTYG	48

Bilagor

BILAGA 1: Intervjufrågor

BILAGA 2: Enkätundersökning

1 Inledning

För att läsaren skall få djupare förståelse för syftet med uppsatsen, presenteras här uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, syfte, frågeställning, avgränsning och disposition.

1.1 Bakgrund

Parallellt med informationsteknologins (IT) utveckling har fler företag på senare år insett behovet och fördelarna med att införa och utnyttja tekniska hjälpmedel inom sin verksamhet. IT ses idag som en förutsättning för att företag och organisationer ska fungera och vidareutvecklas, samtidigt som IT-investeringars nytta ofta dock diskuteras. (Ottersten I. & Balic M. 2006, sid. 14) Trenden visar att ökade investeringar i IT kan resultera i en rad kostnadsbesparingar. (IDG, 2006) Med hjälp utav IT kan företag dessutom effektivisera befintliga arbetsrutiner, bibehålla eller förstärka företagets position gentemot konkurrenter eller andra hot och inte minst förbättra relationer till intressenter, leverantörer och kunder. (Hedman J. & Kalling T. 2002, sid. 65)

Ett exempel på IT eller tekniska hjälpmedel som används utav allt fler företag är CRM (Customer Relationship Management) inriktade affärssystem (CRM-system). CRM är ett begrepp och förhållningssätt som har blivit allt mer välkänt inom affärsvärlden och speciellt inom området marknadsföring. En definition, som författarna anser beskriver CRM särskilt bra, är den som Hirji K. K. (2004, sid. 21) tar upp i sin artikel:

”CRM is about optimizing existing customer relationships, creating mutually beneficial interactions that attract new customers and increasing customer value at every opportunity.”

CRM-system är affärssystem som är utvecklade i syfte att hantera kundinformation och används inom organisationer för att effektivisera och administrera marknadsföring och särskilt relationer gentemot kunder. (CRM Nytt, 2002) Implementering av en CRM-strategi eller ett CRM-system påverkar dock fler affärsområden i en organisations verksamhet. (Thompson K. et al. 2000, sid. 7) Andra kompletterande hjälpmedel som blivit allt vanligare i kontakten med kunder är e-post, telefon, SMS, fax och inte minst företagets hemsidor och exempelvis forum.

Den positiva tillväxten av CRM-system, går troligtvis att koppla samman med det paradigmskifte som fler forskare talat för de senaste 10-15 åren inom marknadsföringen. (Grönroos C. 1994, sid. 4) Från att tidigare ha ägnat sig åt massmarknadsföring, måste företag idag i allt större utsträckning ägna större intresse åt relationer till kunder och sätta kunden i fokus, för att bemöta konkurrens och uppnå lönsamhet. (Gummesson E. 2002, sid. 16-17 & 55) Traditionella marknadsföringsteorier, mer inriktade på enstaka transaktioner mellan leverantör och kund, ersätts idag av teorier som förespråkar kundens delaktighet i en värdeskapande process. (Kotler P. 2003, sid. 60-63) Transaktionsmarknadsföring (TM), som den äldre inriktningen även kallas, går mot relationsmarknadsföring (RM) med relationer allt mer i fokus. Långsiktiga relationer, där kunden får mer delaktighet och utrymme i företagets produktion och verksamhetsutveckling, är därför grundläggande resonemang. Information om kunder är även ett mycket centralt begrepp inom detta område.

Grundtanken med CRM är att bearbeta och hantera relationer med hjälp av nödvändig information om kunder. (Osarenkhoe A. & Bennani A. 2007, sid. 155) Kunders attityder, köpvanor, behov, åsikter etc. lagras i databaser och användas därefter som underlag för utveckling och anpassning av bland annat produkter och tjänster. Syftet är även att informationen skall ligga till grund för att företaget effektivare skall kunna specialisera och skraddarsy marknadsföring och support gentemot en eller flera kunders individuella egenskaper och behov. (CIO, 2006)

Studier bekräftar den positiva trenden och företagets ökade fokus på kundrelationer och CRM. Över 50 procent av 250 av Sveriges största företag som var med i kundrelationsbarometerens undersökning 2006 (CRM-företagen, 2006), har planerat att förbättra sina kundrelationer under 2007. Undersökningen visar att ambitionerna kring att utveckla och förbättra arbetet med kundrelationer och CRM är väldigt höga. Ur samma undersökning framgår att drygt en tredjedel av företagen planerar att investera cirka fem miljoner kronor var år 2007, för att förbättra sina kundrelationer och på så sätt öka försäljning och sänka kostnader.

1.2 Problemdiskussion

Precis som det finns förespråkare bakom CRM, så finns det även de som talar mot förekomsten av CRM. Motparten talar om att CRM är överskattat och att det är något som vuxit fram till någonting större än det egentligen borde vara, likt en trend. (Rosenfield J. R. 2001) Gummesson, som är en av förespråkarna, anser dock att många försöker få RM och CRM att endast verka som ”*en marginell variant på det gamla tänkandet eller ett tillägg*”. (Gummesson E. 2002, sid. 346) Han själv ser däremot de nya tankesätten som ett paradigmskifte, precis som även Grönroos gör (1994, sid. 4). Eftersom samhället förändrats och kan liknas med ett komplext samspel av relationer, kan relationsmarknadsföring ses som ett svar på denna förändring inom marknadsföringen.

Om vi då skulle ta förespråkarnas parti och tillämpa CRM, skulle ett formellt införande av en CRM-strategi och ett CRM-system då enbart medföra positiva konsekvenser? Tidigare forskning inom området pekar på att det finns många fördelar med ett ”CRM-inriktat” tanke- och handlingsätt inom verksamheten. (Yurong X. et al. 2002, sid. 442 & 451) Annan forskning visar dock även på att det finns vissa svårigheter som att exempelvis tillämpa CRM på ett korrekt sätt, specifikt anpassat till verksamheten. Företag som exempelvis samlar in mycket information om sina kunder, behöver nödvändigtvis inte lyckas bättre med sina kundrelationer och sin kundvård (MCB UP Ltd. 2002, sid. 20), något som författarna valt att studera närmare.

I och med att organisationer investerar i nya CRM-system, kundrelationer och förändrar sina befintliga rutiner och procedurer, förändras även förutsättningarna för kundrelationer och kundvård. (Echeverri P. & Edvardsson B. 2002, sid. 194-196) Något som väcker stort intresse är därför olika frågor kring konsekvenserna i samband med de nya rutinerna och sätten att hantera och arbeta med kundrelationer.

Framväxten av nya tekniska hjälpmedel har även förändrat synen och bidragit med nya tillvägagångssätt att kommunicera med kunder. E-post, telefon, fax, SMS, hemsidor och forum etc. används som tidigare nämndes allt mer i kontakten med kunder och vid kundvård. Den traditionella fysiska kontakten med kunder och personliga bemötanden övergår därmed till att bli allt mer interaktiv. (Hedman J. & Kalling T. 2002, sid. 65) Andra intressanta frågor

är därför hur dessa hjälpmedel används tillsammans med kundinformation och CRM-system i företagets kontakt med kunderna.

Kan tillvägagångssättet att följa informationsteknologins utveckling mer ses som en trend eller är det en förutsättning för att lyckas idag? Om det är en förutsättning, vilka effekter kan det då få för ett företag och vad eftersträvar en organisation själva med ett CRM-system? Kundvård, CRM och CRM-system kan som tidigare konstaterats, idag ses som allmänt välkända begrepp inom de flesta av dagens organisationer och företag. Det författarna i denna uppsats dock anser som någonting intressant att studera vidare, är bl.a. hur specifika företag arbetar inom dessa områden och hur deras möjligheter att utnyttja CRM-system ser ut.

1.3 Frågeställning

Den föregående diskussionen leder oss till den följande relevanta frågeställningen:

- *Hur kritiskt är ett CRM-system för ett företags hantering och bearbetning av kundinformation, sett ur ett CRM-perspektiv?*

För att skapa sig djupare förståelse i den ovanstående frågeställningen, bör problematiken undersökas med hjälp utav ett antal del frågor:

- *Hur arbetar företag med marknadsföring, kundrelationer och kundvård sett ur ett CRM-perspektiv?*
- *Hur ser informationshantering/bearbetning ut inom företagen, med avseende på kundrelaterad information?*
- *Hur kan företag förbättra kundrelationer och marknadsföring med hjälp utav ett CRM-system?*

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är dels att beskriva hur företag (med och utan CRM-system) arbetar på ett formellt sätt med kundinformation i kontakten med sina kunder och dels analysera hur kritiskt eller relevant ett CRM-system är i detta arbete, sett ur ett CRM-perspektiv.

1.5 Disposition

Inledning - I detta kapitel diskuteras uppsatsens bakgrund och problemområde vilket leder fram till frågeställningen, syftet och denna disposition.

Metod - Detta kapitel redogör för författarnas val av metod och genomförande av undersökningen. Här återfinns uppsatsens empiriska insamlingsmetodik (primär- och sekundärdata) och skälen till varför författarna valt just dessa tillvägagångssätt. Metodkapitlet skall öka läsarens förståelse för hur författarna gått till väga för att finna svaren på uppsatsens problemområde och frågeställning.

Teori - I detta kapitel behandlas relevanta teorier och tidigare forskning. Avsikten med teorikapitlet är att presentera och förklara de teorier och den forskning som ligger till grund för analysen i uppsatsen. Teorierna och forskningen bidrar till ökad förståelse för olika fenomenens sammanhang och är enligt författarna nödvändiga för att besvara undersökningens syfte.

Empiri - I detta kapitel redogörs den insamlade empirin. Här presenteras fallföretagen närmare, en sammanställning av intervjuerna och resultatet av enkätundersökningen. Empirin är sammanställd och indelad per företag och med hjälp utav huvudrubriker för att på så sätt underlätta för läsaren och inför den kommande analysen.

Analys - I detta kapitel analyseras empirin utifrån den teoretiska referensramen.

Resultat – I detta kapitel redogörs resultatet utifrån den tidigare analysen. I kapitlet fastställs även om syfte med uppsatsen har uppnåtts.

Slutsats och diskussion - I detta kapitel diskuteras uppsatsens inledande problemdiskussion och frågeställning. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning och därefter förslag på framtida forskning.

2 Metod

I följande kapitel presenteras vilken metod författarna valt att använda i uppsatsarbetet och skälen till varför just dessa tillvägagångssätt valts. Metodkapitlet skall öka läsarens förståelse för hur författarna gått till väga för att finna svaren på uppsatsens problemområde och frågeställning.

2.1 Val av metod

2.1.1 Fallstudie

Då mer djupgående studier skall genomföras, i ett avgränsat och invecklat forskningsområde, lämpar sig fallstudier. (Johannessen A. & Tuft P.A. 2003, sid 56) Fallstudier är vanligt förekommande, men kan skilja sig åt i sina avsikter. Fallstudier kan dels vara undersökande, förklarande och beskrivande. (Backman J. 1998, sid. 49) En fallstudie kan även bestå av flera fall, precis som studien författarna valt att genomföra och brukar då kallas för en flerfallstudie. Flerfallstudiens syfte är att lyfta fram det säregna i olika fall, vilket bidrar till en mer skärpt blick för likheter och olikheter mellan de olika unika fallen (Bell J. 2000, sid. 16).

I författarnas fall är målet att öka förståelsen för hur olika företag arbetar med och utan CRM-system och kundinformation sett ur ett CRM-perspektiv. Fallstudien som genomförs kan även ses som mer av det undersökande slaget, då den resulterar i ökad förståelse för de säregna fallen på olika företag. Detta anser författarna är nödvändigt för att tydliggöra vilka de kritiska faktorerna är i arbetet med CRM-system.

2.1.2 Urval

För att resultatet av fallstudien skall bli representativt för undersökningens frågeställning och syfte, är valet av urval viktigt. Vid kvalitativa studier väljer man oftast ett mindre, men mer strategiskt urval, eftersom de då är enklare att nyansera och identifiera relevanta dimensioner. (Lindblad I. 1998, sid. 25)

Syftet med uppsatsen är som tidigare nämnts dels att undersöka hur företag med och utan CRM-system, arbetar med kundinformation sett ur ett CRM-perspektiv. I undersökningen har författarna därför valt att genomföra studier på fyra olika företag, verksamma inom två olika branscher. Författarna ansåg att det var lämpligt att studera två företag som formellt, i sina

tillvägagångssätt, arbetar med kundinformation med, respektive utan CRM-system. De företag som ingått i författarnas undersökningar är Nostratic AB, Ekelöw InfoSecurity AB, Scandic Kungens Kurva och Accor Hospitality, där de två förstnämnda är verksamma inom IT- och konsultbranschen, medan de sistnämnda arbetar inom hotellbranschen.

Nostratic AB och Ekelöw InfoSecurity AB är de företag i undersökningen som för tillfället inte formellt arbetar med något befintligt CRM-system, medan Scandic Kungens Kurva och Accor Hospitality har CRM-system implementerat och använder dessa formellt sedan en tid tillbaka. Valet av företag har även skett utifrån företagets relevanta affärsområden, då alla företagens verksamheter, till stor del bygger på relationer till kunder.

2.1.3 Induktiv respektive deduktiv ansats

En undersökning som inleds med att samla in data utan någon förankring eller utgångspunkt ifrån några generella teorier kan ses som induktiv. (Johannessen A. & Tuft P.A. 2003, sid 35-36) Syftet är vanligtvis att studera och kartlägga ett fenomen och dess mönster utifrån datainsamlingen och därefter utvecklar en teori.

Den deduktiva ansatsen kännetecknas av insamling av data som därefter testas mot befintliga teorier. Insamlingen av data genomförs med en teoretisk utgångspunkt som styr vilken data som skall samlas in, ”från teori till empiri”. (Ibid)

Författarnas tillvägagångssätt kan liknas mer med den deduktiva ansatsen, då datainsamlingen sker utifrån en analys av de relevanta teorier och den forskning som valts ut ifrån problemområdet och därefter studerats närmare. Information från undersökningarna som genomförts på fallföretagen har på så sätt analyserats utifrån uppsatsens teoretiska referensram.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Kvalitativ och kvantitativ ansats

Utgångspunkten i denna uppsats har varit att undersöka den frågeställning som ställt upp utifrån ett marknadsföringsperspektiv. De två undersökningsmetoder som lämpar sig bäst för denna typ av forskning är den kvalitativa samt kvantitativa ansatsen. Det grundläggande syftet med den kvalitativa ansatsen är att beskriva och bilda en djupare förståelse för

forskningsområdet med hjälp av bland annat personliga intervjuer och observationer.
(Johannessen A. & Tufte P.A. 2003, sid. 67-68)

Det andra angreppssättet är den kvantitativa metoden. Med den kvantitativa metoden anses datainsamling med hjälp av enkätundersökningar, befintlig statistik eller nyckeltal etc. vars syfte är att beskriva eller förklara undersökningsområden för att sedan kunna dra generella slutsatser. Den kvantitativa metoden kännetecknas av att man kartlägger fenomen och dess utbredning eller kvantitet. (Johannessen A. & Tufte P.A. 2003, sid. 20-21)

Undersökningarna i uppsatsen är baserade på såväl den kvalitativa och den kvantitativa ansatsen. Den kvalitativa delen representeras utav sex stycken strukturerade personliga intervjuer med utvalda personer från de fyra fallföretagen. På de företag där fler intervjuer genomfördes, valdes intervjuobjekten medvetet från olika affärsområden eller avdelningar för att få en bättre helhetsuppfattning utav fallföretagens verksamhet och dess kundrelaterade arbeten. Författarna valde medvetet att intervjua anställda med någon form av koppling till marknads- och säljrelaterade arbetsuppgifter, med tanke på undersökningens inriktning. Inför intervjuerna förberedde och skickade författarna över ett intervjuunderlag med frågor till respondenterna, för att de på så sätt skulle kunna förbereda och sätta sig in i undersökningsområdet i förväg. Intervjuerna genomfördes sedan hos respektive fallföretag på ett strukturerat sätt, där respondenternas svars noterades och spelades in. Intervjuerna genomfördes tillsammans med:

- Kristian Enström, Affärsområdes- och Konsultchef, Nostratic AB
- Anders Fondberg, Marknadschef, Nostratic AB
- Pia Hertig, Verkställande direktör, Scandic Kungens Kurva
- Jan Birkelund, Sälj och Marknadschef, Accor Hospitality
- Ulf Löfven, Affärsområdeschef Offentlig förvaltning och telekom, Ekelöw InfoSecurity AB
- Anders Wennberg, Konsultchef, Ekelöw InfoSecurity AB

Den kvantitativa delen i undersökningen representeras av enkätundersökningar riktade mot medarbetarna på respektive företag och insamling och analys av befintlig data (forsknings- och vetenskapliga handlingar). Enkäten omfattar 11 stycken frågor som tagits fram för att fånga upp medarbetarnas syn på fallföretagens tillvägagångssätt att hantera och bearbeta kundrelaterad information, med och utan CRM-system, i arbetet och kontakten med kunderna. Syftet var att vidga förståelsen för hur situationen ser ut på respektive fallföretag genom att

jämföra svaren mot djupintervjuerna. Urvalet av medverkande medarbetare valdes i samråd med ansvariga från respektive fallföretag. Detta för att minimera bortfall, öka relevans och reliabilitet. Alla respondenter som medverkade i enkätundersökningen har på så sätt någon form av kundkontakt.

2.2.2 Primär- och sekundärdata

Primär- och sekundärdata är två olika typer av information som vanligtvis används vid empirisk forskning. Med primärdata anses data som är specifikt insamlad för att besvara ett problemområde och syfte i en undersökning. Det vill säga data som inte redan finns i en utgiven eller publicerade form. (Dahmström K. 2000, sid 59-60)

De primärdata som författarna samlat in under uppsatsens gång kommer dels ifrån undersökningens sex djupgående intervjuer. Andra primära källor som använts vid informationsinsamling i undersökningen är enkätundersökningar riktade till ett urval av medarbetarna på respektive företag.

Med sekundärdata anses insamling av befintlig data (som exempelvis ekonomiska rapporter, vetenskapliga artiklar, Internetkällor m.m.) som inte är anpassade eller publicerade i syfte för uppsatsen. (Dahmström K. 2000, sid 59-60) Sekundärdata som har använts i denna undersökning kommer i första hand från olika vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur. Vid insamling av sekundärdata har författarna använt sig utav ett antal sökverktyg och informationskällor tillhandahållna av Södertörns Högskolas bibliotek. De databaser som författarna använts sig av i sökningen efter artiklar är bland annat Emerald, Business Source Elite (EBSCO), JSTOR, LIBRIS och Affärsdata, där bland annat sökord som *customer relationship management*, *CRM*, *CRM-system*, *relationship*, *customer loyalty* och *customer information*, använts.

2.3 Reliabilitet och validitet

Då forskning och undersökningar genomförs och primär- respektive sekundärdata samlas in, är det viktigt att komma ihåg att informationen endast beskriver verkligheten och inte är verkligheten i sig. (Johannessen A. & Tufte P.A. 2003, sid. 22-23) Målet är att informationen skall representera verkligheten på ett så korrekt och representativt sätt som möjligt, vilket medför att förlust, förvrängning eller misstolkning av information bör undvikas. I forskning

eftersträvas alltid en hög grad av reliabilitet och validitet, vilket är andra begrepp för dessa företeelser. (Denscombe M. 2000. sid 250-251)

För att säkerställa att en hög grad av reliabilitet uppnås, har de kvalitativa och kvantitativa undersökningarna genomförts med hjälp utav vissa förberedelser och hjälpmedel. Vid de kvalitativa undersökningarna har respondenterna fått ta del utav intervjufrågorna i förväg och på så vis kunnat förbereda sina svar. Intervjuerna spelades in och skrevs ned, för att ge författarna möjligheten att gå tillbaka och studera svaren närmare. Respondenterna gavs även möjligheten att bekräfta den data som samlades in från intervjuerna, vilket är något som stärker reliabiliteten ytterligare.

Vid de kvantitativa undersökningarna har valet av medarbetare skett i samråd med ansvariga från respektive företag (intervjurespondenterna). Detta valdes för att respondenter med relevanta arbetsuppgifter skulle delta i undersökningen, utesluta bortfall och på så sätt uppnå en högre grad av reliabilitet.

Sekundärdata har samlats in från aktuella och elektroniska källor, vetenskapliga artiklar och tryckta källor som har jämförts med andra vetenskapliga artiklar och publikationer för att säkerställa reliabilitet och validitet hos dessa källor.

3 Teori

Avsikten med teorikapitlet är att presentera och förklara de teorier och den forskning som ligger till grund för analysen i uppsatsen. Teorierna och forskningen bidrar till ökad förståelse för olika fenomenens sammanhang och är enligt författarna nödvändiga för att besvara undersökningens syfte.

3.1 Inledning

Med förståelse för de grundläggande resonemangen kring det relationsorienterade perspektivet inom marknadsföring, är det lättare att förstå konceptet med CRM. Teorikapitlet inleds därför med en kortare redogörelse för den förändring eller paradigmskifte som skett inom marknadsföring, för att sedan reda ut begreppet CRM.

Kapitlet fortsätter därefter med att behandla tidigare forskning kring kundinformation, CRM-system, kundvård och dess konsekvenser för värdeskapande. Avslutningsvis beskriver författarna sambandet i den teoretiska referensramen med hjälp utav en teoretisk modell.

3.2 Relationsmarknadsföringens framväxt

Det traditionella marknadsföringssynsättet, transaktionsmarknadsföring (TM), fokuserar på fyra stycken verktyg i marknadsföringen (pris, plats, produkt och påverkan). Verktygens främsta syfte är att skapa kundvärde genom ett utbyte av värden (produkter eller tjänster) mot pengar. Enligt Grönroos innebär detta att marknadsföringen har fokus på att distribuera ett värde som i förväg produceras för kunden. Säljaren kan ses som den aktiva parten, medan köparen eller konsumenten förblir den passiva. (Grönroos C. 1994, sid. 9)

Relationsmarknadsföring (RM) har under de senaste 10-15 åren varit ett omdiskuterat samtalsämne inom marknadsföring. (Grönroos C. 2004, sid. 34) I dagens ekonomi inser allt fler företag kundens nödvändiga delaktighet och inflytande i verksamheten för att lyckas. (Hirji K. K. 2004, sid. 20) Kampen om kunderna har aldrig varit mer intensiv än nu enligt vissa forskare. (Yurong X, et al. 2002, sid. 10) Termen relationsmarknadsföring, som föreslogs första gången av Leonard Berry 1983, består enligt Grönroos av en rad sammanhängande processer som har syfte att skapa kundvärde av kund i ett samspel med leverantören och som sedan står som grundval för marknadsföring. (Grönroos C. 2004, sid

34-35) Till skillnad mot TM, som saknar ”*minne och sentimentalitet*” och där försäljning ligger i fokus utan någon närmare relation eller lojalitet, betonar RM istället relationer och lojalitet. (Gummesson E. 2002, sid. 31)

3.3 Customer Relationship Management - CRM

En definition av CRM är att det är en ”*informations industri term*”, som exempelvis berör olika metoder, mjukvaror och andra möjligheter som hjälper en företagsverksamhet att hantera kundrelationer på ett organiserat sätt. (Yurong X, et al. 2002, sid. 442) Keith Thompson beskriver att ”*CRM har sina rötter i relationsmarknadsföring som har syfte att integrera marknadsföring, sälj och servicefunktioner för att åstadkomma en automatisering av affärsprocesserna*”. (Thompson K. et al. 2000, sid. 1)

CRM kan alltså övergripande beskrivas som ett företags affärsstrategi för att uppnå ett effektivare och lönsammare klimat inom organisationen. Detta genom att dra nytta och arbeta utifrån de grundläggande resonemang som finns inom relationsmarknadsföringen. Ett annat exempel som Hirji K. K. (2004, sid 21) använder sig av i sin beskrivning av CRM är att, ”*CRM har sin fokus på att bibehålla och förstärka kundrelationer som i sin tur leder till en förhöjd kundlojalitet*”. En väl fungerande CRM-strategi inom verksamheten, kan alltså bidra till ökad lojalitet hos företagets kunder enligt forskarna, något som diskuteras närmare längre fram.

Nyligen publicerad forskning visar på att företag som tillämpar en CRM strategi kan öka organisationens möjligheter att utnyttja teknologin, samtidigt som mänskliga resurser kan få ökad insikt i kundernas beteenden och värde av dessa kunder. (Osarenkhoe A. & Bennani A. 2007, sid. 156) Ett relationsorienterat arbetssätt inom organisationen kan alltså leda till bättre förståelse för dess kunder och bidra till möjligheter till att utnyttja denna information.

Samma forskning instämmer även i att moderna marknadsföringsstrategier (RM) kan ses som processer där ”*mervärde*” tillförs i olika typer av relationer, till skillnad mot tidigare marknadsföringsstrategier (TM). Porters traditionella och välkända ”*värdekedjemodell*”, där värdeskapande liknas med en linjär process likt TM, jämförs och utmanas av nya tankesätt där värde istället samproduceras likt RM. Den nya forskningen bekräftar på så sätt Normann R. &

Ramirez R. ”värdestjärneperspektiv”, som påstår att värde samproduceras mellan aktörer som ömsesidigt samverkar med varandra. (Normann R. & Ramirez R. 1995, sid. 83)

Att lyckas med sin CRM strategi kan dock vara svårt enligt vissa andra forskare. Dels beskrivs det i artikeln “*CRM – easy to do wrong, hard to do right*” hur 70 % av företagen som ingick i en studie som implementerat CRM, funnit att detta endast lett till en mindre framgång eller ett misslyckande. Konceptet med CRM kan ses som enkelt, medan det är svårare i praktiken. Avgörande orsaker påstås vara hur väl CRM är implementerat i flera delar av en organisation och hur kundinformation används på rätt sätt. (MCB UP Ltd. 2002, sid. 19)

Annan forskning instämmer i att konceptet kring CRM är enkelt, men beskriver att det är processen att kunna förutse kundens beteende och förmågan att agera så att kundens beteende ligger till fördel för företaget, som är svårare. (Hirji K. K. 2004, sid. 21) Forskaren i artikeln anser därför att det är nödvändigt att bygga upp och fokusera på ”kundvärdes strategier” för att uppnå konkurrenskraft och hållbara relationer. En viktig del i detta arbete är därför att identifiera och samla in nödvändig information om kunderna.

3.4 Kundinformation

En viktig del av den ”kundfokuserade inriktningen” handlar om information om kunderna. Detta kan i sin tur delas in i insamling och bearbetning av kundrelaterad information med hjälp av kunddatabaser och affärssystem (CRM-system). Huvudsyftet är oftast att samla in nödvändig information om kunder (både befintliga och potentiella) som sedan ligger till grund för exempelvis segmentering av olika målgrupper, utveckling av nya produkter och tjänster eller som underlag vid support och säljaktiviteter.

Smith A. beskriver i en artikel utifrån sin forskning vikten av kundinformation och menar att kundinformation tillsammans med analys av kunddata kan ses som värdelös om den inte används och sätts in i rätt sammanhang. (Smith A. 2006, sid. 88) Han menar att en analys baserad på kunddata ger verksamheten en klarare bild av vem deras kunder är och vad de behöver. Kundinformation kan enligt Smith A. handla om mönster och trender i kundernas beteende, kundernas preferenser, migrations tendenser, livsstil och personliga intressen som kan användas för att utveckla framtida affärsmöjligheter.

Smith A. beskriver även vikten av segmentering och hävdar att segmentering eller uppdelning av kunder i olika kundkategorier hjälper ett företag att förstå kundernas beteendemönster och preferenser bättre. (Smith A. 2006, sid. 88) Denna förståelse hjälper i sin tur företaget att rikta sina resurser mot kundernas olika preferenser på ett effektivt sätt. Han delar även in nyttan med segmentering i två delar:

- Segmentering hjälper ett företag anpassa sina tjänster och service efter kundernas behov. Detta ger enligt hans åsikt, konkurrenskraftiga fördelar gentemot konkurrenterna.
- Segmentering visar även vägen till de mest värdefulla kunderna som ger de mest ekonomiska fördelarna.

Att bygga upp en väl fungerande databas med ett affärssystem är en annan viktig del i arbetet med kundinformation enligt Smith. A. Detta instämmer även Ercheverri P. & Edvardsson P. (2002, sid. 197) som beskriver hur detta arbete kan delas in i två viktiga faser.

- *Uppbyggnadsfas* - Vid denna fas krävs att man fastställer mål och ambitionsnivå om vilka data (namn, adresser, kundspecifika beteende, intresse, klassificeringsdata, branschdata) som ska finnas om varje kund.
- *Underhållningsfas* - Data innehåller känslig information som snabbt föråldras, varför det är viktigt att ständigt uppdatera och utveckla informationen.

En annan viktig del som påverkar företagets hantering och lagring av olika kundspecifik information, som författarna anser är bör nämnas här, är att det finns särskilda lagar och förordningar som avgör vilken information ett företag får lagra om sina kunder. I Sverige finns bland annat personuppgiftslagen, PUL (Datainspektionen, 2007), som företagen måste rätta sig efter och som blivit allt mer uppmärksammas de senaste åren i och med informationsteknologins möjligheter.

I den tidigare nämnda artikeln ”*CRM – easy to do wrong, hard to do right*” beskriver författaren hur många företag samlar in stora mängder med information från deras kunder, utan att använda den på ett tillfredställande sätt. (MCB UP Ltd. 2002, sid. 20) Även här poängteras vikten av att se över sin lagrade information om kunderna. Ett av huvudmålen för företag som arbetar med CRM bör därför vara, precis forskarna ovan hävdar, att ständigt

förbättra kvalitén och kvantiteten av informationen. Detta gäller särskilt större organisationer där det kan vara svårare att hålla reda på flera tusen kundrelationer.

3.5 CRM-system

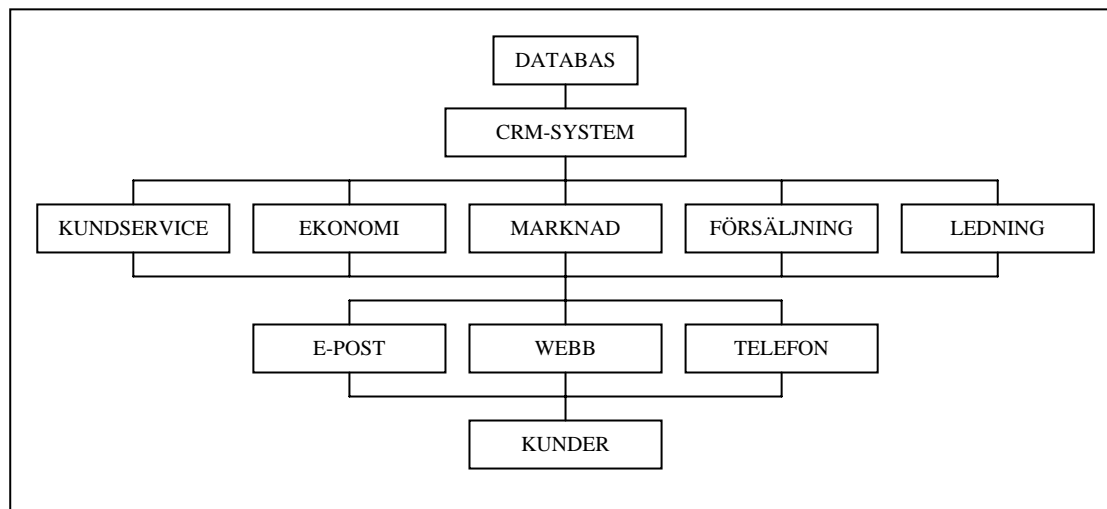
Ett CRM-system är en form av affärssystem och en central och viktig del inom området CRM. Ett affärssystem är ett programpaket som tillgodoser ett företag förenklad styrning och administrering av information. (ESV NYTT, 2002) Affärssystem är vanligtvis kopplade till en central databas och fungerar som en länk mellan olika användare och den lagrade informationen. CRM-system är i grunden inriktade affärssystem som kan bidra till ett företags CRM-strategi i processen att samla, hantera och utnyttja större mängder kundinformation, som exempelvis information om kundernas köpbeteenden. (Thompson K. et al. 2000 sid. 1-2) Lagring av större mängder information kallas även för "data warehouse" (data lagring) medan "data mining" (datagruvdrift) betecknar sökandet efter mönster i den lagrade informationen.

Som beskrevs tidigare i inledningen förekommer det dock andra typer av hjälpmedel och verktyg för att hantera och bearbeta information om exempelvis kunder. Exempel på sådana hjälpmedel är andra programvaror (Microsoft Excel, Word etc.), databaser eller andra typer av affärssystem etc. Dessa hjälpmedel är i grunden ej utvecklade i ett CRM syfte, men används av företag på ett likartat sätt. (Författarna vill tydliggöra att dessa ej klassas som CRM-system.)

Gummesson E. beskriver CRM-system som bra hjälpmedel för att lagra kundinformation som tidigare fanns lagrad i huvudet på medarbetare. Han menar att den fullständiga kundrelaterade informationen kvarstår i företaget när enskilda personer lämnar företaget. (Gummesson E. 2002, sid 279) CRM-system kan på så sätt bidra till ett företags totala CRM-strategi.

CRM-system erbjuder dock oftast mer funktionalitet i och med att företagen inser att lagrad kundinformation kan användas inom fler delar av ett företags verksamhet (ex. inom marknadsföring, sälj, kundservice, produktutveckling m.m.). (Yurong X. et al. 2002, sid. 442-443) Ytterligare forskning inom området bekräftar hur viktigt det är att ett CRM-system är implementerat i flera delar av en organisation. (MCB UP Ltd. 2002, sid. 19-22) En marknadsavdelning kan exempelvis utnyttja ett CRM-system för att gruppera och analysera olika kundgrupper, för att sedan ta fram effektivare marknadsföringsåtgärder.

Nedan visas en förenklad illustration av hur ett CRM-system länkar samman nödvändig information och användare. Figuren ger en överskådlig bild av hur olika avdelningar inom en organisation kan använda ett CRM-system tillsammans med andra verktyg (ex. e-post, webb och telefon) i interaktionen med kunder.



Figur 1, Författarnas egen illustration av ett CRM-system

Thompson K. (m.fl.) hävdar med sin forskning att en korrekt användning av ett CRM-system och den lagrade kundinformationen kan utnyttjas för att skräddarsy produkt- och tjänstespecifika erbjudande mot kunder eller mot mindre segment av kunder. Erbjudanden där mer anpassade mervärden tillförs som i sin tur leder till kundlojalitet. Företagen kan även omvänt använda CRM-system till att analysera och identifiera kunddata för att räkna ut vilka kundgrupper som de bör lägga mindre resurser gentemot. (Thompson K. et al. 2000, sid. 2)

Problematiken med CRM-system visar sig dock ligga i hur väl ett CRM-system är implementerat i ett företag och på vilket sätt de används. Målet är att leverera ökat mervärde mot kunderna, men hänger även ihop med hur utvecklat de grundläggande CRM strategierna är utbredda företagets verksamhet. (Thompson K. et al. 2000, sid. 9)

3.6 Kundvård

Tidigare har författarna beskrivit vad kundinformation och CRM-system innebär ur ett CRM perspektiv och i arbetet med kundrelationer. Nedan följer en närmare diskussion kring begreppens koppling till kundvård, vikten av detta arbete och hur detta kan bidra till

värdeskapande och kundvärde. Avsnittet inleds med att reda ut vad begreppet kundvård innebär för att sedan behandla vad tidigare forskning säger angående detta.

Enligt Ercheverri P. & Edvardsson P. (2002, sid. 195) handlar kundvård om att vårda kundrelationer genom investeringar i befintliga kundrelationer. Det är ofta de redan existerande kunderna som faller bort i hantering av kundrelationer och kundvård. Detta beskrivs vidare som olyckligt med tanke på den kostnad och det engagemang som krävs för att bearbeta nya kunder. Gumesson E. är inne på samma spår då han beskriver kundvård som att ”*behålla, vårda och utveckla existerande relationer*” och menar att kunderna ses allt mer som företagets knappa resurser. (Gumesson E. 2002, sid 50) En amerikansk undersökning påvisar även vikten av befintliga kundrelationer, då över 65 procent av ett företags försäljning sker till befintliga kunder. (Echeverri P. & Edvardsson B. 2002, sid. 195)

Andra studier bekräftar fenomenet som även kommit att kallas för ”paretoprincipen” och påstår att 80 % av vinsterna genereras av 20 % av kunderna. Inom vissa branscher finns dock till och med ännu mer extrema fördelningar, då det exempelvis inom den kommersiella banksektorn visat sig att endast 10 % utav kunderna står för 100 % utav vinsterna. (Thompson K. et al. 2000, sid. 2)

Kotler är en annan forskare som presenterar några argument till varför man bör satsa på existerande kunder och kundvård. (Kotler P. 2003, sid. 72-73) Enligt Kotler så har en nöjd kund bland annat en tendens att återkomma och handla igen, utge rekommendationer om produkter och tjänster till vänner och är oftast mindre kritisk till tillfälliga kvalitetsstörningar. Nöjda kunder bidrar på så sätt till kundlojalitet, vilket i sin tur bidrar till ökad lönsamhet.

L. Liswood (Echeverri P. & Edvardsson B. 2002, sid. 196) beskriver vidare två viktiga komponenter för att kunna bedriva kundvård i praktiken:

- *Servicekvalitet och kundtillfredsställelse* - att ha tydliga och konkreta standarder inom hantering av klagomål, väntetider, kommunikation och mål för kundnöjdhet.
- *Kunskap om kundrelationer* - att kontinuerligt mäta kundernas upplevelser med hjälp utav enkäter, kundnöjdhetsindex etc. och att säkerställa att servicemålen uppnås.

Enligt Osarenkhoe A. och Bennani A.´s senaste forskning (2007, sid. 155) kan företag idag, tack vare den nya tekniken (CRM-system), utnyttja möjligheterna att ge mer individualiserad

service och erbjudanden mot mindre segment av kunder. CRM-system kan alltså öka ett företags möjligheter till bättre och mer specialiserad kundvård. Resultatet av forskningen visar att CRM-system kan användas till att lära sig mer om kundernas behov och beteenden för att sedan kunna utveckla starkare relationer med dem. Kundvård är därför en viktig del utav arbetet med CRM och även dessa forskare poängterar vikten av att vårda befintliga relationer. En relation kan vara svår att reparera när den väl tagit skada i och med att de flesta starkare relationerna är baserade på tillit.

3.7 Värdeskapande

Som nämndes kort i inledningen av kapitlet och i flera utav de forskningsartiklar som författarna har tagit del utav, går det att urskilja hur ”värdeskapandet” kan ses som en återkommande och viktig del i arbetet med kundrelationer. CRM-system är hjälpmedel som används av företag för att hantera kundinformation, som i sin tur kan användas i kundvård för att skapa värde i kundrelationerna.

Hirji K. K. beskriver i sin artikel (2004, sid 20-21) att en kund oftast bara är villig att inleda en relation med ett företag om två villkor är uppfyllda. För det första bör summan av den produkt- eller tjänsterelaterade nytta eller mervärde som kunden tar del utav, vara positivt och större än den associerade totala kostnaden. Det andra är att värdet eller nyttan måste vara överlägset i förhållande till vad andra konkurrenter erbjuder. Företag måste därför, enligt forskaren, fokusera på ”kundvärdes strategier” likt CRM. Från företagets perspektiv måste även en kundrelation vara av en sådan karaktär att det är av ekonomiskt värde och ekonomiskt genomförbart.

Att skapa värde mot sina kunder är enligt forskarna alltså nyckeln till framgång och de långsiktiga kundrelationerna. Enligt Osarenkhoe A. & Bennani A. kan värdeskapandet vidare beskrivas som en kontinuerlig och svår process i och med att kundernas preferenser och förväntningar ständigt förändras. (Osarenkhoe A. & Bennani A. 2007, sid 148) Företagen kan därför med hjälp utav rätt CRM-system och kundinformation analysera och bemöta kundernas efterfråga och behov på ett effektivare sätt i den värdeskapande processen.

Genom att företagen tillför värde i sina kundrelationer och på så sätt får mer tillfredsställda kunder ökar kundlojaliteten. I forskningsartikel nämns detta tillsammans med tre andra

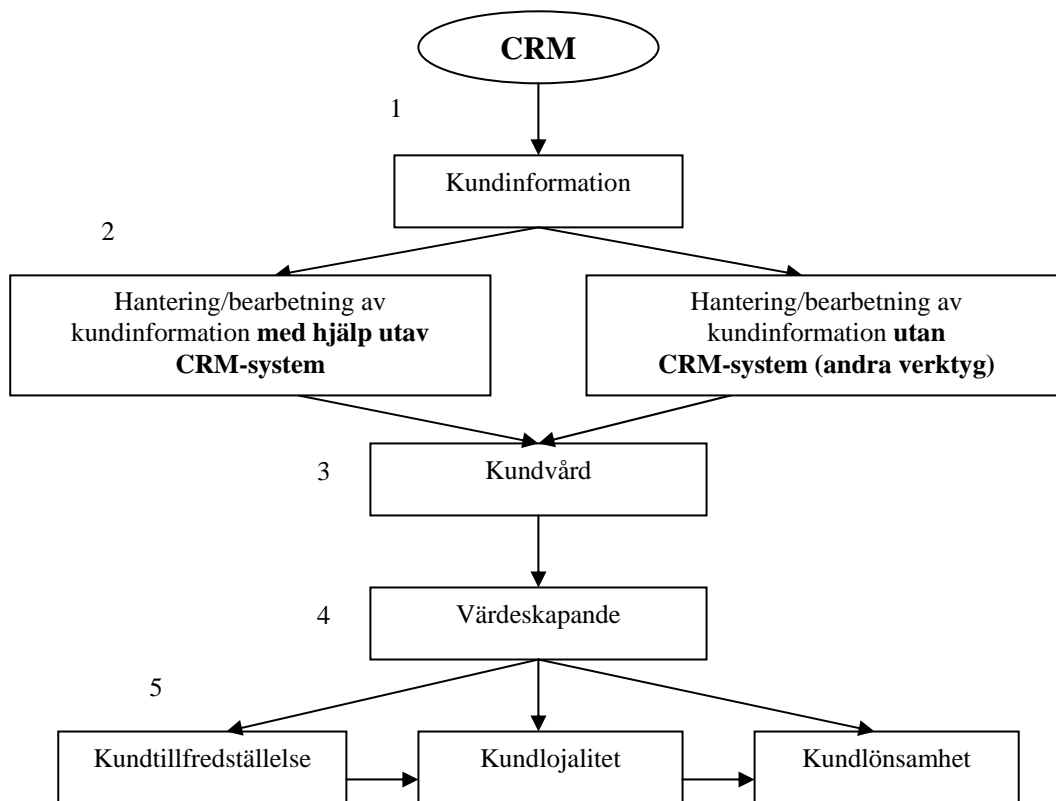
orsaker till varför företag vanligtvis väljer att införa och använda sig utav CRM inom verksamheten. (MCB UP Ltd, 2002, sid. 20) Alla orsaker påverkar i slutändan företagets förmåga att uppnå lönsamhet och kan delas in enligt följande:

- Attrahera nya kunder
- Öka antalet säljtillfällen per kund
- Reducera kostnader genom förbättringar och effektivisering av affärsprocesser
- Förbättra relationer med kunder och uppnå lojalitet hos kunderna

Yurong X. m.fl. beskriver CRM-system som ett nödvändigt verktyg för att maximera kundvärde. Detta genom ett differentierat arbetssätt för hantering av kundrelationer. Enligt forskarna har faktorer som globalisering, avreglering och differentiering bidragit till att företag väljer att satsa mer på värdeskapande processer i sina konkurrensstrategier. Dvs. strategin har gått från en "Product-centric approach" till en "Customer-centric approach". Vidare anser forskarna att investeringar i värdeskapande processer och kundrelationer (i form av CRM-system) är det enda kvarstående tillvägagångssätten som ger en organisation konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. (Yurong X. et al. 2002, sid. 451)

3.8 Teoretisk referensram och syntes

Utifrån den teoretiska referensramen har författarna tagit fram en sammanfattande teoretisk modell, för att läsaren skall få en bättre bild och förståelse för sambandet mellan kundinformation, CRM-system, kundvård och värdeskapande sett utifrån ett CRM-perspektiv. Modellen ligger även till grund för författarnas kommande analys och beskrivs närmare nedan med hjälp utav fem punkter.



Figur 2, Teoretisk modell, egenutvecklad av författarna

CRM kan ses som ett företags affärsstrategi för att bibehålla och förstärka långsiktiga kundrelationer. Ett viktigt och centralt begrepp inom CRM, som behandlats mer ingående tidigare i teoriavsnittet, är hantering och bearbetning av kundrelaterad information. Forskning påvisar vikten av kundinformation som tillsammans med bland annat segmentering och analys kan ge en bättre bild av kundernas handlingsmönster och trender. (Smith A. 2006) (Se punkt 1 i figuren.)

Kundinformationen kan i sin tur lagras och bearbetas med hjälp utav olika verktyg. Vissa företag använder sig i formell utsträckning utav CRM-system, medan andra företag använder verktyg eller hjälpmedel som inte kan klassas som CRM-system (databaser, andra affärssystem eller programvaror som Microsoft Excel etc.). (Se punkt 2 i figuren.)

Ett syfte med arbetet med kundinformation inom CRM, är att vårda kundrelationer (kundvård) mot både befintliga och potentiella kunder. (Osarenkhoe A. och Bennani A. 2007) Kundinformationen ligger till grund och ger bättre möjligheter till service och värdeskapande i kundvårdsarbetet. (Se punkt 3 i figuren.)

Enligt forskarna är värdeskapande aktiviteter nyckeln till framgång och de långsiktiga kundrelationerna. (Hirji K. K. 2004) En kund är exempelvis oftast bara villig att inleda en relation med ett företag, om mervärdet som kunden får ta del utav är överlägset i förhållande till vad andra konkurrenter erbjuder. (Se punkt 4 i figuren.)

Längst ner i modellen tydliggörs till sist forskarnas förklaring till varför företag vanligtvis väljer att införa och använda sig utav CRM-system inom verksamheten. (MCB UP Ltd, 2002) Genom att företagen kan tillföra värde i sina kundrelationer, får företagen mer tillfredställda kunder, vilket leder till ökad kundlojalitet och kundlönsamhet. (Se punkt 5 i figuren.)

4 Empiri

I empirikapitlet redovisas fallföretagen, en sammanställning av intervjuerna och den enkätundersökning som har genomförts. Empirin är indelad och sammanställd per företag och med hjälp utav huvudrubriker, för att på så sätt underlätta för läsaren och inför den kommande analysen.

De djupgående intervjuerna i undersökningen har genomförts med utvalda nyckelpersoner med relevanta befattningar inom områdena sälj och marknad, på de respektive fyra företagen. Syftet med intervjuerna var att få en djupare bild av företagens arbete med kundinformation, kundrelationer och CRM-system. Något som dock är viktigt att komma ihåg, är att intervjuerna endast belyser de intervjuades kontakt och uppfattning av dessa områden. De personer som ingick i de personliga intervjuerna var:

- Anders Fondberg, *Marknadschef på Nostratic AB*
- Kristian Enström, *Affärsområdes- och Konsultchef Nostratic AB*
- Anders Wennberg, *Konsultchef på Ekelöv InfoSecurity AB*
- Ulf Löfven, *Affärsområdeschef, Offentlig förvaltning och Telekom på Ekelöv InfoSecurity AB*
- Pia Hertig, *Marknadschef och Vice VD på Scandic Kungens Kurva i Stockholm*
- Jan Birkelund, *Sälj och Marknadschef på Accor Hospitality*

4.1 Intervjusammanställning

4.1.1 Nostratic AB

Företagspresentation

Nostratic AB grundades 2004. Företagets grundläggande affärsidé är att förbättra kommunikationen mellan universitet, studenter och näringsliv och företaget har cirka 30 anställda. Affärsidén bygger på att förenkla studenters dagliga liv med hjälp av en samling verktyg och tjänster som en effektiv kommunikationskanal mellan studenter, lärosäten och näringslivet. Företaget arbetar även idag med kundanpassade tekniska lösningar vars syfte är att förbättra kommunikationsflödet inom organisationer. Verksamheten kan i dagsläget grupperas till tre stycken affärsområden:

- *Community - "Academia Live"* (Betecknas härnäst efter som AL) - En egenutvecklad kommunikationsplattform i form av ett Internet Community. Communityt har idag cirka 15 000 registrerade medlemmar, vilka representeras av studenter.
- *Konsultbemanning* – En konsultverksamhet vars syfte är att ge kompetenta personer (i första hand nyexaminerade studenter) möjlighet att komma in i arbetslivet, utvecklas, få erfarenheter och bygga kontaktnät.
- *Plattformen* – Den tekniska plattformen erbjuds företag och organisationer som är i behov att förbättra kommunikationen internt mot sina medarbetare och/eller externt mot sina kunder.

Företaget har som mål och vision att vara den naturliga länken mellan studenterna och arbetslivet ("karriären"). Kristian berättar att han tillsammans med en annan kollega arbetar mycket med kontakten mellan studenter och företag (rekrytering och bemanning), medan Anders ansvarar för "*övergripande strategier vad det gäller marknadsföring och visioner för framförallt Academic Live delen och studentkontakterna*" m.m.

Marknadsföring

De främsta tillvägagångssätten som Nostratic AB använder sig av i sin marknadsföring mot studenter är personlig kontakt och annonsering. Syftet är att "*förebygga och bibehålla relationer*" och enligt respondenterna sker större delen av marknadsföringen mot studenter med hjälp av personlig kontakt hos kårer, studentföreningar och direkt mot enskilda studenter.

Målet är att detta skall ”generera mycket word-of-mouth” som Anders uttrycker det. Kontakten sker oftast på events, arbetsmarknadsdagar, pubar, föreläsningar och mingelkvällar dit företaget har skickat personal. Anders beskriver att Nostratic även arbetar tillsammans med samarbetspartners för att skapa attraktiva studentanpassade produktbudanden för sina medlemmar i AL.

När det gäller marknadsföring mot näringslivet sker även denna först och främst med hjälp av personlig kontakt (möten, events, arbetsmarknadsdagar etc.). Övriga kanaler som används är traditionell annonsering via Internet (Via den egna hemsidan, AMS, Monster, Metro teknik m.fl.).

Kunderna

Enligt Anders och Kristian kan kunderna delas in i två huvudgrupper, det vill säga *företagskunder* i form av B2B relationer (befintliga och potentiella kunder) och *studenter* i form av B2C relationer (enskilda studenter, studentkårer och föreningar eller nyutexaminerade). Studenterna utgör dock företagets största kundkategori och målet är att rekrytera dem som medlemmar via AL. Kommunikationen med båda kundgrupperna sker bland annat med hjälp av telefon, e-post och personliga möten.

Informationshantering

Företaget använder sig av ett register (i form av Excel-dokument) som verktyg för hantering och bearbetning av kundinformation. Enligt respondenterna finns det även ett mindre CRM-system (V-tiger) som enbart används av ett fåtal personer inom AL i syfte att hantera kontaktinformation om olika annonsörer. De uppgifter som företaget lagrar i sitt register över företagets konsulter är bland annat kontaktuppgifter, erfarenheter, kompetens och en del personliga preferenser. I registret med kontakter inom näringslivet finns bland annat namn, kontaktperson, befattning, verksamhet, beskrivning av företagets verksamhet, telefonnummer, e-post-adresser, hemsida- adresser, övriga noterings fält, fält för förmedling, datum för senaste kontakt och nästa kontakt. Om medlemmarna i AL lagras kontaktuppgifter som namn, telefonnummer, e-post och bland annat vilka kurser och höskolor som studenten studerar på.

Enligt respondenterna lagras informationen i syfte att bibehålla och bearbeta både befintliga och potentiella kunder, i marknadsföring mot kunder, i kundvård (etablera kontakt och

bearbeta kund, leverera vad kunden vill ha) och till segmentering och indelning av företagets kunder och konsulter. En viss typ av segmentering eller indelning görs då de t.ex. delar in både kunder och konsulter i A, B, C respektive D kategorier. (Annan indelning är den geografiska då de t.ex. för tillfället sparar separat kontaktinformation om potentiella företag från Stockholmsregionen).

I företagskategoriseringen är A-kunderna befintliga kunder som har köpt tjänster eller produkter. B-kunderna representeras av potentiella framtida kunder som har visat intresse och som Nostratic AB skall följa upp. C- och D-kategori kunderna kontaktas mindre sällan (endast någon gång per kvartal respektive per år).

Kategoriseringen av konsulter sker utifrån deras befintliga kunskaper och möjligheter. A-kategorin är de som redo för arbete direkt hos företag. B-konsulterna kan behöva viss utbildning eller förberedelser innan de skickas ut (ofta saknar de kommunikativa egenskaper som att sälja in sig själva). Nostratic hjälper då till och bearbetar konsulten för att denne skall lyckas bättre på en anställningsintervju (t.ex. arrangera konsulträffar). C- och D-kategorierna är konsulter som inte är lika attraktiva för närvarande. Vad det gäller medlemmarna i AL berättar Anders att det finns lagrad information om medlemmarna (ex. geografiskt och intresse i form av högskola och kurser) som företaget dock ännu inte har verktyg för att ”bryta ut” och använda i någon direkt segmentering (detta är dock under utveckling).

Kundinformationen införskaffas enligt respondenterna bland annat med hjälp av publika register (som hitta.se, Eniro.se eller via Monster.se eller andra platser där företag annonserar, söker personal). Företaget kontaktar och samlar då in stor del av informationen i den direkta kontakten med företaget (eller via hemsidor, telefon m.m.) eller via de personliga kontakterna (på events etc.) och via AL. Respondenterna menar att informationen uppdateras kontinuerligt och manuellt i samband med dessa kontakter. Framförallt t.ex. vid kundkontakter, konsultarbete, nyrekrytering, nya uppdrag, leads etc.

Åtkomsten till ex. kontaktinformation inom företaget är enligt respondenterna till viss del begränsad. Ledningsgruppen och de ansvariga för respektive affärsområde delar på samma Excel-ark, men Kristian och Anders beskriver dock båda hur de ganska nyligen insett behovet av att dela information mer intensivt. Åtkomsttiden till informationen kan skilja sig väldigt mycket beroende olika arbetssätt och uppdateringen av informationen som respektive

ansvarige står för (tidigare kunde avstämningar dröja vilket innebar någon vecka upp till någon månad), vilket ledningen har insett är ett problem och för tillfället arbetar med. Vidare anser respondenterna att den lagrade informationen är kritiskt sett ur ett verksamhets kritisktperspektiv t.ex. om informationen om studenterna skulle försvinna, vilket skulle leda till förödande konsekvenser för företaget.

Kundvård och kundvärde

Respondenterna definierar kundvård som *”att hålla en god personlig relation med kunden”*. Anders och Kristian beskriver detta som att *”följa upp kundkontakter med hjälp utav snabba leveranser och besked”, ”kontinuerliga uppföljningar”, ”se till att ge kunden vad kunden vill ha”, ”uppriktighet och säga vad man kan och inte kan klara av”* etc. Enligt respondenterna är *”merförsäljning”* det självklara målet med kundvården. Detta genom att bearbeta befintliga kunder som i sin tur leder till *”nöjda och lojala kunder”*. Respondenterna menar att de nöjda kundernas lojalitet leder till merförsäljning. Anders poängterar dock att det inte är lika lätt att bedriva lika god kundvård mot alla 15 tusen medlemmar i AL samtidigt, men att han tror att segmentering öppnar nya möjligheter om kundvård. *”Jag är av den uppfattningen om att kundvård är lika mycket sälj som sälj är en del av marknadsföring, för en bra kundvård kan generera 10-15 nya kunder, medan en missnöjd kund kan generera 200 potentiella köpare som inte kommer att köpa.”* Vidare beskriver han att ett dåligt rykte kan ta lång tid att återställa medan en bra referens kan öppna *”nya dörrar”*. Anders nämner även att diskussioner har förts inom företaget, om att i framtiden använda informationen om antal gånger medlemmarna varit inloggad på Commiunityt som underlag för *”lojalitets belöningar”*.

Den information som lagras i syfte för att stärka kundvården omfattar, enligt respondenterna, till större del kontaktinformation om företag och konsulter och övriga noteringar angående kundaktiviteter, åsikter etc. När det gäller kundvårdsarbetet skiljer dock tillvägagångssätten beroende utav verksamhetens olika kundkategorier. Gällande företagskunder går kundvården ut på att ha kontinuerliga uppföljningar och dialog med dem om deras åsikter (t.ex. hur konsulterna sköter sig eller om det finns ett behov att bytta ut dem) där målet är at säkerställa att kunderna är nöjda. Kundvården gentemot konsulterna innebär i första hand att hjälpa och förbereda dem så de enklare och fortare kan komma ut till näringslivet men även då de är ute på uppdrag i form av utbildningar m.m. Den kundvård som bedrivs gentemot medlemmarna

(studenterna) i AL sker i en begränsad form där olika events, mingelkvällar och Communityts olika verktyg (forum m.m.) ingår i processen.

Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system

Som tidigare nämnts använder Nostratic AB sig idag till mesta dels utav Excel-ark och Word-dokument. Denna information ligger lagrad på en server, som gör det möjligt att dela informationen mellan olika datorer. Respondenterna anser dock att de saknar en viss automatisk uppdatering av informationen och efterfrågar ett ”*helhetsverktyg*” med stödfunktioner för bland annat leads, prospekt, meddelandehantering, tidsrapportering och sammanställning av ekonomiska rapporter.

Detta är enligt respondenterna bristfälligt med tanke på antalet medarbetare och mängden information som företaget med tiden har börjat lagra och använda sig utav. Företaget efterlyser en mer strukturerade uppföljning (med hjälp av ett CRM-system eller liknande verktyg) av företagets kunder som skulle gynna både Nostratic AB och dess kunder. Respondenterna tror att ett sådant verktyg skulle bidra med förenklad hantering av kundkontakter, fakturering, tidsrapportering, sammanfattning av ekonomiska rapporter (omsättning per kund, nedlagt tid) kontaktinformation, effektivisering av arbetssätten (tillgänglighet och åtkomst till informationen) och gynna kundrelaterade arbeten. Anders tror dock att det inte finns något befintligt CRM-system som är anpassat till just deras Community del, men att ett sådant verktyg skulle ge dem möjlighet att segmentera kunderna bättre och på så sätt bidra till att de kan tjäna pengar.

Respondenterna anser vidare att ett CRM-system inte kan räknas som en förutsättning för att lyckas med kundrelaterade arbeten. Dock anser de att storleken på företag, mängden av information och antal kunder är avgörande inför valet av ett CRM-system. Kristian menar att ”*som ett litet företag klara man sig utan ett sådant system, men växer man så finns definitivt ett behov*”. Ett system skulle t.ex. möjliggöra att de kunde arbeta hemifrån och till ett mer strukturerade arbetssätt med rapporter, prospekt och leads mm.

4.1.2 Ekelöw InfoSecurity AB

Företagspresentation

Ekelöw InfoSecurity AB är ett ledande konsultföretag inom riskhantering och informationssäkerhet i Norden. Företaget hjälper olika verksamheter med interna och externa säkerhets- och riskhanteringskrav genom identifiering av hot och risker mot verksamhetskritisk information och processer. Företaget har idag cirka 45 anställda geografiskt fördelade i Stockholm och Göteborg var av huvuddelen är konsulter med lång erfarenhet och fackkompetens inom riskhantering och informationssäkerhet. Verksamheten kan i dagsläget grupperas till två stycken affärsområden:

- *Offentliga sektorn och Telecom*
- *Bank, finans, försäkring och läkemedel*

Företaget har en vision om att vara marknadsledande inom information och säkerhetsområdet och ett oberoende konsultföretag i Norden. För att uppnå detta har företaget ett 20-tals delmål som kontinuerligt (minst en gång per månad) följs upp av olika ansvariga. Ett exempel på dessa mål är att utöka antalet medarbetare till cirka 80-100 stycken under 2008.

Ekelöw InfoSecurity AB använder sig av en mängd olika nyckeltal som enligt respondenterna är oerhört kritiska för verksamheten. Nyckeltalen som verksamheten använder sig av är bland annat beläggningsgrader, arbetstid, försäljningsciffror (ex. intern och externa debiteringar), Nöjd Kund Index (NKI) etc. som kontinuerligt mäts och följs upp per konsult, gruppnivå och affärsområde m.m.

Marknadsföring

Företaget arbetar främst med B2B relationer där företagets mål är att synas och få nya konsultuppdrag. Marknadsföringen sker till mesta del med hjälp utav kundmöten och personliga kontakter med befintliga och potentiella kunder. Övrigt så nämner Anders framförallt tidningar och webbplatser inom samma marknadsnisch som potentiella rekryteringskanaler. Företaget ser på rekrytering som en särskild form av marknadsföring. Andra ”marknadsföringskanaler” som företaget använder sig av är bland annat:

- Personliga kontakter (kundmöten, via telefon, e-post etc.)
- Deltagande i seminarier (föredrag, mässor, events etc.)

- Annonsering i tidskrifter och via webben (IDG, CIO, CSO, företagets hemsida etc.)
- Samarbetsorganisationer (i form av seminarier)

Kunderna

Ekelöw InfoSecurity AB´s kunder består enligt Ulf och Anders helt och hållet av B2B relationer och kan kategoriseras till två huvudgrupper:

- *Offentliga sektorn* (Försvarsmakten, Polismyndigheten, kommuner och landsting) som utgör den största försäljningsvolymen.
- *Privata sektorn* (Banker, försäkringsbolag, läkemedel etc.)

Företaget arbetar endast med externa kunder, men använder även sig av begrepp som ”*interna projekt och uppdrag*”, eftersom konsulternas tid kan allokeras i externa intäktsgenererande kunduppdrag eller interna aktiviteter inom metodutveckling och försäljning. De externa kunduppdragen står för 2/3 av företagets totala försäljningsvolym. Inom den interna delen anlitas interna resurser för olika interna projekt. Enligt respondenterna sker kommunikationen med kunderna till större del i form av personlig kontakt, telefonsamtal, e-post etc. Detta sker oftast dagligen ute hos kunderna men detta är beroende på respektive konsults arbetsituation.

Informationshantering

Anders och Ulf beskriver att de för närvarande inom ledningen använder sig av ett antal Excel-dokument för bland annat hantering och bearbetning av kundinformation. Information består till större del utav kontaktinformation (kunder), resursplanering (tillgängliga resurser, konsulter över en viss tid), prospekt och försäljning, dialoger med kunder och projektrelaterade information (form av uppdrag, projektstatus, kundaktiviteter) etc. Enligt respondenterna används den lagrade kundinformationen bland annat i följande syften:

- *Affärsmöjligheter* - referenser från genomförda projekt, affärsområden kunden efterfrågar, typ av uppdrag, förväntad volym, vilka konsulter som skall kopplas till uppdraget, ansvariga mot kund, status, uppföljning av leads, prospekt etc.
- *Ekonomi*- kontakt och ekonomisk information för fakturering, offert information, omfattning etc.
- *Beläggningsplanering* - vilka uppdrag som finns (per företag eller organisations delar), resurser (tillgängliga) etc. (Anders påpekar att ”*olika typer av beläggningsgrad är väldigt viktigt i vår verksamhet*”.)

- *Kundvård* – kontaktinformation, planerade möten, events, uppdrag etc. som kan användas för att bearbeta och bibehålla relationen med både befintliga och potentiella kunder.

Enligt Ulf och Anders införskaffas kundinformationen till större del med hjälp av personlig kontakt, telefonsamtal, företagets hemsidor, seminarier, möten och events etc. De förklarar vidare att företaget inte köper in kundinformation eller bearbetar några publika register, då företaget tror att de personliga kontakterna är det effektivaste medlet i sin marknadsföring. Detta eftersom de säljer kvalificerade konsulttjänster och anser att högt förtroende utvecklas genom de personliga kontakterna och genomförda framgångsrika uppdrag. De uttrycker även sig med ”*Word-of-mouth*”.

Vidare beskriver de att informationen uppdateras manuellt och regelbundet (dagligen eller veckovis) beroende av mängden av kund- och företagsaktiviteter. När det gäller segmentering av kunder påstår Anders att de inte riktigt har någon ”*segmenteringsmodell*”, då deras ”segmentering” enbart i dagsläget omfattar potentiella kunder, försäljningsbehov, bransch och geografisk segmentering. Ulf efterfrågar just detta i och med ett CRM-system.

Enligt respondenterna har medarbetarna en begränsad åtkomst till informationen, då informationen om försäljning, beläggning och verksamhetsplaneringar endast är tillgängligt för ledningsgruppen. Övriga medarbetare får ta del av referenser, genomförda uppdrag, finansiell information och leads och prospekts gällande olika affärsmöjligheter. Inom ledningsgruppen har man haft en hög ambition att rapportera om verksamheten till alla anställda inom företaget i form av möten (T.ex. berätta hur det har gått med olika kunder och vad det har lett till). Syftet med detta är enligt respondenterna ”*att skapa större delaktighet bland medlemmar i hela organisationen*”.

När det gäller uppdatering av information har företaget tydliga ansvarsområden där respektive person uppdaterar ”sin” information (exempelvis ansvarar Ulf för information om nya uppdrag medan Anders står för den informationen som berör konsulterna). Givetvis förekommer även kundkontakter genom företagets konsulter, men det är alltid de affärsområdesansvariga som har ansvar för kontakten. Enligt respondenterna är det viktigt att kunden upplever att Ekelöw InfoSecurity AB agerar som ett professionellt företag oavsett

vem de kontaktar. Anders påpekar att kunder, som Ekelöw InfoSecurity AB har flera uppdrag hos, ska ”*uppleva Ekelöw som ett företag*”.

Vidare upplever respondenterna åtkomsttiden till kundinformationen som relativt snabbt och smidigt. Respondenterna påpekar vikten av god kundservice eller ett ”front-office” men de ser inte behovet av ett eget ”front-office” idag, då de inte arbetar med den typen av ”*massförsäljning*”. Eftersom informationsåtkomsten är begränsad inom företaget hänvisas istället kunden till någon av de ansvariga, vilket de anser går smidigt med tanke på företagets storlek. Anders poängterar att Ekelöw InfoSecurity AB´s webbsida fungerar som en bra informationskanal.

Kundvård och kundvärde

Enligt Anders och Ulf handlar kundvård om att upprätthålla god kontakt med olika kunder och öka deras förtroende för företaget. Anders uttrycker att ”*det handlar om att på ett professionellt sätt utveckla kundrelationen i syfte att kunden skall köpa mer uppdrag*”. Det vill säga att föra en dialog med en kund i syfte att uppfylla kundens behov och förväntningar. ”*Detta bygger i grunden på att kunden har ett högt förtroende för Ekelöw och våra konsulter, att vi förstår kundens verksamhet och kan tillföra en tydlig nytta.*” Ulf tydliggör att ”*det även gäller att upptäcka om något är fel och rätta till det i en tidig fas*”. Anders påpekar att detta kan bestå av ”*aktiviteter som sker på ett professionellt avvägt sätt*”.

I Ekelöws InfoSecuritys AB´s fall arbetar företaget med hjälp av en rad olika aktiviteter i sin kundvård. Oftast i form av olika seminarier, kundmöten, events som ”öppna hus” eller golfturneringar etc. Det självklara målet med kundvårdsarbetet på företaget anses vara ökad försäljning i form av återköp och att öka kundlojaliteten med hjälp av relationsskapande processer. Den information som lagras i kundvårdssyfte omfattar kundrelaterad information som kontaktinformation och information om leads och prospekt (uppföljning av möten etc).

Ett verktyg som företaget använder sig av för att mäta resultatet av de värdeskapande processerna är nöjdhetsindex (NKI). Syfte med denna undersökning, som görs i samband med avslutade projekt hos kunderna, är att mäta graden av lojalitet och nöjdhet i form av ett frågeformulär som kunderna får fylla i. Andra exempel på sätt som företaget mäter lojalitet och kundnöjdhet på, är då de räknar antalet återköp utifrån befintlig statistik och ekonomiska rapporter.

Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system

Ekelöw InfoSecurity AB använder som tidigare nämnts ett antal Excel-dokument för hantering och i arbetet med kundinformation, vilket enligt respondenterna har fungerat någorlunda bra. En viktig del som respondenterna dock saknar med deras verktyg är bland annat stöd eller funktionalitet för automatisk synkronisering och sammanställning av informationen från olika delar av verksamheten (olika Excel-dokument). Detta genomförs för tillfället manuellt, vilket är något som anses en aning ineffektivt. Anders beskriver att företaget har god kontroll över läget, men att informationen är något ”fragmenterad”.

Ulf och Anders har en relativ positiv syn på CRM-system då de bägge tidigare har arbetat med andra typer av affärs- och CRM-system (SAP, IFS och Sibel). De definierar ett CRM-system som ett verktyg för att effektivisera olika processer (leads, prospekt, sälj, värde på affärerna, beläggningsgrad av resurser, supportavtal, kunddata etc.) eller ”att hålla reda på ett företags kundrelationer i syfte att kunna bemöta kunden på ett mer professionellt sätt. I förlängningen öka försäljningen.” Detta anser de särskilt viktigt då ett företag är av en större karaktär och har ett flertal kunder och verksamhetsområden.

Vidare anser Anders även att ett CRM-system kan innebära negativa saker sett ur ett kortare tidsperspektiv, då de ofta är dyra att implementera och det dessutom kan vara tidskrävande för anställda att sätta sig in de nya systemen för att kunna utnyttja dem fullt ut. ”Många underskattar nog komplexiteten när CRM införs i en större organisation. Dessutom tar det lång tid att förändra medarbetarnas arbetssätt så att CRM verkligen används såsom avsetts.” På längre sikt tror han dock att de kan bidra till verksamheten och effektivisera områden som sälj, verksamhetsplanering och marknadsföring.

Enligt respondenterna är det främsta mervärdet som ett CRM-system kan bidra till, övergripande kontroll av kundinformation ”som används vid kundkontakt”. Det vill säga att ”ha en enhetlig bild av kundernas verksamhet, kontroll över all kundkontakt och på så sätt kunna agera på ett proffsigt sätt gentemot kunden”. Anders uttrycker att ”den som möter kunden har komplett information om kundens engagemang och kan därmed genomföra ett bättre kundmöte”. Andra mervärden är kontroll över företagets resurser (konsultbeläggning etc.) och kundrelations bearbetning.

Både Anders och Ulf anser inte att ett CRM-system är en förutsättning för kundrelaterat arbete och kundvård, men eftersom företaget har växt på senare tid och planera att växa ännu mer i framtiden, har respondenterna nu börjat se ett större behov av ett sådant system. Ekelöw InfoSecurity AB har därför beslutat att införskaffa ett CRM-system och befinner sig just nu i en implementeringsfas.

Enligt respondenterna hänger behovet av ett CRM-system samman med mängden information som företaget lagrar, behovet av snabb access till informationen, antalet kunder och företagets storlek. Anders ger ett bra exempel på nyttan med ett CRM-system. ”*Exempelvis om jag ringer till min bank eller försäkringsbolag så vill jag inte ringa runt till olika personer, utan jag vill att de snabbt kan se vem jag är så att man kan diskutera sina frågor. Dvs. underlätta för kunden, idag förutsätter jag som kund att den jag pratar med har komplett information om mitt kundengagemang*”.

4.1.3 Scandic Kungens Kurva

Företagspresentation

Scandic Hotels AB (vidare Scandic) är nordens ledande hotellkedja och förvärvades i mars 2007 av riskkapitalbolaget EQT från de tidigare ägarna Hilton Hotels Corporation. Scandic har 140 stycken hotell i nio länder. Scandic Kungens Kurva tillhör hotellkedjan och finns beläggen i Stockholm. Scandic Kungens Kurva har cirka 66 anställda och erbjuder ett antal tjänster och faciliteter som bland annat mötes- och konferensrum, relax-center, bastu och massage, restaurang och bar, Internet uppkoppling etc. Företagets tre huvudsakliga affärsområden är:

- Logi
- Restauration
- Konferens och events

Pia beskriver företagets mål och vision som ”att erbjuda ett resande som är enkelt och tillgängligt för alla”. Hotellet genomför kontinuerliga uppmätningar av sina mål med hjälp utav ett antal nyckeltal. De nyckeltal verksamheten bland annat använder sig av är ”kundtrohet” (lojalitet) och ”kundnöjdhet” som mäts med hjälp utav en ”Guest Satisfaction Survey” som e-postas till gästen efter hotellvistelsen. En viktig värdering i Scandics verksamhet, är att de arbetar ekologiskt. Scandic är den första Svanen märkta hotellkedjan i Skandinavien och arbetar för en hållbar miljö. Scandic tar även en aktiv del i samhället genom lokala satsningar på de olika hotellen samt centrala satsningar.

Företaget använder sig bland annat av ett lojalitetsprogram, ”Hilton HHonors”, som är ett världsomspännande stamgästprogram. Medlemskapet i Hilton HHonors är kostnadsfritt under. Enligt Pia har hotellkedjan ”kommit ganska lång” med sina kontinuerliga kundlojaliteters och kvalitets mätningar som genomförs mot såväl gäster, personal och hotell. Mätningarna genomförs bland annat med hjälp utav följande metoder:

- *Mystery Caller*– Denna omfattar kvalitets mätningar av hotell och personal i form av inkommande samtal, bokningar, service etc.
- *Voice* - Personalens egna röster (vad de tycker, förslag på förbättringar etc.)
- *Mystery Shopper ” Mr Q”*- Kvalitetsmätningar av hela vistelsen ”från A till Ö” samt bokningsprocessen.
- *Guest Satisfaction Servey* - Denna omfattar mätningar av kundnöjdhet/lojalitet.

Marknadsföring

Enligt Pia sker företagets marknadsföring på både central och lokal nivå. Scandic har en central marknadsavdelning där företaget arbetar med centrala kampanjer. Ett exempel på ett sådant marknadsföringsarbete är de centrala värdeskapande kampanjerna som för tillfället pågår just nu (svanmärkning, rättviseföretag, handikappanpassad etc.). Vidare har företaget en lokal marknadsföring som för det mesta del bygger på relations- och kundvärdesskapande aktiviteter. Företaget använder sig utav ett flertal marknadsföringskanaler som exempelvis via media i form av sponsring (hockey, fotboll, etc.), elektroniska nyhetsbrev (e-post) till stamgäster eller personlig kontakt (frukost- och lunchmöten, telefonkontakt, kundaktiviteter och möten etc.)

Kunderna

Enligt Pia kan Scandics kunder delas in i ett antal olika grupper.

- *Individual Leisure*– Fritidsgäster, barnfamiljer etc.
- *Non Tour*- Sportgrupper
- *Tour Series & groups*– Både inhemska och utländska turister.
- *Meeting* – Konferensgäster.
- *Corporate* – Företagsgäster som antingen har ett volym avtal eller så använder de sig utav ”Scandic Bonus Cheque”, vilket är förmånligt för de utan ett företagsavtal.
- *Wholesales* – Resebyråer/agenturer som säljer Scandics tjänster (både inhemska och utländska).

Företaget arbetar med relationsmarknadsföring och sätter på så vis kommunikation och relationer i fokus för att bibehålla ”*Long term relations and business*”. Detta innebär regelbundna kontakter med Scandics kunder (både de privata och affärsgästerna) med många möten, personlig kontakt (via telefon, e-post etc.) m.m. Exempelvis sköter säljavdelningen företagsavtal och volymavtal och har oftast dagliga kontakter med resebyråer och agenter. ”*Hotellen har oftast en lokal kontaktperson på företagen och resebyråerna som de har en tät kommunikation med, gällande det dagliga. För stamgäster sköts kontakterna i en mer personlig karaktär (personliga samtal och även vissa stamgästträffar).*”

Informationshantering

Inom Scandic används ett flertal system för hantering och bearbetning av kundrelaterad information. Säljkåren inom företaget använder exempelvis ett centralt säljverktyg för åtkomst av kontaktuppgifter till kunder etc. På alla hotell finns sedan lokala hotelldatasystem med kundinformation som heter "Fidelio". Med hjälp av Fidelio kan personalen komma åt lokalt lagrade uppgifter (antal besök, nätter, etc.) från respektive gäst. Vidare har Scandic ett centralt CRM-system, som är kopplat och lagrar information från alla "Fidelio" system världen över. Detta är väldigt viktigt ur ett sälj- och kundperspektiv då information om kundens aktiviteter och avtal exempelvis kan ge säljkåren underlag till avtalsförhandlingar med företag.

Den information som Scandic lagrar i systemen omfattar bland annat kunddata (kontaktpersoner, antal nätter, avtal etc.) och kundpreferenser (favorit rum, mat, e-post, avtal etc.). Exempelvis samlar hotellen in "*kundpreferenser från stamgäster*" med hjälp utav ett pappersformulär som kunder kan fylla i och som sedan förs in och lagras i det lokala systemet. Pia påpekar att informationen som lagras givetvis inte strider emot någon lag (Personuppgiftslagen, PUL etc.). Kunderna kan exempelvis vilja ha en speciell tidning som "*Dagens industri på rummet, kärnfri frukt eller så vill de bo nära hissen*" etc. Det förekommer även lagring av information på papper i form kvitton, gästnotor och bokningsbekräftelser (pga. lagar och skattemässiga skäl).

Enligt Pia är syftet med lagringen av informationen först och främst att uppfylla kundens behov och förväntan. "*Med andra ord, ge gästen den service den förväntar sig och gärna litet extra.*" Detta är viktigt med anseende av Scandics arbetssätt ur ett relationsperspektiv och "*långvarig gästlojalitet*". Scandic Kungens kurva för exempelvis noteringar om hotellets "*topp 100*" stamgäster (senaste besök, antal nätter etc.) som hjälper dem att följa kundaktiviteter på ett mer individuellt sätt. Ett annat exempel som Pia nämner, om hur informationen fyller en viktig funktion, är vid mottagandet av gäster som skall få "*rätt pris, vid rätt tillfälle, av rätt orsak*". Hon förklarar vidare att det kan vara svårt att hålla reda på alla gäster som bor hotellet, "*det är stamgäst tätt*" och att informationen därför är en bra grund för mottagandet och exempelvis enkla välkomstfraser som "*välkommen tillbaka*". Vidare beskriver Pia att insamlingen och uppdatering av kundrelaterad information främst sker i personliga möten och vid bokningar. Informationen lagras och uppdateras på så sätt

kontinuerligt i hotellets lokala system Fidelio.

När det gäller segmentering av kunder med hjälp av kundinformation, sker segmentering exempelvis i form av indelning av potentiella (prospekterade) kunder, befintliga kunder, kontaktpersoner, avtalskunder och olika avtalspriser etc.

Enligt Pia har nästan all personal som arbetar med datasystemet (Fidelio) tillgång till informationen. Det vill säga hotellets supervisor, administratörer, bokare (tar hand om bokningar), receptionister, hotellets manager, husfruar etc.

Kundvård och kundvärde

Pia vill hellre uttrycka kundvård som ”service” och anser att det handlar om att ”*skapa säljtillfällen*” och ”*vårda om befintliga kunder och gäster, vilket innebär relationsanpassade aktiviteter*”. Exempelvis vårda relationer med hjälp av kontinuerliga uppföljningar av kunder och mycket personliga kontakt (även frukostmöten, events, dialog med hjälp av telefon eller e-post etc.). Hon uttrycker sig vidare med att ”*det gäller att känna sina gäster väl, alltid ha en välkomnande attityd, att alltid göra sitt yttersta för att tillgodose gästernas önskemål och ge det lilla extra för att överträffa deras förväntan.*”

Kundvårdsaktiviteter kan enligt Pia i viss mån grundas på den lagrade kundinformation. ”*Kundinformation används som sälj-, informations- och serviceverktyg för att uppfylla många olika funktioner.*” Det främsta målet med företagets kundvårds-arbeten är att ”*skapa långsiktiga relationer som gynnar affärerna*”. Denna form av arbete är viktigt då varje hotell har ett budgetkrav som måste följas.

Pia poängterar även att Scandic arbetar mycket med mervärden och att de vill visa att de är ett företag med omtanke som tänker på både miljön och handikappade (svanen märkta och handikappsanpassade rum och lokaler). Detta tror Pia i sin tur bidrar till ökad lojalitet och merförsäljning till de medvetna kundgrupperna.

Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system

Scandic Hotell Kungens Kurva använder sig av ett flertal system som enligt Pia har syfte att ge en övergripande kontroll av kundens aktiviteter, trender, ger indikationer vid avtalsförhandlingar och uppfylla kraven för verksamhetens försäljnings- och värdeskapande aktiviteter (kundnöjdhet, lojalitet etc.) och resultat. Pia menar att dessa hjälpmedel bidrar till en mer detaljerade tillgång av information som är verksamhetskritisk ur ett sälj- och kundperspektiv. Vidare anser hon att systemen är tillräckligt tillfredställande för de nuvarande verksamhetsbehov och förväntningar som finns.

Pia anser att *”ett CRM-system kan räknas som en förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvård, då det är väldigt viktigt att ha tillgång till detaljerad information om kunden”*. Hon förklarar och beskriver med hjälp utav ett exempel kring hur hon ser på relationsmarknadsföring. Relationen bygger på kunskap om den andra parten på en mer ingående och personlig nivå och att detta är avgörande för vem man vill göra affärer med, *“man gör hellre affärer med någon man känner och litar på än med en okänd”*.

4.1.4 Accor Hospitality

Företagspresentation

Accor är ett av världens största och Europas ledande företag inom resor, turism och service. Inom turismsektorn har Accor Hospitality idag över 4000 hotell (450 00 hotellrum) med lösningar för både affärs- och fritidsresenärer. De hotellkedjor som Accor Hospitality handhar innefattar hotell från budget- till lyx segmentet och är följande: Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotell, All seasons Hotell, Ibis Hotell, Etap Hotell, Formule 1, Motel 6 och Studio 6. Utöver hotellverksamheten erbjuder Accor även andra tjänster som restaurankuponger (i Sverige känd som Rikskuponger), personalförmåner etc. mot näringslivet. Accor består idag av totalt 168 000 medarbetare i världen och inom den svenska organisationen finns det cirka 200 medarbetare. Jan arbetar som Sälj och Marknadschef tillsammans med 10 stycken medarbetare som arbetar med försäljning inom Skandinavien och Finland.

Enligt Jan har Accor Hospitality som ”*mål att ha över 5000 hotell eller 650 tusen hotellrum år 2010*”. I och med detta har organisationen fastställt enskilda mål för varje land. Exempelvis har Skandinavien och Finland som mål att utöka antal hotell, lönsamhetsmål etc. Jan berättar att man inom verksamheten genomför kontinuerliga mätningar mot målen med hjälp av ett antal nyckeltal. De nyckeltal som man använder sig utav inom verksamheten är bland annat avkastning per hotell/rum, omsättning per hotell/rum etc. och är beroende utav den budget som är fastställd för varje hotell som mäts kontinuerligt.

Marknadsföring

Jan berättar att olika marknadsavdelningar både i Sverige och internationellt sett arbetar med marknadsföring ur olika varumärkesperspektiv. Eftersom Accor Hospitality har ett flertal varumärken (Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis etc.), arbetar respektive marknadsavdelning med ett eller flera specifika varumärken. Ett exempel är den skandinaviska marknadsavdelningen som enbart arbetar med Ibis och Formel 1.

Jan beskriver vidare att företaget även arbetar med andra typer av marknadsföring som lojalitetsprogram där medlemmar har möjlighet att köpa ett kort för att få förmåner och reducerade priser hos Accor Hospitality och vissa samarbetspartners. De marknadsföringskanaler som används skiljer sig dock mellan olika länder. Jan beskriver dock

att budgeten för Accor Hospitalitys marknadsföring i Sverige är något mer begränsad. Ur ett internationellt perspektiv används exempelvis tv-reklam för olika varumärken (hotellkedjor) i olika länder. De marknadsföringskanaler som företaget använder sig utav är exempelvis stora och kända TV-kanaler (CNN, Discovery, Euro Sport), annonsering, Internetsidor, nyhetsbrev, e-post kommunikation och events/aktiviteter med stora kunder och partners. Företaget arbetar även aktivt med sponsring av olika sport evenemang (olympiska spelen, fotbolls- och golftävlingar etc.).

Kunderna

Enligt Jan kan Accor Hospitalitys kunder delas in i två segment, ”*de direkta kunderna som bor på hotell och de indirekta kunderna som är leverantörer, resebyråer som hänvisar kunderna till våra hotell*”. De direkta kunderna (B2B och B2C) kan vidare delas in i två olika grupper, där den ena gruppen är gäster utan avtal (B2C) och den andra är avtalskunder (B2B). Även de indirekta kunderna (B2T, Business 2 Trade) kan delas in i två olika grupper där den ena är affärsresebyråer och den andra är privatresebyråer. Ur ett säljperspektiv kategoriseras i sin tur alla kunder i tre olika kategorier (A, B och C) beroende på hur stora och viktiga kunderna är för verksamhet.

Jan beskriver att kommunikationen med kunderna sker på olika sätt. Dels finns lojalitetsprogram (medlemskort) där företaget exempelvis samlar in information och kommunicerar med direkta kunder via nyhetsbrev. Andra tillvägagångssätt, som främst Jan och säljkåren använder sig utav, är mer personlig kontakt med indirekta kunder (resebyråer, travel manager, resesekreterare och inköpsavdelningar m.m.) i form av säljmöten, events etc.

Enligt Jan sker kommunikationen med kunderna beroende av vilken kategori de tillhör (A, B, C). T.ex. skickas nyhetsbrev ut till alla kunder en gång per månad, men när det gäller stora kunder (A- kunder) sker kontakten månadsvis, både personligt och per telefon. När det gäller övriga kategorier (B och C) sker kontakten kvartalsvis och årsvis beroende av kundens potential.

Informationshantering

Jan beskriver att säljorganisationen (globalt sett) använder sig av ett gemensamt system (CRM-system) som heter ASA (Accor Sales Application). I ASA finns främst kundrelaterad information (B2B och B2T) och avtal som verksamheten använder i försäljningssyfte. Med

hjälp av systemet *"kan säljorganisationen se information ur ett större kundperspektiv"* som exempelvis *"hur kundströmmarna ser ut på olika hotell, olika avtal, olika aktiviteter, sammanställningar av rapporter, KAM (Key Account Managers) eller företagets skrivna policys"* etc. Vidare beskriver Jan att även hotellen har viss tillgång till systemet, men att de endast kan se den information som berör dem. Hotellen har i sin tur egna lokala system, så kallade PMS system (Property Management Systems) som Fidelio och Hotix m.fl. Dessa används för att hantera kundinformation på en mer lokal och individuell nivå. Specifik kundinformation om privatpersoner lagras endast efter samtycke med kunden och enligt PUL. Andra system som används inom organisationen är bland annat för lojalitetsprogram etc. vilket dock Jan ej arbetar med. Jan berättar även att Accor Hospitality har ett dotterbolag (Accentiv) som bland annat arbetar med att utveckla verksamhetens CRM-system, lojalitetskort och sköter drift för systemen etc.

Jan beskriver att den lagrade informationen exempelvis ligger till grund för säljarna. *"Vi försöker få kontroll, även om inte kunden har det själv, på hur deras olika företag ser ut och deras boendemönster är."* Han beskriver att företag som arbetar internationellt sett inte alltid själva har kontroll på vart de har avtal med hotellen. Säljarna kan därför använda systemet för att få bättre kontroll över kunden, *"om en säljare lägger in ett avtal så ser alla det."* En annan sak är möjligheten till segmenteringar av kunderna. Med hjälp utav att systemen kan hotell lättare få fram rätt pris (där avtal finns) till kunderna.

Enligt Jan är kundinformationen väldigt kritiskt ur flera aspekter som exempelvis vid analys av kundernas potential. *"Har vi ingen aning eller kontroll om företaget, har vi inget som vi kan specificera när vi talar med vår kund, utom den ibland begränsade information företagen kan delge."* Jan beskriver att kundinformationen ligger till grund i förhandlingar om avtal. Företaget säljer en förväntad omsättning (antal nätter), som försäljningsavdelningen följer upp månadsvis. Informationen används i sin tur av säljorganisationen för att diskutera med kunder som inte uppfyller sina avtal.

All information lagras till större del elektroniskt inom företaget, men det förekommer även en viss lagring av information i pärmar, framför allt avtal. Jan beskriver att kundinformationen uppdateras kontinuerligt och att den (ur ett säljperspektiv) införskaffas med hjälp av personlig- och telefon kontakt, publika register och inköp (i en mindre skala). Ett annat tillvägagångssätt att införskaffa kundinformation är med hjälp utav företagets samarbetspartner (resebyråer etc.)

Kundvård och kundvärde

Enligt Jan handlar kundvård om att *”ge rakt och tydlig information, korrekt statistik, vägledning och vara noga med att återkomma med, till förfrågningar”*. Jan beskriver vidare att den lagrade kundinformationen används i ett kundvårds-syfte genom att de *”exempelvis ser att en kund inte har något avtal i ett land där det finns aktivitet”*. En annan viktig del i kundvårdsarbetet är animering. Det vill säga att ha uppföljningar med hjälp av information kring aktuella händelserna. Exempelvis om en kund är missnöjd och företaget gör uppföljningar för att hitta orsaken och rätta till detta.

Informationen om kunderna ger företaget möjlighet att ta fram data och statistik som ligger till grund för utvecklingen av företagets kundvård. Enligt Jan är *”det absolut främsta målet återköp. Säkerställa en sån kundlojalitet att kunden kommer tillbaka. Vilket betyder bibehålla och öka omsättningen”*. Återkomst och nöjdhund (lojal kund) är två nyckelfaktorer till framgång. *”En nöjd kund ger oss goodwill, en goodwill spridare.”* Jan beskriver vidare att företaget mäter och definierar kundlojalitet i dels *”omsättning i kronor och ören”* och dels *”antal nätter”*. *”Ur ett slutkonsument perspektiv är det dock även graden av utnyttjande av kundkort (lojalitetsprogram) och produktionen därefter.”* Jan beskriver att Accor Hospitality delar in företags- och slutkunder i *”aktiva”* och *”inaktiva”* beroende på deras aktivitet (lojalitet).

Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system

Accor Hospitality använder sig av ett flertal CRM-system. Genom att systemen bland annat används utav både säljorganisationen och de lokala hotellen ger detta verksamheten bättre kontroll över deras kunder och utnyttjande av resurser (Hotellrum etc.). Jan anser att *”informationen är en grund att stå på som hjälper kunder att få ett mer kostnadseffektivt boende”*. Accor Hospitality kan i sin tur *”erbjuda en produkt som passar dem till ett bättre pris”*. Priset är nämligen enligt Jan i grund och botten avgörande, *”finns det två hotell av samma kvalité på samma gata och priset är annorlunda, så är priset avgörande till slut”*. Jan poängterar dock att personal, bemötande etc. är avgörande faktorer.

Enligt Jan har systemet *”bidragit enormt”* då säljorganisationen har fått en *”oerhört mycket bättre bild”* på kundernas aktiviteter, globalt sett. Företaget hade inte innan implementeringen av systemet någon möjlighet att se detta ur ett större perspektiv (internationellt sätt). T.ex.

hade företaget tidigare endast kontroll över respektive land och saknade en *”internationell bild hur kunderna rör sig”*. Trots att det finns en rad informationskanaler beskriver Jan att företaget, med hjälp av CRM-systemet, nu kan få en tydligare bild med hjälp utav informationen. Detta har även skapat ökade aktiviteter mellan säljare, hotell och slutkund (*”betydligt mycket mer än förut”*), då verksamheten saknade en länk mellan centrala och lokala aktiviteter.

Jan berättar vidare att CRM-systemet som säljkåren arbetar med infördes för cirka tre och ett halvt år sedan, men att nyttjandet av systemet dock kom igång på allvar för cirka två år sedan. Idag sker kommunikationen mer elektroniskt, till skillnad mot tidigare då den skedde mer över telefon m.m. Han förklarar att det är mer *”strukturerat”* i och med att alla har *”tillgång”* till information *”i en databas”*. *”Det finns en helt annan grund att stå på.”* Jan beskriver dock att vissa medarbetarna *”anser att det kan vara administrativt jobbigt”* att använda systemet, *”medan andra inte kan leva utan det”*. Enligt Jan behövs bättre kontroll av informationen när mängden information växer. System kan därför underlätta för medarbetarna om alla använder det korrekt och fullt ut.

Vidare anser Jan att ett CRM-system kan anses som en förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvårdsarbetet. Samtidigt anser han att CRM-systemen *”inom hans värld inte är optimala ännu”*. Han tror att *”det går att bygga mycket mer genom att man kan bygga i en bättre plattform för kundrelationer, framförallt slutkundsnivå”*, något som Accor Hospitality även tittar på väldigt mycket just nu. Jan anser även att en viktig del av CRM-system är att *”följa de rutiner och riktlinjer som satts upp för systemen”*. Han menar att *”ett CRM-system egentligen är tomt från början och att man får bygga upp det. Om det inte går att uppdatera och upprätthålla systemet, finns det inget värde i systemet”*. Han talar om att valdering av data är en viktig del av arbetet, *”up to date”*. Jan menar att ett CRM-system saknar värde utan rätt och giltig kundinformation.

Jan talar vidare om att det finns mer avancerade system ute på marknaden. Accor Hospitality har för närvarande 450 tusen rum som skall omsättas 365 dagar om året vilket medför en viss problematik. *”Frågan är hur skall vi kunna hantera det på ett effektivt sätt?”* Det viktiga med ett sådant system är *”att det skall kunna massindustrialisera samtidigt som man gör den väldigt personlig”*. Enligt Jan handlar det hela om att skapa lojalitet mot såväl samarbetspartner, företagskunder och slutkunder.

4.2 Enkät-sammanställning

4.2.1 Inledning

För att öka förståelsen för hur de olika företagen arbetar med kundinformation och CRM-system, valde författarna att komplettera djupintervjuerna med en mindre enkätundersökning gentemot utvalda medarbetare på respektive företag. Enkätundersökningens syfte var att komplettera bilden utifrån medarbetarnas perspektiv. Enkäten medarbetarna fick besvara återfinns som bilaga nr 2 och under detta avsnitt presenteras en sammanställning av enkätsvaren. Författarna har valt att inleda sammanställningen med övergripande summering för att sedan gruppera svaren för respektive företag.

4.2.2 Sammanställning av enkätundersökningen

Fråga 1 och 2

I enkätundersökningen ingick totalt 24 stycken respondenter fördelade på respektive företag enligt följande; Nostratic AB: fem stycken, Ekelöv InfoSecurity AB: 13 stycken, Accor Hospitality: fyra stycken och Scandic Kungens Kurva: två stycken. Majoriteten av medarbetare hade marknads- eller försäljningsrelaterade arbetsuppgifter. Den totala könsfördelningen var 62,5 procent män (15 stycken) och 37,5 procent kvinnor (nio stycken). 25 procent (sex stycken) var 18-29 år, 33,5 procent (åtta stycken) var 30-41 år och 41,5 procent (10 stycken) av medarbetarna var 42 år eller äldre.

Fråga 3

Nedan följer en sammanställning av respondenternas roller i respektive företag.

- *Nostratic AB* – En ART director, en konsultchef, en produktion & produkt ansvarig, en New business ansvarig och en VD.
- *Ekelöv InfoSecurity AB* – 13 stycken informations- och säkerhetskonsulter.
- *Scandic Kungens Kurva* – en ekonomiassistent och en bokningskoordinator.
- *Accor Hospitality* – Fyra stycken sales key account managers.

Fråga 4

Nedan följer respondenternas svar på antal genomsnittliga kundkontakter per månad.

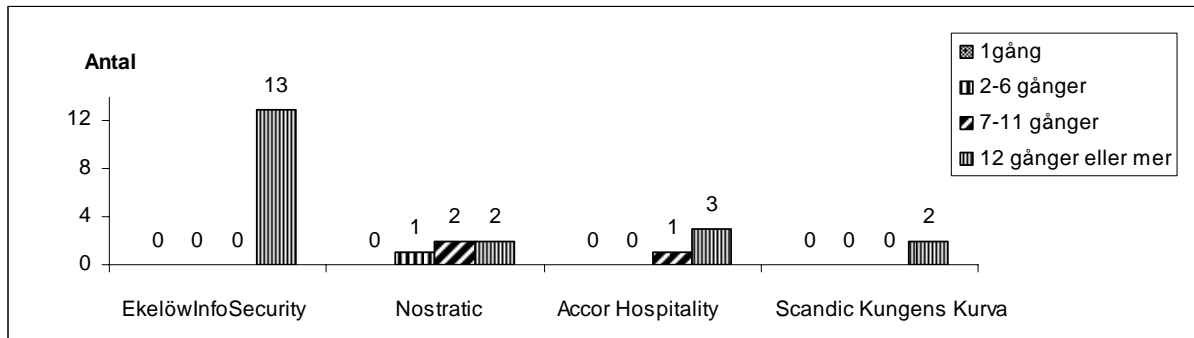


Diagram 1: Antal kundkontakter per månad

Fråga 5

Nedan följer en sammanställning av medarbetarnas tillvägagångssätt i kundkontakten.

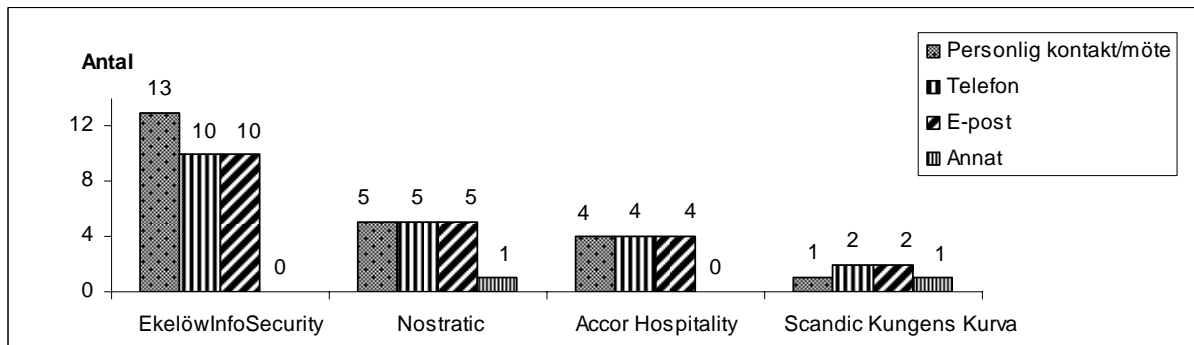


Diagram 2: Tillvägagångssätt vid kundkontakt

Av de respondenterna som har svarade "Annat", svarade en respondent från Nostratic AB att denne använde sig av "Events" och en respondent från Scandic kungens Kurva som använde "Fax".

Fråga 6

De verktyg som främst användes för åtkomst till kundrelaterad information var följande:

- *Nostratic AB* – Internet, Excel-dokument, sökmotorer (hitta.se och google), tillgängliga kontakter och andra nätverk.
- *Ekelöw InfoSecurity AB* – Excel-dokument, Intranät, Internetkällor, telefon, e-post, egna datorer, flera svarade att mycket information utbyttes i de personliga kontakterna och möten.

- *Scandic Kungens Kurva* – Hotellets bokningssystem ("Fidelio") och egna datorer. Vidare svarade de tillfrågade att de även använder information som är lagrad i minnet.
- *Accor Hospitality* – ASA som är ett CRM-baserat säljverktyg, Internet, intranät och datorsystemet "Cognos"

Fråga 7

Nedan följer respondenternas svar gällande om de anser att de har tillgång till nödvändig kundinformation för att sköta sina kundrelaterade arbetsuppgifter.

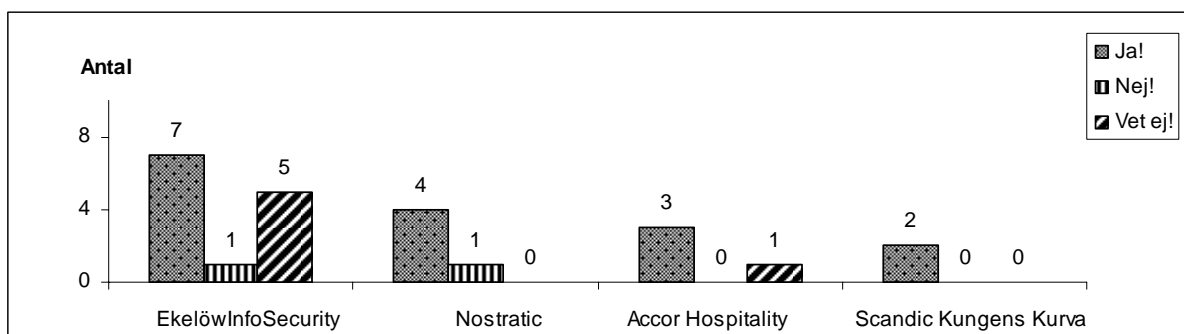


Diagram 3: Tillgång till nödvändig information

Fråga 8

Nedan följer respondenternas svar av hur nöjda de är med kundinformationen de har tillgång till för att sköta sina kundrelaterade arbetsuppgifter.

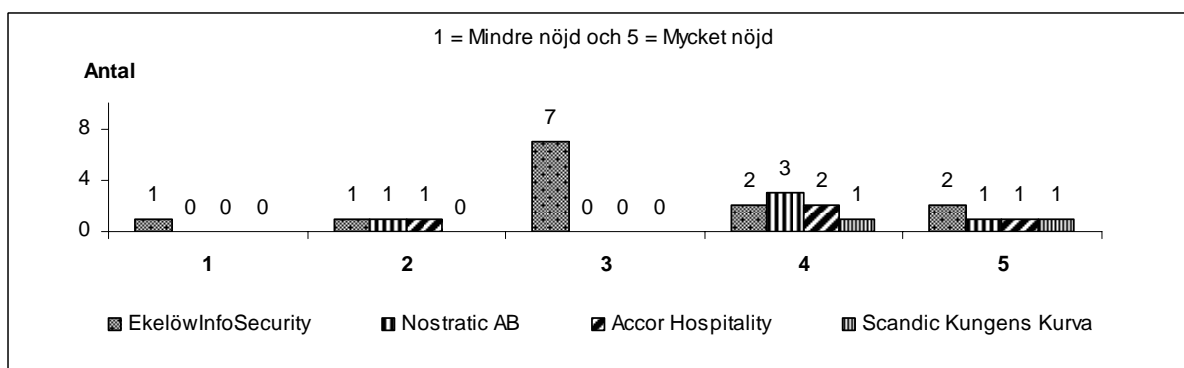


Diagram 4: Inställning till tillgänglig kundinformation

Fråga 9

Nedan följer respondenternas svar om det finns ett ytterligare behov av kundinformation som skulle bidra till deras kundrelaterade arbetsuppgifter.

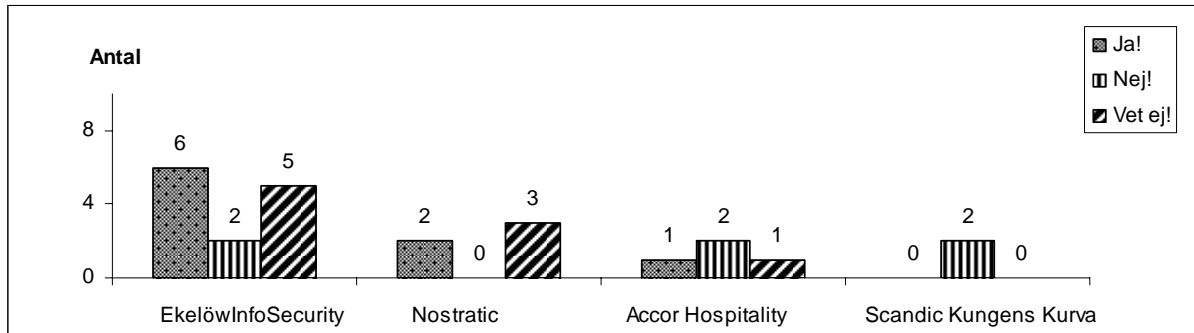


Diagram 5: Behovet av ytterligare kundinformation

Av de tillfrågade som svarade ”Ja” på frågan ovan, svarade de även:

- *Nostratic AB* – Två personer efterfrågade CRM-system, historik på noteringar om tidigare kundkontakter och aktuella kundpreferenser.
- *Ekelöw InfoSecurity AB* – Sex personer efterfrågade bland annat nyhetsbrev och bevakningstjänster gällande kundinformation, register över alla kundkontakter och kundansvariga, information som ger bättre helhetsperspektiv om kunderna och antal pågående och tidigare uppdrag.
- *Accor Hospitality* – En person efterfrågar mer exakta uppgifter om kunderna.

Fråga 10

Nedan följer respondenternas svar på hur nöjda de är med de hjälpmedlen/verktyg de använder för åtkomst till kundrelaterad information.

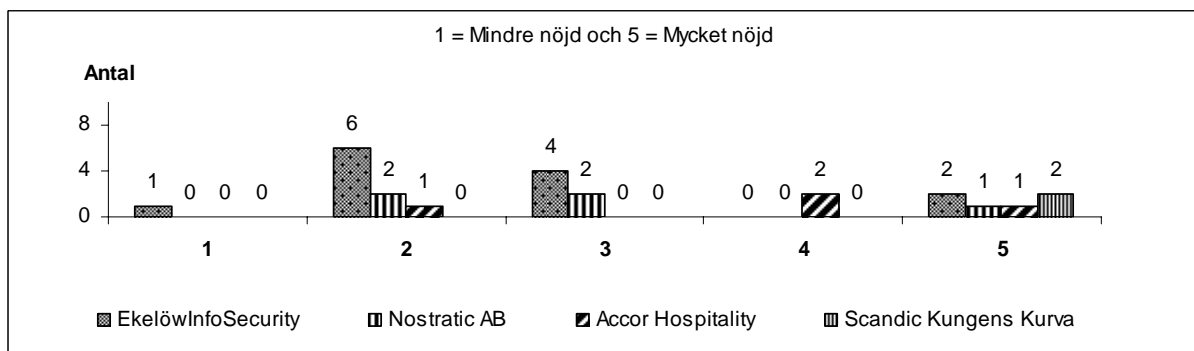


Diagram 6: Inställning till befintliga hjälpmedel/verktyg

Fråga 11

Nedan följer respondenternas svar på om de anser att det finns någonting som skulle kunna utvecklas eller förbättras med de befintliga hjälpmedlen/verktygen.

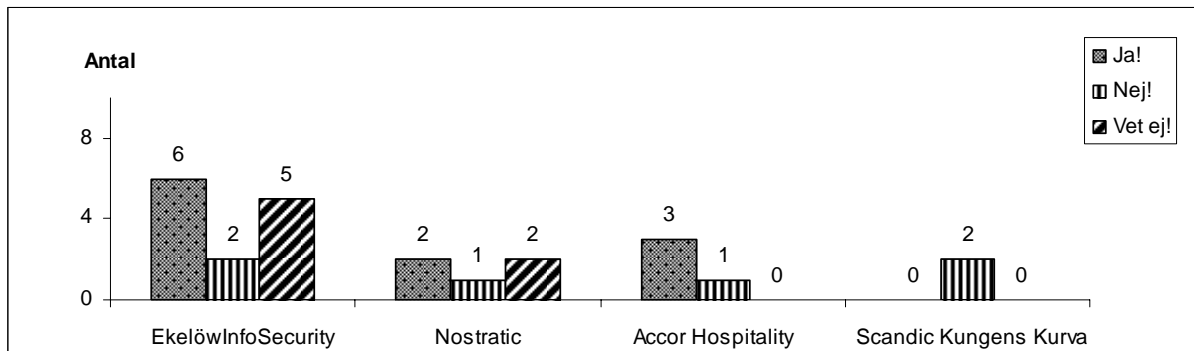


Diagram 7: Behovet av utveckling/förbättring av dagens hjälpmedel/verktyg

Av de tillfrågade som svarade ”Ja” på frågan, svarade de även:

- *Nostratic AB* – Två personer efterfrågade CRM-system och information från samarbetspartners.
- *Ekelöw InfoSecurity AB* – Sju personer efterfrågade bland annat verktyg för informationsutbyte mellan konsulter och kunder, nyhetsbrev och bevakningstjänster gällande kundinformation. Register över alla konsulters kompetens- och kunskapsområden och alla kundkontakter. Möjlighet till ”backup” eller säkerhetskopiering av information från personliga datorer till företagets nätverk. Förenklad informationssökning av kundinformation och uppdrag etc. i form av ett webbaserat CRM-verktyg.
- *Accor Hospitality* – Tre personer efterfrågade bland annat ett enklare och mer lättbearbetat CRM-system. Bättre informations input från hotell och kollegor och en integrering mellan dagens CRM-verktyg och andra verktyg som MS Outlook.

5 Analys

I detta kapitel ställs resultatet av empirin mot den teoretiska syntesen. Empirin består av intervjuer och en enkätundersökning som analyseras i två olika avsnitt.

5.1 Inledning

För att uppnå syftet med uppsatsen, som är att undersöka hur kritisk eller relevant ett CRM-system är i hanteringen och bearbetningen av kundinformation, har författarna valt att undersöka hur fyra stycken företags tillvägagångssätt ser ut gällande detta. De fyra fallföretagen har medvetet valts ut från två kategorier av företag. Det vill säga företag som använder ett eller flera CRM-system formellt inom organisationen (Accor Hospitality och Scandic Kungens Kurva) och företag som inte använder sig av CRM-system (Nostratic AB och Ekelöw InfoSecurity AB). I kapitel har författarna valt att analysera den insamlade empirin i en löpande text tillsammans med en viss indelning och rubriker. Detta för att underlätta för läsaren i de jämförelser och paralleller som görs mellan företagen och den teoretiska referensramen.

5.2 Analys av intervjuer

Graden av CRM

Efter en närmare analys av det empiriska material som samlats in, ser författarna tydliga tecken på att samtliga företag (med och utan CRM-system), arbetar likt CRM i sin marknadsföring och i de värdeskapande processerna. Ett bra exempel, som är gemensamt för alla fallföretag, är vikten av personlig kundkontakt och täta kundrelationer som respondenterna bekräftar och nämner gång på gång under intervjutillfällena. Syftet med CRM-strategin förklaras enligt respondenterna bland annat som att *”förebygga och bibehålla relationer”* för att skapa *”nöjda och lojala kunder”*. Detta kan jämföras och liknas med Hirji K. K.'s (2004) beskrivning av CRM, *”CRM har sin fokus på att bibehålla och förstärka kundrelationer som i sin tur leder till en förhöjd kundlojalitet”*.

Kundinformation

Som framgick i den teoretiska referensramen, är hantering och bearbetning av kundrelaterad information ett centralt och viktigt begrepp inom CRM. Fler olika aspekter är avgörande då det finns fler olika sätt att samla in, lagra och använda kundinformation på. Undersökningen

visar att tillvägagångssätten för att hantera kundinformation skiljer sig åt på de olika fallföretagen. Ett exempel är Ekelöw InfoSecurity och Nostratic AB som till större del lagrar kundinformation med hjälp utav ”enklare” verktyg som Excel-dokument, till skillnad mot Accor Hospitality och Scandic Kungens Kurva som använder sig utav ett eller flera CRM-system i formell utsträckning särskilt för dessa ändamål.

Den typ av lagrad kundinformation, som är gemensamt för alla företag, består till större del utav kontaktinformation (kontaktpersoner, telefonnummer, e-post, befattningar etc.). Utöver denna information lagrar dock vissa företag mer specifik kundinformation i större utsträckning. Information som kan bestå utav kundpreferenser, företagsdata (omsättning, struktur) eller kundernas aktivitet etc. (Accor Hospitality och Scandic Kungens Kurva).

Sätten att använda och utnyttja informationen särskiljer sig även mellan de olika fallföretagen. Enligt Smith A. (2006) kan kundinformation handla om *”mönster och trender i kundernas beteende, kundernas preferenser, migrations tendenser, livsstil och personliga intressen som kan användas för att utveckla framtida affärsmöjligheter”*. Jan på Accor Hospitality beskriver ett bra exempel på detta, då deras säljorganisation kan *”se information ur ett större kundperspektiv”* och *”försöker få kontroll”* över kunderna med hjälp utav sitt CRM-system. Pia beskriver ett annat exempel på hur Scandic Kungens Kurva samlar in *”kundpreferenser från stamgäster”* för att på så sätt kunna bemöta deras behov och förväntningar. En viktig del utav Ekelöw InfoSecurity AB´s arbete med den lagrade kundinformation är då den används till bland annat *”beläggningsplanering”* och *”framtida affärsmöjligheter”*.

Ur intervjuerna framgår det även tydligt att respondenter anser att kundinformation är verksamhetskritiskt ur fler perspektiv (planering, uppföljning, kundvård och sälj etc.). Om informationen skulle försvinna skulle detta exempelvis kunna leda till förödande konsekvenser eller försvåra de tidigare nämnda arbetsprocesserna.

Smith A. påpekar även att kundinformation måste sättas in i rätt sammanhang, *”Kundinformation tillsammans med analys av kunddata kan ses som värdelös om den inte används och sätts in i rätt sammanhang.”* I en annan artikel (*”CRM – easy to do wrong, hard to do right”*) beskriver forskaren hur många företag samlar in stora mängder med information från deras kunder, utan att använda den på ett tillfredställande sätt. (MCB UP Ltd. 2002) Ett exempel som författarna anser påminner om detta, är det som Anders på Nostratic AB talar

om. Anders beskriver att företaget, trots sin lagring av information om 15 000 medlemmar i AL, inte i dagsläget utnyttjar informationen som de skulle kunna på grund av avsaknaden av rätt verktyg (CRM-system).

En annan viktig del utav arbetet med kundinformation är segmentering. Smith A. (2006) beskriver vikten av segmentering och hävdar att *”segmentering eller uppdelning av kunder i olika kundkategorier hjälper ett företag att förstå kundernas beteendemönster och preferenser bättre”*. Detta stämmer väl överrens med respondenternas syn om behovet och möjligheterna med segmentering. Tillexempel har de företag som inte använder sig av ett CRM-system insett ett större behov av bearbetning och segmentering av kunddata, då företagen använder sig av *”enklare”* datalagringsmetoder (exempelvis Excel och Word-dokument), vilket försvårar denna process. Anders på Nostratic AB beskriver dagens hjälpmedel (Excel-dokument) som *”bristfälligt med tanke på antalet medarbetare och mängden information företaget med tiden har börjat lagra och använda sig utav”*. Vidare anser Anders *”att en mer strukturerade uppföljning”* (med hjälp av ett CRM-system eller liknande verktyg) av företagets kunder skulle gynna både Nostratic AB och dess kunder. Anders och Ulf på Ekelöw InfoSecurity AB är inne på samma spår och berättar att de inte riktigt har någon *”segmenteringsmodell”*, då deras *”segmentering”* enbart i dagsläget omfattar potentiella kunder, försäljningsbehov, bransch och geografisk segmentering. Ulf efterfrågar just detta i och med ett CRM-system.

Kundvård

För att uppnå målet med att få nöjda och lojala kunder, arbetar företagen på olika sätt med kundinformation och aktiviteter kring kundvård. Respondenterna på Nostratic AB definiera kundvård som *”att upprätthålla god kontakt med olika kunder”* och att *”kundvård är lika mycket sälj som sälj är en del av marknadsföring, för en bra kundvård kan generera 10-15 nya kunder, medan en missnöjd kund kan generera 200 potentiella köpare som inte kommer att köpa”*. Företaget lagrar information om kunder och konsulter som delas in (segmenteras) i olika kategorier (A, B, C och D) som ligger till grund för kundvårdsarbetet. Respondenterna på Ekelöw InfoSecurity AB har en annan definition av kundvård, då de beskriver att kundvård *”handlar om att på ett professionellt sätt utveckla kundrelationen i syfte att kunden skall köpa mer uppdrag”*. Även här görs en viss indelning (segmentering) av kunder och konsulter i kundvårdssyfte. Båda företagen arbetar dessutom med kundvårdsaktiviteter som events och kundmöten etc.

Respondenterna på Scandic Kungens Kurva och Accor Hospitality har liknande definitioner av kundvård. Kundvård, vilket Pia uttrycker som "service", handlar om att "skapa säljtillfällen" och att "vårda om befintliga kunder och gäster, vilket innebär relationsanpassade aktiviteter". Jan på Accor Hospitality beskriver att "kundvård, ur ett säljperspektiv, kan definieras som att ge rakt och tydlig information, korrekt statistik, vägledning och vara noga med att återkomma med/till förfrågningar". Båda dessa företag använder indelning (segmentering) av kundinformation som vidare underlättar kundvårdsarbetet. Jan beskriver exempelvis att Accor Hospitalitys delar in sina kunder i direkta och indirekta, som vidare delas in i tre huvudgrupper (A, B, C) beroende på deras potential. Scandic delar även in sina kunder i olika grupper som påverkar kundvårdsarbetet (*Individual Leisure, Tour Series & groups, Meeting, Corporate* m.m.). Respondenternas definitioner och praktiska exempel på kundvård kan enligt författarna jämföras och liknas med forskarnas definitioner. Ett exempel är Gumesson E.'s (2002) beskrivning att "behålla, vårda och utveckla existerande relationer". Ett annat är att "kundvård handlar om att vårda kundrelationer genom investeringar i befintliga kundrelationer" (Ercheverri P. & Edvardsson P. 2007).

Mängden kundinformation som företagen använder i sin kundvård skiljer sig dock. Både Scandic och Accor Hospitality har exempelvis utvecklade lojalitets program, där kundinformation utnyttjas på ett mer utvecklat sätt, till skillnad mot företagen utan CRM-system. Anders på Nostratic AB nämner däremot hur företaget i framtiden kan tänka sig att använda kundinformation i allt större utsträckning, exempelvis som underlag för "lojalitets belöningar".

Värdeskapande

Enligt forskarna anses kundvårdsarbetet innebära att skapa mervärde mot kunderna, vilket i sin tur är nyckeln till framgång och de långsiktiga kundrelationerna. (Osarenkhoe A. & Bennani A. 2007) Även detta fick författarna ta del och höra fler liknande uttalanden om, då exempelvis respondenterna på Nostratic AB sa att "merförsäljning och lönsamhet är det självklara målet med kundvården". Enligt respondenterna uppnås detta med hjälp utav bearbetning av befintliga kunder som i sin tur leder till nöjda och lojala kunder.

Anders och Kristian menar att de nöjda kundernas lojalitet leder till merförsäljning, vilken även poängteras av andra respondenter. På Ekelöw InfoSecurity AB beskriver man målet med

kundvård som att *”öka försäljning i form av återköp och att öka kundlojaliteten med hjälp av relationsskapande processer”*. Pia på Scandic Kungens Kurva beskriver målet med kundvård som *”att skapa fler säljtillfällen genom att erbjuda kundanpassade tjänster och lojalitetsprogram”*. Enligt Jan på Accor Hospitality, är det främsta målet med kundvårdsarbetet *”återköp, vilket betyder att bibehålla och öka omsättningen”*. Jan beskriver vidare att *”återkomst och nöjdhund, lojal kund, är två nyckelfaktorer till framgången”*. *”En nöjd kund förblir en lojal kund som ger Accor goodwill, en goodwill spridare.”*

Även dessa svar bekräftar forskningen kring värdeskapande och kundvård. Ett exempel, som författarna särskilt tänker på, är då Hirji K. K. (2004) beskriver att summan av det mervärde som kunden tar del utav, är avgörande och påverkar kundens framtida relation och återköp hos företaget. Enligt forskaren måste företag därför fokusera på *”kundvärdes strategier likt CRM”*. När det gäller fallföretagen med ett eller flera CRM-system, skedde segmentering av kundinformation i syfte för värdeskapande processer i en allt större utsträckning än på de företag som inte använder CRM-system. Ett exempel på detta är Ekelöw infoSecurity AB som nästan har en obefintlig segmentering av kundinformation i jämförelse med Accor Hospitality och Scandic Kungens Kurva.

Synen på CRM-system

När det gäller den allmänna synen om behovet eller nödvändigheten av CRM-system i förhållande till kundrelaterade arbeten och värdeskapande processer, skiljer respondenternas åsikter och uttalanden åt. Som framgår i teorikapitlet beskriver forskare att CRM-system är en viktig del och ett nödvändigt verktyg för att maximera kundvärdet (Osarenkhoe A. & Bennani A. 2007, Yurong X. et al. 2002).

Jan på Accor Hospitality ser CRM-system som en förutsättning för arbetet i kundrelationer och kundvårdsarbetet, men hävdar samtidigt att CRM-systemen *”inom hans värld inte är optimala ännu”*. Jan anser att *”det går att bygga mycket mer genom att man kan bygga i en bättre plattform för kundrelationer, framförallt slutkundsnivå”*. Pia på Scandic Kungens Kurva uttrycker sig på ett likartat sätt och anser att *”ett CRM-system kan räknas som en förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvård, då det är väldigt viktigt att ha tillgång till detaljerad information om kunden”*. Jan påpekar även att rutinerna kring ett CRM-system är avgörande. *”Ett CRM-system är egentligen tomt från början och man får bygga upp det. Om det inte går att uppdatera och upprätthålla systemet, finns det inget värde*

i systemet". Jan talar precis som Smith. A (2006) och Ercheverri P. & Edvardsson P. (2007) om vikten av uppdaterad kundinformation i ett CRM-system.

På Ekelöw InfoSecurity AB anser dock både Anders och Ulf *"inte att ett CRM-system är en förutsättning för kundrelaterade arbete och kundvård"*. Däremot, eftersom företaget har växt på senare tid och planerar en tillväxt i framtiden, har de nu insett att det finns ett större behov av ett sådant system. Ekelöw InfoSecurity AB har därför beslutat att införskaffa ett CRM-system och befinner sig just nu i början av en implementeringsfas. Enligt respondenterna på Ekelöw InfoSecurity AB är det främsta mervärdet som ett CRM-system kan bidra till, övergripande kontroll av kundinformation *"som används vid kundkontakt"*. Det vill säga att *"ha en enhetlig bild av kundernas verksamhet, kontroll över all kundkontakt och på så sätt kunna agera på ett proffsigt sätt gentemot kunden"*. Andra mervärden och behov är *"kontroll över företagets resurser"* (konsultbeläggning etc.), kundrelationer och behovet av snabb access till informationen.

Båda respondenterna på Nostratic AB instämmer i detta resonemang och hävdar att *"ett CRM-system inte kan räknas som en förutsättning för att lyckas med kundrelaterade arbeten"*. Dock anser även de att storleken på ett företag, mängden information och antalet kunder är avgörande inför valet av ett CRM-system. Kristian menar att *"som ett litet företag klara man sig utan ett sådant system, men växer man så finns definitivt ett behov"*. Ett CRM-system skulle även möjliggöra att de kunde arbeta hemifrån och på ett mer strukturerat arbetssätt med rapporter, prospekt och leads m.m.

En annan viktig del, som forskarna (Yurong X. et al. 2002) anser att CRM-system bidrar med, är att de möjliggör så att den lagrad kundinformation kan användas inom fler delar av ett företags verksamhet (marknads-, sälj-, kundservice- eller utvecklingsavdelningar etc.). Andra forskare instämmer och påpekar även hur viktigt det är att ett CRM-system är implementerat i flera delar av en organisation. (MCB UP Ltd. 2002) Fler exempel, som ligger i linje med detta, är de författarna tog del utav hos fallföretagen. Både på Nostratic AB och Ekelöw InfoSecurity AB beskrevs det hur de insett behovet av att dela nödvändig kundinformation mellan olika verksamhetsområden. Jan på Accor Hospitality bekräftar även detta, då han beskriver hur viktigt det är att säljare runt om i världen delar med sig utav kundinformation i sina dagliga säljaktiviteter. Detta för att verksamheten skall fungera på ett effektivt sätt.

5.3 Analys av enkätsvar

Graden av CRM

I enkätundersökningen deltog 24 stycken respondenter och en analys av svaren från undersökningen visar att majoriteten av alla respondenter (med och utan CRM-system), 75 procent (18 stycken), har kundkontakt 12 gånger eller mer per månad. Detta påvisar en hög grad av kundkontakt hos alla fallföretag och påminner om de grundläggande principerna inom CRM. 96 procent (23 stycken) svarade att kontakten i sin tur skedde i form av personlig kontakt och möten. Andra tillvägagångssätt som majoriteten, (87,5 procent, 21 stycken), svarade att de även använde i kontakten, var telefon och e-post.

Kundinformation

Enkätundersökningen visar att respondenterna använder olika hjälpmedel och verktyg i åtkomsten av kundinformation. Respondenterna som inte använder sig utav CRM-system (Nostratic AB och Ekelöw infoSecurity AB) använder ”enklare” hjälpmedel och verktyg för hantering och bearbetning av kundinformation, än de företag som använder sig av CRM-system i formell utsträckning (Scandic Kungens Kurva och Accor Hospitality). Exempel på verktyg som används i större utsträckning på Ekelöw InfoSecurity AB och Nostratic AB är Internet, Excel-dokument och intranät etc. Dessa verktyg kan jämföras med mer avancerade verktyg (CRM-system) som används av respondenterna på både Accor Hospitality och Scandic Kungens Kurva.

Forskarna talar om vikten av tillgänglig och relevant kundinformation. Av de tillfrågade respondenterna på fallföretagen med ett eller flera CRM-system svarade majoriteten, (83 procent, fem stycken), att de hade tillgång till nödvändig kundinformation. Detta kan jämföras med svaren från respondenterna på företagen utan CRM-system, där endast 61 procent (11 stycken) svarade att de hade tillgång till nödvändig kundinformation.

När det gäller relevant kundinformation svarade majoriteten av respondenterna (83 procent, fem stycken) på företagen med CRM-system (Scandic Kungens Kurva och Accor Hospitality) att de var nöjda eller mycket nöjda (skala fyra och fem) med den tillgängliga kundinformationen. På företagen utan CRM-system (Ekelöw InfoSecurity AB och Nostratic AB) svarade endast 44,5 procent (åtta stycken) av respondenterna att de var nöjda eller mycket nöjda med den kundinformation de har tillgång till.

När det gäller behovet av ytterligare kundinformation svarade 44,5 procent (åtta stycken) av respondenterna på företagen utan CRM-system att det finns ett ytterligare behov. Detta kan jämföras med respondenternas svar på företagen med CRM-system, där endast 16,5 procent (en stycken) efterfrågade mer kundinformation.

Av de respondenter på företagen utan CRM-system (Nostratic AB och Ekelöv InfoSecurity AB), som svarade att det fanns ett behov av ytterligare kundinformation, efterfrågades nyhetsbrev, bevakningstjänster gällande kundinformation, register över kundkontakter och kundpreferenser, information som ger bättre helhetsperspektiv om kunderna och information om pågående och tidigare uppdrag. Av de företag som använder CRM-system var det endast en respondent som efterfrågade mer exakta kunduppgifter.

Synen på verktyg, hjälpmedel och CRM-system

När det gäller synen på de verktyg eller hjälpmedel som används av respondenterna, skiljer sig svaren mellan företag med respektive utan CRM-system. Av de tillfrågade som har CRM-system är 83 procent (fem stycken) nöjda eller mycket nöjda (skala fyra och fem) och endast 17 procent (en person) är missnöjd (skala två). När det gäller företag utan CRM-system är endast 16,5 procent (tre stycken) nöjda eller mycket nöjda, 50 procent (nio stycken) missnöjda (skala ett och två) och 33,5 procent (sex stycken) varken nöjda eller missnöjda (skala tre) med verktygen och hjälpmedlen.

I frågan på om det fanns ett ytterligare behov av utveckling eller förbättring av dagens hjälpmedel och verktyg, var svaren likartade mellan de två grupperna av företag. Av de respondenter på företagen utan CRM (Nostratic AB och Ekelöv InfoSecurity AB), som svarade att det fanns ett behov (44,5 procent, 8 stycken), efterfrågades bland annat CRM-system, ökat informationsutbyte mellan konsulter och kunder, förenklad informationssökning i form av webbaserade CRM-system och nyhetsbrev och bevakningstjänster. Av de respondenterna på företagen med CRM-system (Accor Hospitality och Scandic Kungens Kurva), efterlyste 50 procent (tre stycken) bland annat enklare och mer lättbearbetade CRM-system och integration mellan olika CRM-system och andra applikationer. På företagen utan CRM-system uttryckte sig dock 39 procent (sju stycken) av respondenterna att de var osäkra kring behovet.

6 Resultat

I detta kapitel redogör författarna för det resultat som kommit fram i analysen av intervjuerna och enkätundersökningen. Här fastställer författarna huruvida uppsatsens syfte har uppnåtts.

Uppsatsens syfte:

”Syftet med uppsatsen är dels att beskriva hur företag (med och utan CRM-system) arbetar på ett formellt sätt med kundinformation i kontakten med sina kunder och dels analysera hur kritiskt eller relevant ett CRM-system är i detta arbete, sett ur ett CRM-perspektiv.”

I och med uppsatsens syfte, fokuserade en del av undersökningen på företagens arbetssätt kring kundinformation och kundrelationer sett ur ett CRM-perspektiv. Undersökningen visar att samtliga fallföretag (med och utan CRM-system) arbetar med aktiviteter och kundrelationer som i hög grad kan liknas med forskarnas definitioner av CRM. Av intervjuerna och enkätundersökningen framgår tydligt att fallföretagen insett vikten av kundkontakt och täta kundrelationer.

Tillvägagångssätten för hantering och bearbetning av kundrelaterad information är dock en sak som skiljer sig åt mellan de olika fallföretagen. Accor Hospitality och Scandic Kungens Kurva lagrar och hanterar kundinformation med hjälp utav ett eller flera CRM-system i formell utsträckning särskilt för dessa ändamål, medan Ekelöw InfoSecurity AB och Nostratic AB använder sig utav ”enklare” verktyg som Excel-dokument.

Alla fallföretag arbetar med kundinformation i olika kundvårdsaktiviteter och värdeskapande processer som kan jämföras och liknas med teorin, men arbetet sker även här i olika former och utsträckning. Enligt samtliga intervjuade respondenter är den lagrade kundinformationen grundläggande i kontakten med kunderna och för värdeskapandet. Företagen lagrar kontaktinformation och kundpreferenser som används med hjälp av metoder som segmentering i kundvårdsarbetet. Accor Hospitality och Scandic har dock utvecklade lojalitetsprogram, där kundinformation utnyttjas på ett mer utvecklat sätt, till skillnad mot företagen utan CRM-system.

Nostratic AB och Ekelöw InfoSecurity AB delar in kunder och konsulter i olika kategorier som används i kundvårdsarbetet. Respondenterna på Nostratic AB nämner även hur företaget i framtiden kan tänka sig att använda kundinformation i allt större utsträckning, exempelvis som underlag för ”*lojalitets belöningar*”. Samtliga respondenter är överrens om att kundinformationen kan bidra i kundvårdsarbetet och till att skapa mervärde, som i sin tur leder till nöjda och lojala återkommande kunder. Detta anses som nyckelfaktorer till framgång i form av merförsäljning och lönsamhet.

Enkätundersökningen visar att de respondenter som använder ett eller flera CRM-system i formell utsträckning, är mer tillfredställda och nöjda med tillgången till nödvändig och relevant kundinformation, än de som inte använder CRM-system. Enkätundersökningen visar även tecken på ett större behov av ytterligare kundinformation hos respondenter på företagen utan CRM-system. Respondenterna efterfrågade bland annat register över kundkontakter och kundpreferenser, information som ger bättre helhetsperspektiv om kunderna och information om pågående och tidigare uppdrag hos kunder.

Andra delen som undersökningen fokuserade på, var att analysera hur kritiskt eller relevant ett CRM-system är i arbetet med kundinformation och kundrelationer. Tidigare forskning påstår att CRM-system bör ses som en nödvändighet eller åtminstone en viktig del. Undersökningen visar att samtliga intervjuade respondenter anser att den lagrade kundinformationen är kritiskt för verksamheten på ett eller annat sätt, men i frågan om CRM-system kan ses som en förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvård, går åsikterna isär. Av de företag som använder ett eller flera CRM-system i sina tillvägagångssätt (Accor Hospitality och Scandic Kungen Kurva), framgår det tydligt att CRM-systemen kan ses som förutsättningar i kundvårds och de värdeskapande aktiviteterna. Företagen beskriver exempelvis vikten av att se kundinformation ur ett större perspektiv.

De företag som inte använder sig utav CRM-system (Nostratic AB och Ekelöw InfoSecurity AB), anser däremot inte att de kan ses som en förutsättning. Här framgår det tydligt att båda företagen anser sig klara av dagens hantering av kundinformation på ett tillräckligt tillfredställande sätt. Respondenterna uttrycker dock att de insett behovet av ett CRM-system i takt med att mängden kundinformation ökar, då företagen växer. Ökad struktur och kontroll över kundinformation, kundkontakt och kundrelationer är gemensamma saker som efterfrågas. Nostratic AB lagrar exempelvis kundinformation från sina 15 000 medlemmar i

AL, men utnyttjar inte i dagsläget informationen som de skulle kunna på grund av avsaknaden av rätt verktyg (CRM-system). Respondenterna påpekar dock att de är medvetna om att inköp och implementering av CRM-system både kan vara dyrt och tidskrävande.

Behovet av CRM-system bekräftades även av respondenterna i enkätundersökningen. Enkätundersökningen tyder på att majoriteten av respondenterna som arbetar med CRM-system är nöjda eller mycket nöjda med de befintliga verktygen. Detta kan jämföras med respondenterna på företagen utan CRM-system, där majoriteten är missnöjda eller varken nöjda eller missnöjda med verktygen.

En annan viktig del av arbetet med CRM-system, som undersökningen visar och som stämmer överens med tidigare forskning, är problematiken som kan uppstå vid införandet och användningen av CRM-system. Av undersökningen framgår det att det är viktigt att ett CRM-system användas på ett korrekt sätt för att verksamheten skall kunna ha nytta utav det. Exempel är att kundinformationen måste uppdateras kontinuerligt och användas av fler delar inom verksamheten.

Det sammanlagda intrycket av intervjuerna och enkätundersökningen tyder på att CRM-system endast bör ses som en förutsättning eller är kritiska, då den totala mängden kundinformation överskrider företagets förmåga att hantera den. Undersökningen visar att CRM-system även kan bidra i andra viktiga sammanhang, som vid segmentering och analys av kundinformation. Ett CRM-system kan ge ett företag möjligheter till ökad kontroll av kundinformation och att få bättre helhetsperspektiv av dess kunder.

7 Slutsats och diskussion

I slutsatsen förs en diskussion kring uppsatsens inledande problemdiskussion och frågeställning. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning och därefter förslag på framtida forskning.

7.1 Inledning

I den inledande delen av uppsatsen beskrevs det hur informationsteknologin vuxit fram på senare år och hur fler företag väljer att utnyttja denna teknik i sin verksamhet. CRM-system används i allt större utsträckning för att hantera och bearbeta relationer med hjälp av nödvändig information om kunder. Målet är att skapa långsiktiga kundrelationer och bemöta konkurrens och uppnå lönsamhet. Forskare talar dock både för och emot CRM och CRM-system och poängterar att det finns vissa svårigheter. En del anser att det kan ses som överskattat och som något som har vuxit fram till någonting större än det egentligen borde vara, likt en trend. Den inledande diskussionen och den tidigare forskningen ledde författarna till följande frågeställning.

- *”Hur kritiskt är ett CRM-system för ett företags hantering och bearbetning av kundinformation, sett ur ett CRM-perspektiv?”*

För att skapa sig djupare förståelse i den övergripande frågeställningen, ansåg författarna att ett antal del frågor skulle underlätta arbetet. *”Hur arbetar företag med marknadsföring, kundrelationer och kundvård sett ur ett CRM-perspektiv?, Hur ser informationshantering/bearbetning ut inom företagen, med avseende på kundrelaterad information? Och hur kan företag förbättra kundrelationer och marknadsföring med hjälp utav ett CRM-system?”*

7.2 Slutsats och diskussion

Undersökningen visar att samtliga företag arbetar likt CRM i sin marknadsföring, kundvård och i de värdeskapande processerna. Författarna anser dock att graden av CRM skiljer sig åt mellan företagen och att detta bland annat är beroende av andra faktorer som företagets storlek, antal kunder och att företagen agerar inom olika typer av branscher (Hotel och IT).

När det gäller hantering och bearbetning av kundinformation, skiljer sig tillvägagångssätten åt. Några företag använder CRM-system i formell utsträckning, medan andra företag använder ”enkla” verktyg och hjälpmedel. Författarna anser att de företag som formellt använder sig av ett eller flera CRM-system, även använder kundinformation i en större utsträckning och på ett mer utvecklat sätt i sin kundvård och i de värdeskapande aktiviteterna, till skillnad mot företagen utan CRM-system.

Undersökningen visar även på att medarbetarna på företagen med CRM-system är betydligt mer nöjda med tillgången och innehållet av den kundinformation som företagen lagrar, än de medarbetare som inte använder CRM-system. Ett CRM-system kan därför enligt författarna, mycket väl tolkas som ett verktyg som kan tillföra en nytta i hanteringen av kundinformation. Samma sak gäller även synen på de verktyg eller hjälpmedel som används, då majoriteten av respondenterna hos företagen med CRM-system är nöjda eller mycket nöjda med de hjälpmedel eller verktyg som de har tillgång till, till skillnad mot företagen utan CRM-system.

Att behovet av CRM-system växer, i samband med att mängden kundinformation som företaget lagrar växer, är ytterligare något som undersökningen tyder på. Författarna anser att undersökningen särskilt tydliggör hur ett företags storlek eller antal kunder, går att koppla samman med det ökade behovet av kontroll över kundinformation, kundkontakter och kundrelationer. Om ett företag använder ett CRM-system eller inte, kan därför i sin tur anses som avgörande för hur företagets kundvård och värdeskapande aktiviteter ser ut. Författarna vill dock understryka att undersökningen även visar på att CRM-system inte behöver ses som en avgörande faktor i alla situationer, då exempelvis de mindre företagen, utan CRM-system, trots detta visat sig vara framgångsrika i sina kundrelationer.

Resultatet av undersökningen stämmer även in på vad tidigare forskning visar. CRM-system kan underlätta hantering och bearbetning av större mängder kundinformation. Detta kan i sin tur exempelvis ge både bättre helhetsperspektiv och ökad insyn i individuella kundrelationer, förutsatt att CRM-systemen används på rätt sätt. I undersökningen framgick nämligen hur nyttan av ett CRM-system är avgörande av fler faktorer. CRM-systemen måste användas på ett korrekt sätt, av flera medarbetare inom olika delar av en organisation, med kontinuerligt uppdaterad kundinformation, vilket kan vara en problematik och ta sin tid. En slutsats blir därför att ett CRM-systems nytta är ytterst sammankopplad och avgörande av ett företags behov och den mänskliga faktorn.

7.3 Kritisk granskning

Under undersökningens gång har författarna kontinuerligt eftersträvat en hög grad av reliabilitet och validitet. Arbetet har skett enligt den metodik som beskrevs mer ingående i metodkapitlet och i efterhand anser författarna att undersökningen har genomförts på ett tillräckligt tillfredställande sätt för att ha uppnått målet och syftet med undersökningen. Under arbetet har författarna dock fått större förståelse och insikt om vissa brister i undersökningen. Författarna anser därför att det finns vissa saker som bör poängteras i undersökningens sammanhang och som eventuellt skulle kunna ligga till grund för en framtida forskning.

Två viktiga faktorer som författarna anser särskilt bör beaktas i undersökningen, är att fallföretagen är av olika storlek och att de är verksamma i olika branscher (Hotell och IT), vilket givetvis påverkar deras sätt att agera och hantera kundrelationer. Ett sätt att agera gentemot en kund i den ena branschen, behöver därför inte vara det mest framgångsrika i den andra.

En annan viktig och avgörande faktor för undersökningens resultat är antalet medverkande företag och respondenter. Författarna anser att en mer omfattande studie, med fler företag och medverkande respondenter (såväl djupintervjuer och medarbetare i en enkätundersökning), skulle bidra till ett mer generaliserbart resultat. Enkätundersökningen är den del av undersökningen som författarna särskilt tänker på, eftersom antalet medverkande respondenter var ojämnt mellan företagen. Författarna vill poängtera att de varit begränsade i sitt inflyttande av antalet medverkande respondenter, eftersom valet skedde hos kontaktpersonerna på respektive företag. Författarna anser dock att resultaten ger goda indikationer på hur medarbetarnas uppfattningar och åsikter ser ut.

Att studien utgår från ett företags perspektiv och från respondenter inom ett begränsat antal verksamhetsområden, är till sist någonting som ytterligare bör poängteras. Fler intervjuer med respondenter inom skilda verksamhetsområden, är därför något som författarna anser skulle öka reliabiliteten. Resultatet och slutsatserna baseras enbart på de anställdas uppfattningar och åsikter och tar därför inte hänsyn till exempelvis kundernas åsikter.

7.4 Framtida forskning

Undersökningen visar att CRM-system kan underlätta ett företags hantering och bearbetning av kundinformation. Resultatet bekräftar tidigare forskning inom området, men författarna anser dock att det finns fler intressanta frågor att besvara.

Som beskrevs i det föregående avsnittet skulle en intressant framtida forskning kunna inkludera fler fallföretag och medverkande respondenter, för att uppnå ett högre generaliserbart resultat. Ett annat intressant forskningsområde är att undersöka sambandet mellan CRM-system och behovet hos specifika kategorier av företag (olika storlek, bransch etc.)

I undersökningen framgick även att nyttan av ett CRM-system kan vara svår och ta lång tid att urskilja. En intressant framtida forskning skulle därför kunna innefatta en studie med observationer kring ett företags implementering av ett CRM-system (både före och efter implementeringen). Undersökningen skulle enligt författarna kunna fokusera på nyttan som ett CRM-system bidrar till, i relation till kostnaden för inköp, implementering och eventuell utbildning kring systemet.

En annan intressant studie, som författarna anser skulle kunna komplimentera denna, är en undersökning ur ett kundperspektiv. En sådan undersökning bör ta upp kundernas uppfattningar om kontakten och relationen till företag med och utan CRM-system. Resultatet av forskningen skulle kunna ligga till grund för hur ett CRM-system skulle kunna användas eller utvecklas på mer fördelaktigt sätt.

Käll- och litteraturförteckning

7.5 Skriftliga källor

7.5.1 Litteratur

- Backman J. (1998) – ”*Rapporter och uppsatser*”, Studentlitteratur, sid. 49
- Bell J. (2000) – ”*Introduktion till Forskningsmetodik*”, Studentlitteratur, Lund, sid. 16
- Denscombe M. (2000) – ”*Forskningshandboken*”, Studentlitteratur, sid. 35, 135, 163, 203-205, 243-244 och 250-251
- Echeverri P. & Edvardsson B. (2002) – ”*Marknadsföring I tjänsteekonomin*”, Studentlitteratur, sid. 194-197
- Grönroos C: (2004) – ”*Service management och marknadsföring*”, Liber, sid. 34-35
- Gummesson E. (2002) – ”*Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*”, Liber, sid. 16-17, 31, 50, 279 och 346
- Hedman J. & Kalling T. (2002) – ”*IT and Business Models – Concepts and Theories*”, Liber, Malmö, sid. 65
- Johannessen A. & Tufte P.A. (2003) – ”*Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*”, Liber, sid. 20, 21, 28, 35-36, 47, 56 och 67-68
- Dahmström K. (2000) – ”*Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*”, Studentlitteratur, sid. 59-60
- Kotler P. (2003) – ”*Marketing Management*”, Eleventh Edition, Prentice Hall, sid. 60-63 och 72-73
- Lindblad I. (1998) – ”*Uppsatsarbete – En kreativ process*”, Studentlitteratur, sid. 25
- Normann R. & Ramirez R. (1995) – ”*Den nya affärslogiken*”, Liber-Hermods, sid. 83

- Ottersten I. & Balic M. (2006) – “*Effektstyrning av IT – Nyttan uppstår i användningen*”, Liber, sid. 14

7.5.2 Forskningsartiklar

- Grönroos. C. (1994) – “*From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*”, Management Decision, Vol. 32 No. 2, sid. 4-20, MCB University Press Limited
- Hirji K. K. (2004), “*CRM Package Implementation in a Multi-National Bank*”, IEEE Canadian Review, sid. 20-21
- MCB UP Ltd, (2002), “*CRM – easy to do wrong, hard to do right*”, Strategic Direction, Emerald, Volume 18 Number 3, sid. 19-22
- Osarenkhoe A. & Bennani A. (2007), “*An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy*”, Business Process Management, Journal, Vol. 13 No. 1, 2007, sid. 139-164, Emerald Group Publishing Limited
- Smith A. (2006), “*CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?*”, Handbook of Business Strategy; Volume: 7, sid. 88
- Thompson K., Ryals L., Knox S., Maklan S. (2000), ”*DEVELOPING RELATIONSHIP MARKETING THROUGH THE IMPLEMENTATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT TECHNOLOGY*”, The Annual IMP International Seminar, impgroup.org, sid. 1-11
- Yurong X, David C. Yen, Binshan Lin och David C. Chou, (2002), “*Adopting customer relationship management technology*”, Industrial Management & Data Systems, Emerald, sid. 442-452

7.6 Muntliga källor

- Anders Fondberg, *Marknadschef* - Nostratic AB (Intervju 2007-04-10)
- Anders Wennberg, *Konsultchef* - Ekelöv InfoSecurity AB (Intervju 2007-04-23)
- Jan Birkelund, *Sälj och Marknadschef* - Accor Hotels (Intervju 2007-04-19)

- Kristian Enström, *Affärsområdeschef och konsultansvarig* - Nostratic AB (Intervju 2007-04-10)
- Mathias Ericsson, *Konsultchef* - Nostratic AB (Kontinuerlig telefon och mail kontakt)
- Pia Hertig, *Marknadschef och Vice VD*, Scandic Hotels Kungens Kurva (Intervju 2007-04-12)
- Ulf Löfven, *Affärsområdeschef Offentlig förvaltning och telekom* - Ekelöw InfoSecurity AB (Intervju 2007-04-23)

7.7 Elektroniska källor

- CIO – (2006-11-02) “*ABCs of CRM*”,
Tillgängligt: <<http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html>> (070301)
- CRM Nytt – (2002) Oberoende forum för CRM,
Tillgängligt: <<http://www.crmnytt.com>> (070301)
- CRM-företagen – (2006) ”*Kundrelationsbarometern 2006*”,
Tillgängligt: <<http://www.crmforetagen.se/kundrelationsbarometern.htm>> (070315)
- Datainspektionen – (2007) ”*Personuppgiftslagen*”,
Tillgängligt: <<http://www.datainspektionen.se/lagar/pul.shtml>> (070501)
- ESV NYTT – (2002) ”*Ett magasin från ekonomistyrningsverket nr 3/2002*”,
Tillgängligt: <<http://www.esv.se/download/18.132be10ff78a68b7c80002059/ESV-nytt+nr+2002-3.pdf>> (070528)
- IDG – (2006-11-30) ”*Företag i världsklass investerar mer i it*”,
Tillgängligt: <<http://www.idg.se/2.1085/1.83687>> (070315)
- Rosenfield J. R. – (2001) “*MY LIFE AS A CUSTOMER, OR WHY "CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT " IS THE BIGGEST HOAX IN BUSINESS*”,
Tillgängligt: <<http://www.jrosenfield.com/articles/CRM-1.htm>> (070301)

Bilaga 1, Intervjufrågor

Allmänt

1. Beskriv din befattning/roll inom organisationen?
2. Hur många anställda finns inom hela organisationen/din avdelning?
3. Beskriv företagets huvudsakliga verksamhet?
 - Affärsområden?
4. Vilka är företagets mål och visioner?
5. Hur mäts dessa mål?
 - T.ex. nyckeltal, ur tids/kundperspektiv?
6. Hur ofta mäts dessa mål?
7. Hur arbetar företaget med marknadsföring?
8. Vilka kanaler används i arbetet med er marknadsföring?

Kunder, kundrelationer och kundinformation

9. Beskriv företagets kunder.
 - T.ex. interna/externa kunder, B2B, B2C?
10. Hur sker kommunikationen med kunderna?
 - T.ex. elektroniskt, per telefon, personlig kontakt eller på andra vis?
11. Hur ofta kommunicerar ni med era kunder?
 - T.ex. dagligen, månadsvis, kvartalsvis, årsvis eller endast vid behov?
12. Har ni någon form av affärssystem/verktyg för hantering av kundrelaterad information?
13. Vilken slags information lagrar ni om era kunder?
14. Varför just denna information? Hur används/bearbetas kundinformationen gällande:
 - T.ex. befintliga kunder, potentiella kunder, kundsegmentering, kundvård, marknadsföring, lönsamhet, annat?
15. Hur verksamhetskritisk är kundinformationen för er?
16. Hur lagras denna information?
 - T.ex. elektronisk, på papper, annat vis?
17. Hur införskaffar ni kundinformationen?
 - T.ex. via personlig kontakt, telefonsamtal, frågeformulär, e-post, hemsida, publika register, inköp av information från externa källor etc.?
18. Hur ofta uppdateras kundinformationen?

19. Använder ni kundinformation för indelning/segmentering av era kunder?
 - Om ja, på vilket/vilka sätt segmenteras era kunder?
 - T.ex. geografiskt, demografiskt, beteenden, behov, potential, lojalitet?
 - Om nej, varför inte?
20. Vilka i företaget har åtkomst till denna information? För vilka ändamål?
21. Hur fungerar kommunikationen mellan de olika delarna inom företaget som kunden kommer i kontakt med?
22. Vilken är den normala åtkomsttiden till kundinformationen?
23. Har ni upplevt några svårigheter/problematik med era befintliga rutiner kring bearbetning/hantering av er kundinformation?

Kundvård

24. Vad är kundvård för er?
25. Beskriv hur ni arbetar med kundvård?
26. Använder ni lagrad kundinformation i er kundvård?
27. Vilka är era främsta mål med ert ”kundvårds-arbete”?
28. Hur definierar ni och mäter ni kundlojalitet?

CRM-system

29. Har du tidigare kommit i kontakt med någon form av CRM-system (Customer Relationship Management) eller affärssystem? Vilket och i vilket ändamål?
30. På vilket sätt anser ni att ett CRM-system kan bidra till er verksamhet och era kundrelationer?
31. Anser ni att ett CRM-system kan bidra till någon form av mervärde i era kundrelationer?
32. Anser ni att ett CRM-system är en förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvård idag?
(– *Ovanstående frågor ställdes till företag utan CRM-system och nedst. till dem med -)*
33. På vilket sätt anser ni att ert CRM-system bidrar till er verksamhet och era kundrelationer?
34. Har ert CRM-system bidragit till någon form av utveckling i företaget?
35. Har ni märkt/uppmätt någon skillnad i effektivitet, lönsamhet, kundfredsställelse eller ex. lojalitet hos kunderna i och med användningen av ert CRM-system?
36. Anser ni att ett CRM-system är en förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvård idag?

Bilaga 2, Enkätundersökning

Detta är en enkätundersökning av medarbetarnas syn på informationshantering/bearbetning gällande kundrelationer. Alla svar och uppgifter kommer att behandlas anonymt.

Fråga 1: Kön 1. Man 2. Kvinna

Fråga 2: Ålder 1. 18-29 2. 30-41 3. 42+

Fråga 3: Beskriv kortfattad din roll i organisationen.

Svar: _____

Fråga 4: Hur ofta, i genomsnitt, kommer du i kontakt med företagets kunder?

- 1. 1 gång/månad
- 2. 2 - 6 gånger/månad
- 3. 7- 11 gånger/månad
- 4. 12 gånger/månad eller fler

Fråga 5: Hur sker kontakten med kunderna? (Fler svarsalternativ är tillåtet)

- 1. Personlig kontakt/möten
- 2. Telefon
- 3. E-post
- 4. Annat: _____

Fråga 6: Beskriv kortfattat vilka hjälpmedel/verktyg du använder för att komma åt kundrelaterad information?

Svar: _____

Fråga 7: Anser du att du har tillgång till nödvändig information om kunderna för att sköta dina kundrelaterade arbetsuppgifter?

1. Ja 2. Nej 3. Vet ej

Fråga 8: Hur nöjd är du med kundinformationen du har tillgång till för att sköta dina kundrelaterade arbetsuppgifter? (Svara på en skala mellan 1 – 5, där 1 = Missnöjd och 5 = Mycket nöjd)

1 2 3 4 5

Fråga 9: Anser du att det finns ytterligare information som skulle bidra till dina kundrelaterade arbetsuppgifter (sett ur ett kundvårdsperspektiv)?

1. Ja 2. Nej 3. Vet ej

Om ja, vilken och varför? _____

Fråga 10: Hur nöjd är du, på en skala mellan 1 – 5, med det hjälpmedel/verktyg som du använder dig för att komma åt kundrelaterad information? (Svara på en skala mellan 1 – 5, där 1 = Mindre nöjd och 5 = Mycket nöjd)

1 2 3 4 5

Fråga 11: Finns det någonting som du anser skulle kunna utvecklas eller förbättras med det hjälpmedel/verktyg som du använder dig utav för åtkomst av kundrelaterad information?

1. Ja 2. Nej 3. Vet ej

Om ja, vilken och varför? _____

Tack för din medverkan!
/Stefan och Peiman