

CRM:s och CRM-verktygs påverkan på verksamhetsprocesser samt dess påverkan på måluppfyllelse inom organisationers försäljningsarbete

Av: Sebastian Dahl & Daniar Hamajalal

Handledare: Hugo Quisbert

Södertörns högskola | Inst. Natur, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 HP

Informatik C | Hötterminen 2020

Programmet för Management med IT

CRM and CRM tools impact on business processes and its effect on organizational sales work

By: Sebastian Dahl & Daniar Hamajalal

Supervisor: Hugo Quisbert

Södertörns University | Inst. Natur, miljö och teknik

Bachelor's essay 15 credits

Informatics C | HT semester 2020

The programme for Management with IT



Sammanfattning

Syftet med denna kandidatuppsats är att bidra med kunskap gällande hur och varför CRM och CRM-verktyg används i verksamhetsprocesser och vilken påverkan de har på måluppfyllnad i försäljningsarbetet. Syftet är även att se hur försäljningen inom en organisation uppnår måluppfyllelse till följd av CRM. Studien är en kvalitativ fallstudie där totalt sju respondenter medverkar. De respondenter som deltog i studien arbetar inom samma organisation, dock besitter respondenterna olika befattningar. Den tidigare forskningen redogör för resonemang och ställningstaganden som finns kring CRM i organisationer. De teorier som används i denna studie valdes då de bidrar med insyn gällande hur organisationers nyttjande av CRM går att värdera. Databasinsamlingen som möjliggjorts genom djupintervjuer har tillsammans med teorierna genererat slutsatser gällande den frågeställning som studien använt sig av. Studiens slutsats är att användandet av CRM har påverkat försäljningsprocessen samt kundhanteringsprocessen för de individer som arbetar med försäljning. Vidare har studien även påvisat att CRM-verktyg kan bidra med måluppfyllelse inom försäljningsarbetet genom användandet av CRM:s kontrollmekanismer.

Nyckelord: (CRM) Kundrelationshantering, Kundhantering, Verksamhetsutveckling, Verksamhetsprocess, (IS) Informationssystem, (IT) Informationsteknologi

Abstract

The aim of the following study is to contribute with knowledge regarding how and why CRM and CRM tools affect business processes and its implementation within organizational sales work. The aim of the study is also to understand how sales within an organisation can be streamline through CRM. The following study is a qualitative case study that uses a total of seven interview respondents. The choice of respondents within the study is based upon the organization which the study is based upon. The respondents that have taken part in the study all work within the same organisation, however all respondents don't share the same job description. The previous research within the field accounts for the theoretical implementation of CRM, however little research has been found regarding the practical implementation of CRM and its impact within organisations CRM. The theories that've been used in the study were chosen due to the fact that they contribute with an insight regarding how organisations implement their CRM and how organizations' CRM can be evaluated. The data collection that's been presented through the case study shall together with the theories generate a conclusion regarding the issues that the study focuses on. The results that are presented in the study are from a total of seven respondents where of six were salesmen and one an IT-Manager. The study has shown that by using CRM the sales process simplifies and the customer management process for the individuals who work within the sales department. Furthermore the study has also shown that CRM tools can contribute to goal completion within the sales work by using control mechanisms.

Keywords: (CRM) Customer Relationship Management, Customer management, Business development, Business Process, (IS) Information Systems, (IT) Information Technology

Förord

För snart två och ett halvt år sedan påbörjade vi utbildningen Management med IT och vi hamnade bredvid varandra redan från första dagen. Inte kunde vi föreställa oss att vi två och ett halvt år senare skulle skriva en C-uppsats tillsammans.

Vårt tidigare intresse kring kundbeteende och informationssystem ledde oss in på den studie som framtagits. Det som började som en studie har nu utvecklats till att bli ett genuint intresse för oss båda. Vi vill tacka vår handledare Hugo Quisbert som bidragit med synpunkter och råd under skrivprocessen. Vi vill även rikta ett stort tack till organisationen som medverkat under studien och bidragit med stort inflytande under studiens genomförande av intervjuerna. Slutligen vill vi tacka våra vänner och familj för deras stöd genom uppsatsen.

Stockholm den 6 januari 2020

Sebastian Dahl & Daniar Hamajalal

Begreppsbeskrivning

Arbetsystem - Är ett system som involverar maskiner och/eller människor som med hjälp av information och teknologi skall producera produkter/tjänster för organisationens kunder (Alter 2013).

CRM - Customer Relationship Management omfattar en beskrivningen av den integration som sker inom hela organisation gällande teknologier och verksamhetsprocesser som syftar till att bidra med hantering av relationen med kunder (Bose 2002; Valacich & Schneider 2018, s. 352)

CRM-verktyg - Är ett IT-verktyg som används för att kunna dokumentera och följa upp hur olika aktiviteter genomförs av en organisations kunder och se över kundens relation till företaget (Valacich & Schneider 2018, s. 525)

IS - Informationssystem används för att förklara kombinationen av människor och informationsteknologi som ger stöd för att lagra, samla, bearbeta och sprida användbar information (Valacich & Schneider 2018, s. 44).

IT - Informationsteknologi är ett begrepp som används för att förklara inkluderingen av hårdvara, mjukvara samt telekommunikationsnätverk (Valacich & Schneider 2018, s. 44).

Verksamhetsprocess - En rad av aktiviteter som en organisation utför i syfte att nå sina affärsmässiga mål (Valacich & Schneider 2018, s. 522).

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Beskrivning av begreppet CRM	3
1.2.1 CRM	3
1.2.2 CRM-verktyg	4
1.3 Fallbeskrivning	5
1.4 Problemdiskussion	6
1.5 Problemformulering	7
1.6 Syfte	8
1.7 Frågeställning	8
1.8 Avgränsningar	8
1.9 Tidigare forskning	9
1.10 Forskningens bidrag inom området	10
2. Metod	11
2.1 Forskningsstrategi och forskningsdesign	11
2.2 Datainsamlingsmetod	12
2.3 Urval och intervjusammanställning	12
2.4 Studiens genomförande	14
2.4.1 Utformning av intervjuguide	14
2.4.2 Genomförande av intervjuer	15
2.4.3 Genomförande av pilotintervju	15
2.5 Etik	16
2.6 Trovärdighet och äkthet	16
2.6.1 Tillförlitlighet	16
2.6.2 Överförbarhet	17
2.6.3 Pålitlighet	17
2.6.4 Konfirmering eller bekräftelse	17
2.6.5 Rättvis bild	18
2.6.6 Ontologisk autencitet	18
2.7 Metodkritik	18
3. Teori	20
3.1 Teorin om arbetssystem	20
3.1.1 Arbetssystemets ramverk	22
3.2 CRM:s kontrollmekanismer	25
3.3 Sammanfattande teorimodell	29
4. Resultat	30
4.1 Respondent 1	30
4.2 Respondent 2	32
4.3 Respondent 3	34
4.4 Respondent 4	36
4.5 Respondent 5	37
4.6 Respondent 6	39
4.7 Respondent 7	41

5. Analys	46
5.1 Hur CRM har införts i organisationen	46
5.2 Företagets insyn in i utförandet av arbetsuppgifter	48
5.3 Prestation i försäljningsarbetet	49
6. Diskussion	52
6.1 Hur CRM har införts i organisationen	52
6.2 Företagets insyn i utförandet av arbetsuppgifter	54
6.3 Prestation i försäljningsarbetet	55
7. Slutsats	57
8. Reflektion	59
8.1 Vidare forskning	59
8.2 Kritisk granskning	60
Källförteckning	61
Bilagor	64
Bilaga 1	64
Bilaga 2	65
Bilaga 3	66
Bilaga 4	68

1. Inledning

I dagens samhälle kretsar organisationers tillväxt kring de data som en organisation har tillgång till (Nikolić, Simić & Stanković 2014). Författarna Nikolić, Simić & Stanković (2014) förklarar att alla organisationella beslut bör baseras utifrån data, och att detta har lett till en utveckling av den informationsteknologi (IT) organisationer använder sig av i dagsläget. Expansionen av IT och IS har medfört att organisationer inte längre förlitar sig på dess potential i jämförelse med den övergripande marknaden. Fokus har istället skiftat till att se över hur man bäst kan tillgodose den individuella kundens krav för att på det sättet växa som organisation (Nikolić, Simić & Stanković 2014).

Denna studie avser att undersöka hur och varför Customer Relationship Management (CRM) och CRM-verktyg i organisationers verksamhetsprocesser kan påverka organisationers måluppfyllelse i försäljningsarbete. I syfte att besvara frågeställningen har författarna för denna studien använt sig av två teorier för att förklara studiens resultat och även för att sammanställa en slutsats. De teorierna som studien kommer att använda sig utav är Alter (2013) teorin om arbetssystem (eng. *Work System Theory*) samt Liang & Ji-Ye (2012) CRM:s kontrollmekanismer (eng. *Control mechanisms exercised through CRM*).

1.1 Bakgrund

Kundrelationshantering (eng. *Customer relationship management*) hädanefter förkortat som CRM har enligt Foss, Stone & Ekinci (2008) betecknats som ett av de snabbast växande informationssystemen inom den moderna organisationen. I syfte att tydliggöra den påverkan CRM har i den dagliga organisationen behövs det först redogöras för hur CRM uppstod som fenomen samt vad det har för historisk bakgrund inom försäljning.

I en organisation kan CRM bidra till att enklare kunna förstå och känna till dess kundgrupp för att på så sätt kunna säkerställa långsiktiga relationer och på så vis öka sin försäljning (Rababah, Mohd & Ibrahim 2011; Foss, Stone & Ekinci 2008). Bose (2002) poängterar att det övergripande syftet med försäljning är detsamma nu som för 150 år sedan, nämligen att sälja en produkt eller tjänst till den individ som behöver den. Bose (2002) menar att CRM utvecklades för att tillgodose differentieringen kunder emellan, och förklarar att CRM skulle

tillfredsställa kundernas olika köpbeteenden samt preferenser. Bose (2002) påstår att 1800-talets mitt är starten för den försäljning som dagens konsument är bekant med.

Bose (2002) menar att konsumentmarknadens skifte skedde först på tidigt 1900-tal, då organisationer insåg att de behövde ett inflytande över sin kundgrupp i syfte att få dess kunder att konsumera deras produkter och/eller tjänster. Under denna epok redogjordes det för det tidigaste inslaget av kundsegmentering, då organisationer fundamentalt behövde skifta dess fokus (ibid.). Bose (2002) beskriver att den ökade segmenteringen inom konsumentmarknaden har gett upphov till att CRM fått en allt mer omfattande roll inom försäljning. Bose (2002) har formulerat följande definition gällande vikten i av införskaffandet av kundinformation till följd av CRM.

“The IT-Manager should focus on how these interactions can be recorded into an information system. For example, a retailer may interact with a customer through a toll free order line, help desk, Web site, with a salesperson at a local store, by mail or via a third-party partner. To provide a true customer-centric focus, employees of the firm need access to any and all information that will ensure a successful interaction.” (Bose 2002).

CRM går enligt Kumar & Reinartz (2018) att dela in i fem historiska epoker. Den första och andra epoken inleddes under 1990-talet där CRM hade som primär uppgift att se över *Sales Force Automation (SFA)*¹ samt *Customer Service and Support (CSS)*². Dessa system var nytänkande för sin tid, dock underminerades dess kapacitet på grund av dålig integration mellan hård och mjukvara. En ytterligare faktor som var avgörande för framgången av CRM var *Enterprise Resource Planning (ERP)*³ som hade till uppgift att integrera all data en organisation hade till en och samma plattform (ibid.). ERP är ett informationssystem som möjliggör för integrering av verksamhetsaktiviteter genom organisationens avdelningar som planering, produktion och försäljning (Valacich & Schneider 2017, s. 527). Dock var ERP bristfälliga under tidigt 1990-tal då tillgången till processorkraft var för svag för att stödja de nyinkomna CRM-funktionerna (Kumar & Reinartz 2018).

¹ Sales Force Automation är en samlingsterm som omfattar informationsteknologi som ger stöd för försäljningen.

² Customer service and support är ett service support verktyg vars primära roll iscensätts efter försäljningstillfällen som omfattar telefonsupport och helpdesks. Vidare skall tilläggas att CSS databasen i regel är isolerat från övriga databaser och innehåller enbart information kring kundinformation.

³ Enterprise resource planning (ERP) ett verktyg utformat för att integrera en organisations avdelningar och funktioner inom ett datasystem som underlättar för alla avdelningar inom en organisation (Kumar & Reinartz 2018, s. 13).

Den tredje epoken inleds vid slutet av år 2002 då CRM erhöll styrkraft, då organisationer numera hade förstått CRM:s kapacitet då integrationen av internet bidrog till framgången för CRM (Kumar & Reinartz 2018). De två sista epokerna inleds från och med år 2002 och fortsätter än idag. Under denna tid har den teknologiska framgången blivit slagkraftig inom den moderna organisationen. I den moderna tiden spelar WEB 2.0⁴ en betydande roll i insamlandet av data via sociala medier genom att värdera kunder baserat på deras engagemang i organisationens försäljning. Det poängteras vidare att tillgången till data driven insyn blir avgörande för framgång för CRM inom organisationen (Kumar & Reinartz 2018).

1.2 Beskrivning av begreppet CRM

Här skall både begreppen CRM och CRM-verktyg definieras utifrån dess applicerande i denna studie. Begreppen kommer redogöras för i detalj i syfte att läsaren skall förstå begreppens betydelse och relevans.

1.2.1 CRM

CRM betraktas som ett informationssystem vars syfte är att kunna skapa, samla in och hantera kunddata, men skall även tillgängliggöra för data inom organisationen och sedan möjliggöra för beslut utifrån data (Kumar & Reinartz 2018, ss. 38-39, 74). Hillebrand, Nijholt & Nijssen (2011) menar på att CRM har möjligheten att öka kundlojalitet gentemot en organisation samtidigt som informationssystemet förbättrar organisationens prestation. Vidare poängteras även att människan har en betydande och avgörande roll vid användningen av CRM (ibid.). Den nära kontakten med organisationens kunder som CRM medför är enligt Botlík & Janáková (2021) en bidragande faktor till en ökad långsiktig konkurrenskraft. CRM betraktas enligt Frygell, Carlsson & Hedman (2014) som ett informationssystem vars realisation och fullständiga kapabilitet i dagsläget ännu är utforskade av organisationer då planering, utveckling och införandet av systemets fulla kapacitet inte ännu är uppnådd. Faktorer så som underhåll, användning och kontroll över att rätt data samlas in anses vara faktorer vars fulla kapacitet ännu inte är utvecklade (ibid.).

Den ovanstående beskrivningen av CRM går att definiera som ett informationssystem, vars definition enligt Valacich & Schneider (2017, ss. 44-45) är kombinationen av människor och

⁴ Web 2.0 medförde ett skifte från webbans användare från passiv till att själva bli förmedlare av information.

IT som skapar, samlar, bearbetar, lagrar och distribuerar data över hela organisationen. I syfte att nå ny måluppfyllelse inom organisationer med CRM skall organisationer möjliggöra för insyn i konsumenters beteende och preferenser genom försäljning och marknadsföring (King & Burgess 2007). Det är denna definition som den aktuella studien kommer att använda sig av för CRM som ett informationssystem.

Valacich & Schneider (2017, s. 344) poängterar att CRM möjliggör för långsiktiga kundrelationer. CRM bidrar till att attrahera nya potentiella kunder, skapa kundlojalitet och slutligen även för skapandet av en positiv bild av organisationen (ibid.). I syfte att framställa ett framgångsrikt CRM behöver organisationer ändra sina affärsprocesser, kundservice, dess utbildning för de anställda samt dess nyttjande av data (ibid.). Valacich & Schneider (2017, s. 344) lyfter även att ett CRM i sin helhet består av operationell CRM, analytisk CRM samt samarbetande CRM. Operationell CRM fokuserar på arbete som utförs direkt mot kunden. Analytisk CRM fokuserar på aktiviteter som främjar chefs översiktliga analyser av försäljning och marknadsförings funktioner genom CRM. Slutligen återstår samarbetande CRM som ämnar till att medföra en måluppfyllande kommunikation inom organisationen men även externt gentemot dess kundgrupp (ibid.). Genom att inkludera samtliga försäljningsrelaterade verksamhetsprocesser i CRM skapar det ett standardiserat tillvägagångssätt i utförandet av arbetet vilken enligt Liang & Ji-Ye (2012) skall bidra till en måluppfyllnad inom organisationen. I denna studie kommer anställda som arbetar med CRM analytiskt men även operationellt att intervjuas.

1.2.2 CRM-verktyg

Bose (2002) betecknar den moderna erans teknologiska framgångar som kärnan för möjliggörandet och applicering av CRM-verktyg inom organisationer. CRM-verktyg används för att samla in data vilket gör det möjligt att analysera konsumentbeteende, något som kan användas i syfte att skapa en mer personlig interaktion med kunden (ibid.). Vidare poängterar Botlík & Janáková (2021) att CRM-verktyg existerar i kontexten av Internet of Things (IoT) samt att företagskultur, sociala relationer och kreativitet är nyckelfaktorer som är väsentliga varpå ett CRM-verktyg skall brukas. Kumar & Reinartz (2018, s. 74) förklarar att en strategi genom CRM baseras på en organisations framtida nyttjande av informationssystem. Tillgången till IT skall här medföra att CRM-verktyg skall vara kompatibelt med övriga IS inom organisationen, här skall IT-infrastrukturen bestå av hårdvara, mjukvara och

telekommunikation (Valacich & Schneider 2017, s. 34; Kumar & Reinartz 2018, s. 74). Enligt Bull & Adam (2009) skall CRM-verktyg uppfattas som en kombination av front office aktiviteter och kundarbete för en organisation. Det är denna definition som den aktuella studien kommer att använda sig av då termen CRM-verktyg används. CRM-verktyget skall generera data för att leverera värde, detta omfattar inte enbart ekonomisk data men även information gällande sociala och kundorienterade data i syfte att bringa värde gentemot kunden (Botlík & Janáková 2021). CRM-verktyg skall då betraktas som ett IS med en mänsklig deltagare istället för att ses som ett verktyg med en mänsklig användare (Alter 2008, s. 82). I syfte att värdera den roll IT-stödet har, bör det värderas utifrån dess roll i den kontext de ingår. Om organisationer betraktar CRM-verktyg på följande sätt leder detta till bättre analyser till hjälp av informationssystemet (ibid.).

1.3 Fallbeskrivning

Studien kommer att begränsa sig till en organisation som säljer, provar, inspekterar och certifierar produkter och tjänster globalt men utgångspunkten för studien är Stockholm. Studien kommer att undersöka ett informationssystem, mer specifikt CRM, och hur detta påverkar organisationens måluppfyllelse i försäljningsarbetet. De individer som studien kommer att fokusera på arbetar inom organisationen som försäljare och IT-Managers. Kontexten för den aktuella studien blir då hela organisationen. Försäljarna har direkt kontakt med organisationens kunder och arbetar med CRM-verktyg i sitt arbete med försäljning. IT-Managern har ett chefsuppdrag där personen i fråga är ansvarig för det arbete som sker inom organisationen på en operativ nivå och har därmed insyn över CRM i stort inom företaget. Organisationens relevans som kontext för den aktuella studien beror på det faktum att organisationen som deltar i studien arbetar med IT lösningar och tjänster varpå CRM bidrar till att bibehålla kontakt med kunder. CRM-verktyget är dessutom den huvudsakliga plattformen som försäljarna använder för att sälja organisationens tjänster och för att dokumentera sin försäljning. På grund av detta ansågs organisationen i fråga relevant som kontext då de har arbetat med CRM under en längre tid, och därmed besitter kunskap kring CRM och CRM-verktyg inom organisationen. Avslutningsvis skall det poängteras att organisationen som deltar i denna studie har valt att förbli anonym. Organisationens anonymitet kommer att bibehållas enligt den överenskommelse som formulerats mellan studiens författare och organisationen i fråga.

1.4 Problemdiskussion

Nikolić, Simić & Stanković (2014) beskriver att användningsområdet för CRM utvecklats till följd av att organisationer behöver ha tillgång till information för att kunna ta strategiska databaserade beslut. Organisationer som behöver ta databaserade beslut kan till följd av CRM skapa nya strategier för arbetsprocesser samt utforma hur relationer med kunder upprätthålls och utvecklas (Nikolić, Simić & Stanković 2014). En förutsättning för att lyckas med CRM, är att organisationer skall ha en god CRM-strategi (Kumar & Reinartz 2018, s. 36). Kumar & Reinartz (2018, s 36) menar på att en god CRM-strategi skall bestå av en sammansättning av fem olika element, dessa fem element lyder enligt följande:

1. Visionen med CRM.
2. Kulturen av kundorientering.
3. Hantering av organisationella processer.
4. Data och teknologisk support.
5. Införandet av CRM.

CRM går enligt Becker, Greve & Albers (2009) att definiera utifrån två olika perspektiv, dels ur ett generellt perspektiv, dels ur ett IT-perspektiv. Utifrån ett generellt perspektiv innebär CRM en integration av teknologier och verksamhetsprocesserna i syfte att möta kundbehov med målsättningen att förbättra hur organisationen interagerar med dess kundgrupp (Becker, Greve & Albers 2009). CRM applicerat utifrån ett IT-perspektiv innebär att organisationen integrerar teknologier vilket omfattar: datalagring, intranät/extranät, hård- och mjukvara, försäljning och marknadsföring.

Data som bidrar till att CRM utvinns från de interaktioner som sker mellan kund och organisation, och omfattar då allt som kunden utför i samspel med organisationen (Stein, Smith & Lancioni 2013). Inom en organisation behöver det därför finnas en kanal där denna data kan samlas in och därefter analyseras, i syfte att kunna analysera den framtagna data och kunna ta affärsmässiga beslut utifrån den (Stein, Smith & Lancioni 2013). Bose (2002) förklarar att organisationer som kan dra nytta av ett CRM är de organisationer som kan utvinna stora mängder data angående sina konsumenter. Möjligheten till att samla in data skulle då möjliggöra analyser för förståelsen kring kundernas köpvanor och övergripande beteende.

En problematik som kan uppstå vid införandet av CRM i en organisation är att integrationen med andra system kan vara komplex (Bose 2002). Bortsett från de initiala kostnaderna krävs det även kontinuerligt underhåll av systemen, vilket Bose (2002) anser kan betecknas som dyra och tidskrävande vid ineffektiv hantering av CRM. Raman, Rauseo & Wittman (2006) beskriver förutsättningar som bör tas hänsyn till för ett lyckat arbete med införande av CRM som organisatoriskt lärande för vidareutveckling, balans mellan fokuseringen på interna och externa verksamhetsprocesser. Införandet av CRM i en organisation behöver även ha IT förutsättningar i syfte att stödja individer i utförandet av arbetsuppgifter, samt att CRM ska bidra till en förbättrad kundupplevelse genom insamling av information kring kunderna, vilket kallas för kundcentrering enligt Raman, Rauseo & Wittman (2006).

1.5 Problemformulering

CRM består av specifika standardiserade verksamhetsprocesser vilket även omfattar automationen av dess processer. Detta medför att CRM bidrar till centralisering av information gällande verksamhetsprocesserna (Liang Ji-Ye 2012). Transparensen inom det arbete som utförs kan tillsammans medföra en förbättrad kontroll över en organisationens interna processer. Liang & Ji-Ye's (2012) förklarar att i samband med att data i realtid tillgängliggörs i CRM skapar det en grundläggande förutsättning för både konkurrenskraft gentemot andra organisationer, men även för att tillgodose kundens behov av IT-lösningar och informationssökning (Kumar & Reinartz 2018, s. 9). Trots att det finns tidigare forskning kring införande av CRM i en organisation kvarstår problematiken att majoriteten av organisationer underskattar de kostnader som CRM medför (King & Burgess 2007). Den moderna kundens sökande av produkter via internet bidrar till att organisationer kan få tillgång till kundgenererad data. Detta bidrar i sin tur till att organisationer kan utforma erbjudanden genom deras CRM-verktyg i försäljningen gentemot dess kunder (Kumar & Reinartz 2018, s. 9). Fördelen med integrationen mellan CRM och internet är att det medför att kundens geografiska position blir irrelevant för informationshantering och data kan samlas in oavsett var kunden befinner sig geografiskt (Kumar & Reinartz 2018, s. 9). De organisationer som inte har integrerat CRM inom organisation riskerar att få en försämrad position på marknaden vad gäller försäljning och individuell marknadsföring för de kunder som organisationer anser relevanta (Kumar & Reinartz 2018, s. 11). I samband med att organisationer försöker nå kunder och skapa möjligheter i en större geografisk skala ställs organisationer inför nya utmaningar som innebär konkurrens mellan fler aktörer. Det är

avgörande för organisationer att kunna hantera de utmaningar som uppstår och ta vara på möjligheter relaterade till organisationens investeringar (Yilmaz & Flouris 2017, s. 10). Kotler et al. (2010, s. 398) problematiserar kring de utmaningar organisationer ställs inför i samband med att ett CRM ska införas. Problemet som framkommer inom organisationer blir då att uppnå måluppfyllelse med CRM (Kotler et al. 2010, s. 408). Även Foss, Stone & Ekinci (2008) förklarar att det finns en risk med att CRM inte uppfyller de förväntningar som organisationen eftersträvar varpå införandet av informationssystemet sker.

1.6 Syfte

Syftet med denna kandidatuppsats inom ämnet informatik är att bidra med kunskap gällande hur och på vilket sätt försäljningen inom en organisation når måluppfyllelse till följd av CRM. Denna studie kommer då att analysera hur en organisations befintliga CRM ser ut och hur det används samt hur CRM-verktyg används i organisationen genom ett teoretiskt perspektiv för att generera kunskap om vilken påverkan det får på organisationens måluppfyllnad i försäljningsarbetet. Studien förväntade resultat är att erbjuda kunskap inom ämnet informatik men även CRM, genom analys av studiens resultat i samband med relevanta teorier.

1.7 Frågeställning

I följande del kommer den frågeställning som studien ämnar att besvara framställas. Frågeställningen har baserats utifrån aktuella teorier samt den tidigare forskningen i syfte att generera ny kunskap i forskningsämnet.

- Hur och varför kan CRM och CRM-verktyg i organisationers verksamhetsprocesser påverka organisationers måluppfyllelse i försäljningsarbete?

1.8 Avgränsningar

I studien kommer perspektivet av CRM att avgränsas till (Kumar & Reinartz 2018, ss. 38-39, 74) definition som menar på att CRM är ett informationssystem som syftar till att kunna skapa, samla in och hantera kunddata. CRM skall även tillgängliggöra data inom en organisation och möjliggöra databaserade beslut. CRM-verktyg betecknas som när de operativa försäljarna utför försäljningsrelaterade arbetsuppgifter genom operativa verktyg

(Liang & Ji-Ye 2012; King & Burgess 2007). I denna studie kommer även SFA (Sales Force Automation) att avgränsas utifrån Foss, Stone & Ekinci (2008) redogörelse för begreppet där de definierar att SFA är arbetsuppgifter som genom CRM-verktyg kan utföras med en högre måluppfyllnad.

1.9 Tidigare forskning

Tidigare forskning inom ämnet CRM har fokuserat på de fördelar organisationer kan ta del av med en CRM-strategi (Nikolić, Simić & Stanković 2014). Huvudmålsättning av att införa ett arbetssystem som CRM är att det skall leda till kundnöjdhet för en organisations interna och externa kunder och skapa lojalitet gentemot organisationen (ibid.). Kundnöjdhet och lojalitet är två begrepp som Nikolić, Simić & Stanković (2014) fokuserar på i sin forskning, vilket anses vara en grundläggande faktor som leder till konkurrenskraft. Enligt Nikolić, Simić & Stanković (2014) ska detta medföra att organisationer erhåller nöjdare kunder än konkurrenterna. Den ökade kundnöjdheten leder i sin tur till en ökad konkurrenskraft gentemot de organisationer som agerar inom ett visst segment.

Kotler et al. (2010, s. 397) förklarar att CRM kan hantera detaljerad information om konsumenter på en individuell nivå, för att sedan kunna hantera de kunder som organisationer har information om. Kotler et al. (2010, s. 397) förklarar även att ändamålet med CRM ska vara att maximera kundens lojalitet gentemot en organisation. CRM möjliggör för organisationer att erbjuda kundservice genom användandet av kundinformation och på sådant sätt erbjuda individualiserad kundservice (ibid.).

Bose (2002) har utformat en modell som beskriver hur utvecklingen av ett CRM bör se ut. Enligt Bose (2002) är en initialt avgörande faktor för utvecklingen av ett CRM att identifiera och samla konsumentinformation. För att kunna göra detta behöver organisationer ha identifierat vilka kontaktpunkter (eng. *Touch points*) organisationen har med de kunder som efterfrågas (Kleis et al. 2012). Beslut behöver dessutom tas kring hur intresserade kunderna skulle vara av den eventuellt individualiserade kommunikationen mellan organisationen och kunden (Bose 2002). Detta lägger en grund för två övergripande sätt som CRM kan ingå i en organisation. Det första sättet är att konsumenten blir delaktiga genom ett IS med IT-stöd där

kunden i fråga har total kontroll över dess interaktioner med organisationen. Det andra sättet är att en medarbetare erhåller en roll som mellanhand mellan kunden och CRM som möjliggör förmedling mellan kunden och de olika CRM-verktygen. En fördel med CRM enligt Bose (2002) är att CRM oftast utformas i olika faser, vilket innebär att IT-avdelningar kan omstrukturera sin datahantering över tid för att fungera tillsammans med organisationens CRM. För att denna omstrukturering ska bli så fördelaktig som möjligt för en organisation framför Bose (2002) tre problem som måste åtgärdas innan ett CRM kan bidra till ett centraliserat dataflöde. Dessa tre problem är följande:

1. Integrera kunddata med alla avdelningar som organisation består av.
2. Expandera den tillgängliga data som finns angående vardera kundprofil.
3. Lagra data i en databas så att data inte försvinner över tid.

Chen & Popovich (2003) inkluderar också identifiering av olika kontaktpunkter för att kunna skapa lojala kunder som är återkommande vilket är resultatet av ett fungerande CRM. Organisationen behöver i första hand kunna förstå kundernas behov för att det ska bidra till att de återkommer som kunder. Detta sker enligt Chen & Popovich (2003) genom att organisationens "*front office*" - som inkluderar exempelvis försäljning, marknadsföring och kundtjänst ska kunna sammanlänkas med organisationens "*back office*" - som inkluderar personalavdelning, logistik och övrig organisatorisk drift.

1.10 Forskningens bidrag inom området

Författarna av denna studie har gjort ett urval baserat på den tidigare forskningen inom ämnet för att belysa det bidrag som den aktuella studien vill generera. I den tidigare forskningen för denna studien avsaknas forskning angående hur en organisations CRM kan påverka organisationens verksamhetsprocesser.

Författarna poängterar det faktum att den tidigare forskningen i första hand fokuserat på hur ett CRM skall införas, dock återfanns inte lika ingående forskning med fokus på interna verksamhetsprocessernas måluppfyllelse kring hur och varför CRM har införts i organisationer.

2. Metod

Metodavsnittet kommer redovisa och argumentera för valet av forskningsmetod som använts i studien. Metodavsnittet kommer även lyfta hur studien genomförts och hur utformningen av studiens intervjuguider sammanställdes. För att ge läsaren en inblick över studiens genomförande och de etiska förhållningssätt som präglar datainsamlingen kommer författarna att presentera det praktiska genomförandet av dess intervjuer, likväl studiens urval och intervjusammanställning. I detta avsnitt kommer det även att framföras en metodkritik som avser att kritisera och lyfta de begränsningar som finns angående den metod som har tillämpats i studien.

2.1 Forskningsstrategi och forskningsdesign

I denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi tillämpats som enligt Bryman & Bell (2017, s. 58) skall belysa den objektiva sociala verklighet som framgår i studien. Den kvalitativa forskningsstrategin användes i denna studie då den lyfter fram det deduktiva synsättet som betonar den praktiska forskningen vilket då lägger studiens tyngd i den teoretiska prövningen. Följande var något som författarna ville belysa i studien vilket framgår i de intervjufrågor som formulerats i syfte att vara tolkningsbara, och på sådant sätt medföra en stor frihet för respondenten. I och med de resonemang som redogörs för av Bryman & Bell (2017, s. 58) valdes den deduktiva metoden då den ansågs bäst lämpad för studiens genomförande. Den deduktiva forskningen grundar sig i förhållandet mellan en hypotetisk frågeställning och dess slutsatser (Bryman & Bell 2017, s. 58).

Denna studie kan klassificeras som en fallstudie då genomförandet av studien syftar till att utföra forskning kring ett specifikt fall vid ett specifikt tillfälle och tillföra djupgående forskning inom det valda ämnet (Bryman & Bell 2017, s. 86).

2.2 Datainsamlingsmetod

Genom att boka intervjutillfällen med samtliga respondenter kunde risken för bortfall kring studiens deltagare minimeras. Datorer användes som stöd i genomförandet av intervjuer som i enlighet med Bryman & Bell (2017, ss. 218-219) bidrar till att datorer kan användas i syfte att dokumentera respondenternas svar under intervjutillfället. Användning av semistrukturerade intervjuer framställs av Bryman & Bell (2017, s. 459) som fördelaktigt då det medför att respondenten får möjligheten att fritt reflektera över sin verklighet i de scenarion som efterfrågas. Detta leder även till en ökad flexibilitet i genomförandet av intervjuerna. Det skall tilläggas att författarna av denna studie inte ställde följdfrågor, istället uppmanade respondenterna till att ge djupgående svar kring vardera fråga.

Bryman & Bell (2017, s. 456) menar att den semistrukturerade intervjuformen kan användas av forskare som har ett tydligt mål med de data de skall samla in. Bryman & Bell (2017, s. 455) menar på att intervjumetoden skall användas om författare vill uppfatta den objektiva verklighet som respondenterna befinner sig inom. Studiens undersökning kommer att använda sig av semistrukturerade intervjuer som del av kvalitativ undersökningsmetod.

2.3 Urval och intervjusammanställning

Intervjustudien i fråga använde sig av en urvalsgrupp som bestod av individer som hade direkt kontakt med CRM-verktyg inom sitt arbete. Dessa respondenter bestod då av både försäljare men även en IT-Manager där alla arbetade inom samma organisation.

Tillvägagångssättet för denna forskning var ett snöbollsurval som enligt Bryman & Bell (2017, s. 411) medför att studien inledningsvis får kontakt men en respondenten som i sin tur har tillgång till fler respondenter och kontaktar dem. I denna studie fick författarna inledningsvis kontakt med en informant inom den undersökta organisationen i början av studien. Denna respondent försåg studien med lämpliga respondenter som arbetar som försäljare inom försäljningsavdelningen, denna person blev även senare även respondent i denna studie då hen är IT-Manager.

Urvalet består av totalt sju respondenter som alla arbetar inom den undersökta organisationen. En av respondenterna är en IT-Manager, respondenten i fråga har en chefsroll över de försäljare som deltagit i denna studie. Resterande sex respondenter är försäljare och

arbetar tillsammans som kollegor och svarar enbart till IT-Managern. IT-Managern ansvarar för införandet av organisationens CRM och funktionalitet.

I denna del återfinns en intervjusammanställning över de respondenter som deltagit i den aktuella studien. Den totala mängden intervjuer som genomfördes i denna studie var åtta stycken varav en av dessa åtta var en pilotintervju. Efter att sju stycken intervjuer utförts ansåg författarna att en mättnadseffekt har uppnåtts och därmed behövdes inga fler intervjuer genomföras. Då studiens respondenter deltog under förutsättningen att deras anonymitet skulle bibehållas har inga namn att redogjorts för, istället har vardera respondent tilldelats ett nummer. Vidare skall det poängteras att respondent 7 har deltagit i sammanlagt två intervjuer, varav den första var en pilotintervju och den andra intervjun är den intervju som använts i resultatet.

Respondent	Datum	Intervjuform	Arbetsbefattning	Tidsomfattning
1	23/11	Telefonintervju	Försäljare	23 minuter
2	23/11	Telefonintervju	Försäljare	22 minuter
3	25/11	Telefonintervju	Försäljare	15 minuter
4	26/11	Telefonintervju	Försäljare	20 minuter
5	26/11	Telefonintervju	Försäljare	17 minuter
6	30/11	Telefonintervju	Försäljare	21 minuter
7	18/12	Telefonintervju	IT-Manager	37 minuter
7 (Pilotintervju)	11/11	Telefonintervju	IT-Manager	32 minuter

Tabell 1: Beskrivning av respondenternas arbetsbefattning, tilldelade nummer, när intervjun blev utförd och dess längd samt hur den genomfördes roll inom organisationen

2.4 Studiens genomförande

Inom den aktuella studien har åtta intervjuer genomförts. Genomförandet av intervjuerna inleddes med en pilotintervju som avsåg att skapa en bättre utgångspunkt till utformandet av intervjuguiden genom att prova olika typer av frågor innan den slutgiltiga intervjuguiden utformades och skulle genomföras. Här säkerställdes dessutom att det skulle finnas möjlighet att genomföra intervju med medarbetare inom organisationen som undersöktes. Sammanlagt sju intervjuer valdes då det ansågs tillgodose studiens forskning.

2.4.1 Utformning av intervjuguide

Två intervjuguides har utformats vid genomförandet av denna studie enligt den semistrukturerade datainsamlingsmetoden. Bryman & Bell (2017, s. 454) nämner att fördelen med semistrukturerade intervjuer framförallt är att det möjliggör för flexibilitet i de svar som respondenten medger. Vid formulering av intervjuguiderna har författarna använt sig av tre övergripande rubriker där vardera rubrik omfattar varsitt tema inom de olika teorierna. Vartefter rubrikerna formulerats, skapades frågor som syftade till att passa med de olika teorierna och även vara överensstämmande med studiens syfte. Teorierna som studien valt att applicera är då *Arbetssystemets ramverk* av Alter (2013), samt *CRM:s kontrollmekanismer* av Liang & Ji-Ye (2012). Dessa teorier har bidragit till en grund i utformandet av de bägge intervjuguiderna. Användandet av teorierna vid utformningen av intervjuguiderna har då medfört att författarna får ta del av respondenternas uppfattning gällande CRM både ur ett IS, IT och organisatoriskt perspektiv. Författarna av studien har valt att formulera intervjuguide på detta sätt för att sedan använda samma teorier vid utformningen av analysen.

Avsikten i framtagandet av två separata intervjuguides grundar sig i att författarna ville framföra två olika infallsvinklar av hur CRM uppfattas. Således kan respondenterna på den operativa nivån besvara frågor som omfattar deras arbetet, medan frågor ställda till den strategiska nivån kan bidra till information kring de delar av CRM som den operativa avdelningen inte har inblick i och strategin som finns bakom initiativet med CRM.

Till sin hjälp vid utformandet av de bägge intervjuguides har författarna använt sig av en pilotstudie i syfte att få en djupare förståelse för vilken typ av frågor som är väsentlig för denna studie. Hur pilotstudien gick till och formulerades kommer redogöras för i 2.5.3

Genomförande av pilotintervju.

2.4.2 Genomförande av intervjuer

Vid intervjuerna förhöll sig författarna till en rad regler och tips som presenteras av Bryman & Bell (2017). Telefonsamtal har använts vid genomförandet av intervjuerna. Författarna valde att utföra intervjuerna telefonledes för att både underlätta för respondenten och samtidigt för att respektera de regler som hänvisats av folkhälsomyndigheten angående COVID-19 pandemin (Folkhälsomyndigheten 2020). Författarna gjorde då ett aktivt val att utföra intervjuer via telefon för att minimera kontakt med utomstående individer, vilket godkändes av alla de deltagande respondenterna. Genomförandet av studiens intervjuer skedde under separata tillfällen, eftersom studien syftar till att undersöka två separata urvalsgrupper. Urvalsgruppen som omfattar organisationens försäljare hade sina intervjuer mellan den 23/11 och 30/11- 2020. Efter att intervjuerna utförts valde författarna för studien att sammanställa resultaten från intervjuerna och därefter skapa en separata intervjuguide som användes på respondent 7 (IT-Manager). Denna intervju ägde rum den 18/12 - 2020.

Innan intervjuerna ägt rum, tillfrågades respondenterna om huruvida de godkände sitt deltagande och om intervjun fick spelas in i syfte att underlätta för framtida transkribering. Transkriberingar och inspelningar användes i denna studie då Bryman & Bell (2017, s. 466) argumenterar för att inspelningar samt transkriberingar underlättar för framtida analyser av det resultat som framkommit under intervjutillfällen. Vid analysen valde författarna att undersöka respondenternas svar för att kunna identifiera värdefulla insikter och på sådant sätt kunna generera ett svar på den ursprungliga frågeställningen.

2.4.3 Genomförande av pilotintervju

Innan datainsamlingen påbörjades inleddes intervjustudien med en pilotintervju som utfördes på IT-Manager respondenten i syfte att undersöka hur forskningsinstrumentet fungerar på det sätt som författarna önskat. Efter det att pilotintervjun utfördes justerades ett flertal frågor för att öka dess tydlighet och den övergripande kvaliteten inom frågorna. Valet att utföra pilotintervjun på IT-Manager respondenten gjordes då författarna fått god kontakt med respondenten och denne har stor kompetens inom området. Här agerade respondenten som en informant för att förklara hur arbetet med CRM ser ut inom organisationen, samt besvara de frågor som hade sammanställts inför pilotintervjun. Eftersom att IT-Managern bidrog med en ingång till studiens andra respondenter ansågs insikterna som respondenten delgav vara giltiga då en ytterligare och separat intervju skulle genomföras tillsammans med

IT-Managern. I och med att IT-Manager respondenten skulle tilldelas en separat intervjuguide ansågs det lämpligt att först se över intervjuunderlaget med respondenten i fråga för att sedan kunna utföra en så bra intervjubaserad studie som möjligt.

2.5 Etik

Innan intervjuerna genomfördes tog författarna hänsyn till samtyckeskravet som redogörs för av Bryman & Bell (2017, s. 150). Samtyckeskravet innebär att respondenten får så mycket information som möjligt kring hur svarsdata kommer att hanteras. I den inledande fasen av kommunikationen med organisationen konstaterades det att anonymitet önskades. Författarna valde således att förklara för respondenterna att den data som genererats enbart skulle användas av oss författare, och därefter skulle respondenterna förbli anonyma i den resterande delen av studien (ibid.). Informationsbrevet bifogades på förstasidan av intervjuguiden och upplyste respondenten om att de hade möjligheten att avsluta intervjun när som helst ifall om att denne inte skulle vilja fortsätta att delta. För tillgång till informationsbrevet hänvisas här läsaren till (Bilaga 2).

2.6 Trovärdighet och äkthet

Bryman & Bell (2017, s. 380) lyfter problematiken gällande svårighetsgraden i att definiera samhällsvetenskaplig forskning utifrån termer som huvudsakligen kretsar kring kvantitativ forskning. Bryman & Bell (2017, s. 184) resonerar att vikten i den redovisade forskningen skall ligga i forskningens kvalitet. Detta går att värdera utifrån forskningens trovärdighet och äkthet, vilket redogörs av Bryman & Bell (2017, ss. 380-383). Bryman & Bell (2017, ss. 380-383) redogörelse för termen kvalitet består i sin helhet av två centrala begrepp, vilket skall bedöma kvaliteten på den kvalitativa forskningsstudien. Nämligen trovärdighet och äkthet. Trovärdighet består av fyra delkriterier. Dessa delkriterier är *Tillförlitlighet*, *Överförbarhet*, *Pålitlighet* samt *Konfirmering eller bekräftelse*. Vad det gäller äkthetskriteriet kommer istället begreppen *Rättvis bild* samt *Ontologisk autenticitet* att redogöras för.

2.6.1 Tillförlitlighet

Med tillförlitlighet menas att det inte finns en absolut social verklighet som studien bör utgå från (Bryman & Bell 2017, s. 380). Därmed bör författarna presentera den sociala verklighet i som kan erhållas genom undersökningsgruppen som studien berör (ibid.). I studien har därför

metodböcker använts för att säkerställa kopplingen mellan den sociala verkligheten och de teorier som studien använt sig av. Vikten av studiens framtagande har även varit att skapa objektivitet vid bedömning av studiens resultat och på sådant sätt framhäva respondenternas åsikter.

2.6.2 Överförbarhet

Överförbarheten i en kvalitativ forskningsstudie syftar till att se över huruvida det är möjligt att spegla det genererade resultatet av studien vid ett senare tillfälle eller om resultatet går att föra över till andra situationer (Bryman och Bell 2017, s. 382). Faktorer som bidrar till överförbarhet beskrivs uppnås genom bland annat en detaljerad beskrivning av urvalet av respondenterna i studien samt beskrivning av kontexten. Då respondenternas arbetsroller är framförda i studiens samt intervjuguiden är bifogad bidrar det till en ökad överförbarhet och till en viss del blir resultatet överförbart till andra företag i liknande situationer.

2.6.3 Pålitlighet

Kvalitativ forskning består enligt Bryman & Bell (2017, s. 68) av pålitlighet vilket omfattar hur forskningsfrågorna har formulerats, hur urvalet har skett, på vilket sätt data har samlats in, dataanalys samt vilka redogörelser som har gjorts. Bryman & Bell (2017, s. 68) argumenterar för att de resonemang som respondenterna kan dela med sig av i en kvalitativ studie kan vara varierande. Inom pålitligheten skall författarna även anta ett mer granskande synsätt över studien i sin helhet för att öka studiens genomgående pålitlighet genom att göra en metodbeskrivning. Datainsamlingsmetoden i denna studie som inleddes med informationsbladet som tillgavs respondenterna har beskrivits, både forskare har varit delaktiga vid genomförandet av samtliga intervjuer och genomfört transkriberingen i syfte att säkerställa att det går det för att uppnå samma resultat om studien skulle utföras av andra forskare.

2.6.4 Konfirmering eller bekräftelse

Inom konfirmering eller bekräftelse är det viktigt att studien kommer till klarhet med det faktumet att de inte kommer att kunna bidra med en fullständig objektivitet inom studien (Bryman & Bell 2017, s. 381). Författarna skall här agera i god tro för att säkerställa att studien inte låtit sig påverkas av personliga åsikter som speglas i arbetet (Bryman & Bell

2017, s. 381). Författarna har i denna studie valt att utgå ifrån metodik som redan existerar samt transkriberingen, detta har gjorts i syfte att undvika subjektivitet.

2.6.5 Rättvis bild

Rättvis bild redogör för den verklighet och de åsikter som respondenterna har gällande forskningsobjektet (Bryman & Bell 2017, s. 382). Studien har varit noggrann med att bibehålla respondenternas åsikt i stora drag under intervjustudien genom att intervjuerna spelas in och transkriberas innan resultatet framställs. Detta har gjorts då semistrukturerade intervjuer genomförts där respondenten själv får diskutera fritt om de frågor som ställts i syfte att minska författarnas påverkan av resultatet.

2.6.6 Ontologisk autencitet

Den ontologiska verkligheten avser att hjälpa de respondenter som medverkat med att förstå den sociala situation och verklighet de lever i. Författarna av studien har därför valt att delge vardera respondent en kopia av studien då den är färdig i syfte att ge de som deltagit i studien en inblick i sin och de övriga respondenternas.

2.7 Metodkritik

I denna studie har metodval, forskningsstrategi, urval och studiens genomförande redovisats och kritiskt granskats i syfte att medföra en transparens i hur tillvägagångssätten har fortlöpt. Metodkritiken syftar till att kritiskt granska det egna arbetet och se över hur författarna kunde förbättra studiens kvalitet. Initialt är det nämnvärt att lyfta fram att vardera respondent enbart intervjuades under ett tillfälle. För att kunna undersöka socialisations ritualer inom arbetsmiljön behöver studien löpa under en längre tid (Bryman & Bell 2017, s. 475). Valet att enbart intervjua respondenterna vid ett tillfälle valdes för att ta hänsyn till respondenternas tid men även då tidsramen för studien var snäv och inte möjliggjorde för en längre intervjustudie.

Validitet enligt (Bryman & Bell 2017 s. 69) innebär att bedömningar som framkommer utifrån forskningsresultatet är sammanhängande med de slutsatser som studien genererar. Validitet består av flera så kallade delbegrepp och ett utav dessa är extern validitet. Extern validitet innebär huruvida studien kan generaliseras utöver en undersökningsgrupp (ibid.). Då författarna för denna studie har intervjuat respondenter från en och samma organisation och

genomfört en kvalitativ studie går därför inte resultatet att generaliseras till en specifik population, utan studien redogör enbart för de resultat som framgått utifrån de urval som studien undersökt.

I och med det faktum att alla intervjuer utfördes telefonledes fick det en del komplikationer till följd den bristande fysiska interaktionen med respondenterna. Bryman & Bell (2017, s. 475) menar på att deltagande observatörer vid en intervju får en bättre förståelse för individen som skall intervjuas om dess beteende. I och med att intervjuerna skedde telefonledes gick författarna miste om respondentens kroppsspråk och de underförstådda dragen som sker under en reguljär intervju (ibid). Detta anses vara missgynnsamt för den genomgående kvaliteten av intervjuerna då författarna går miste om dynamiken vid en intervju, vilket gör det svårare att skapa sig en fullständig bild av respondenterna. Detta tas i beaktande vid framställande av analysen, dock anses detta inte ha en omfattande påverkan på studien i sin helhet.

3. Teori

Följande avsnitt avser att redovisa de teorier som studien skall förhåller sig till. De teorier som studien utgår ifrån är: *The Work System Theory* (Alter 2013) samt *Control mechanisms exercised through CRM* (Liang & Ji-Ye 2012). Teorierna som redogörs för i avsnittet kommer senare att användas i analys och diskussionsavsnittet.

En av teorierna som studien använt sig av fokuserar på huruvida en organisation skall arbeta med ett CRM-verktyg och hur prestationen i samband med användningen av försäljningsverktyget följas upp (Liang & Ji-Ye 2012). Liang & Ji-Ye (2012) studie CRM:s kontrollmekanismer betonar tillämpning av kontroll på prestationen inom olika verksamhetsprocesser som ingår i CRM. Alters (2013) teori om arbetssystemets ramverk används i studien för att beskriva arbetssystemets form, funktion och dess omgivning (Alter 2013). Alter (2013) menar på att ett arbetssystem är ett system där människor och/eller maskiner arbetar med information, teknologi eller andra resurser i syfte att skapa produkter och/eller tjänster för interna eller externa kunder. Teorin om arbetssystem syftar till att en organisation kan skapa vinstfördelar genom att interagera mänsklig interaktion med arbetssystemet, och på så sätt erhålla en fortsatt kontinuerlig nytta av CRM (Alter 2013).

3.1 Teorin om arbetssystem

Alter (2013) redogör för en kartläggning angående hur organisationer skall värdera dess informationssystem och dess funktionalitet. Alter (2013) menar på att problematiken som regelbundet framkommer inom organisationer varpå en adaptation av IS sker, blir att organisationen ser IS som en teknologisk artefakt, som i regel skall bidra med ekonomisk lönsamhet utan engagemanget av den mänskliga faktorn. Alter (2008) förklarar att distinktionen har gjorts i syfte att definiera arbetssystem som informationssystem. I sin studie från 2008 förklarar Alter (2008) att det finns totalt fyra olika distinktioner av IS enligt Carvalho (2000). Carvalho (2000) definierar de fyra olika distinktionerna av ett informationssystem enligt följande:

1. IS kan vara autonoma system som ingår i organisationer i syfte att delge information till dess kunder (Carvalho 2000).

2. IS kan vara ett subsystem vars existens förekommer i alla system som är självstyrande. Informationssystemet skall då förse kommunikation mellan chefer och operativa subsystem inom en organisation (Carvalho 2000).
3. IS kan vara valfri kombination av aktiva processorer vars primära syfte är att tillhandahålla med information och vars arbets funktionalitet skall bedrivas från datorer, dator baserade enheter eller datorbaserade system (Carvalho 2000).
4. IS kan vara valfri kombination av processorer som enbart tillhandahåller med information (Carvalho 2000).

Vidare förklarar Alter (2008) att de fyra distinktionerna alla handskas med information som kopplas till organisationellt bruk och därför kan klassificeras som informationssystem. Alter (2008) förklarar vidare att IS kan vara arbetssystem vars funktion är att generera organisatoriska planer, skapa finansiella utdrag, skapa digitala produkter så som mjukvara eller skapa finansiella analyser. Denna definition av ett arbetssystem menar då Alter (2008) sammanfattar alla de fyra distinktionerna som Carvalho (2000) använder för att definiera ett informationssystem, därav kan ett informationssystem klassificeras som ett arbetssystem.

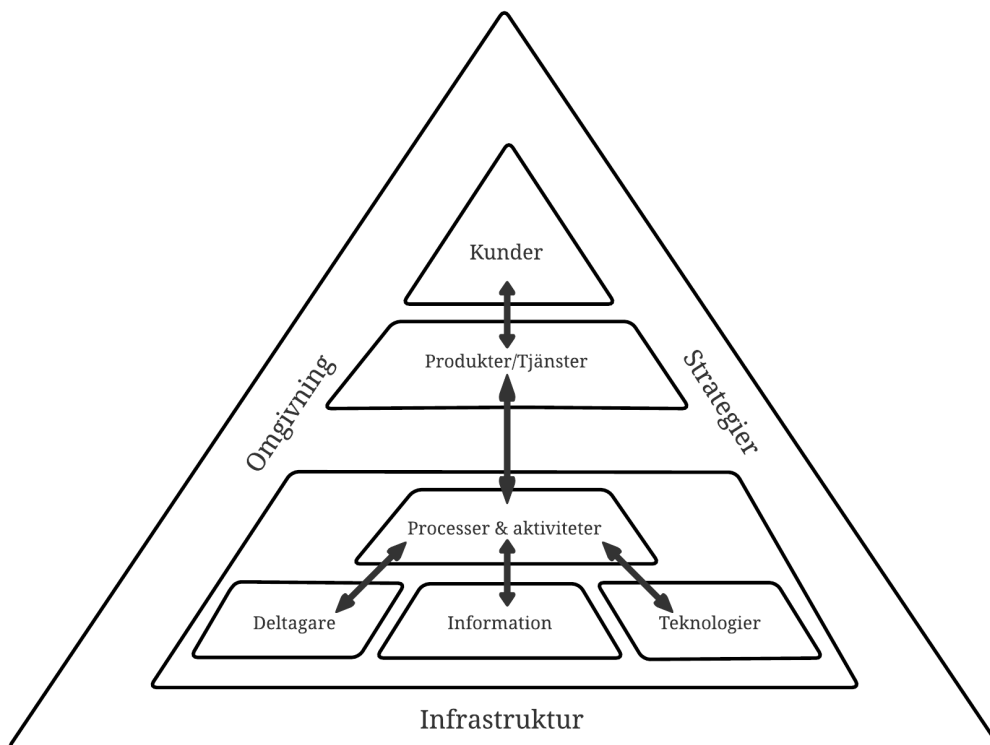
Alter (2013) menar att organisationer förväntar sig att informationssystem enbart skall drivas genom hård och mjukvara och skall på sådant sätt vara självreglerande och självstyrande. Detta menar Alter (2013) har en negativ påverkan på systemets livscykel och den övergripande funktionaliteten av systemet om brist på interaktion mellan IS och dess organisations medarbetare sker. Det poängteras även att verksamhetsprocesser tillhör teorin om arbetssystem, dock är inte fokuset på den teknologiska funktionen av processen (Alter 2013). Teorin om arbetssystem skall bidra med att organisationer skall framhäva inte bara produkten/tjänsten i fråga, utan även servicen som produkten/tjänsten omfattar. Alter (2013) förklarar att system som införs bör influeras till stor del av det humana perspektivet (kundens upplevelse av produkten/tjänstens service) som en omfattande del av organisationens resultat. Detta menar Alter (2013) beror på att arbetssystem är sociotekniska system där människa och maskin arbetar tillsammans i syfte att bringa värde.

Med avsikt att identifiera arbetssystem som teori använder sig Alter (2013) av två olika distinktioner inom teorin nämligen arbetssystemets ramverk samt arbetssystemets livscykel. Till sin hjälp i denna studie kommer dock enbart arbetssystemets ramverk att analyseras och användas som undersökningsunderlag. Detta beror på det faktum att författarna för denna

studie enbart vill analysera CRM inom en organisation och vill därmed inte lägga fokus på hur den cykliska processen ser ut för CRM. Alter (2013) poängterar även att CRM är ett arbetssystem inom organisationer och består av en sammanställning av flera olika arbetssystem. Alter (2013) beskriver att det arbetssystemet som ingår i organisations IT struktur kan betecknas som en del av organisationens teknologiska arbetssystem.

3.1.1 Arbetssystemets ramverk

Alters (2013) distinktion av det analytiska perspektivet av sin teori kallas som tidigare nämnts för arbetssystemets ramverk, och syftar till att framföra en användbar grund gällande förklaringar och analyser angående hur ett IT beroende arbetssystem fungerar. För att klargöra denna analys använder sig Alter (2013) av ett ramverk av nio olika element för att enklare kunna redogöra för den grundläggande förståelsen för hur arbetssystemets ramverk fungerar. De nio elementen omfattar systemets funktion, form och dess omgivning och fokuserar primärt på en organisations affärsbeslut istället för en organisations IT struktur (Alter 2013). I syfte att redogöra för arbetssystemets ramverk är det väsentligt att analysera de nio olika element och dess väsentlighet i teorin.



Figur 1: En omgjord illustration av de nio elementen inom arbetssystemets ramverk (Alter 2013, s. 78)

Det ramverk som presenteras av Alter (2013) redogör för hur de nio elementen förhåller sig till varandra och till teorin. De första fyra elementen redogör för de element som befinner sig innanför ramverket för arbetssystemet (processer & aktiviteter, deltagare, information och teknologier). Elementen produkter/tjänster och kunder förhåller sig mellan arbetssystemet då de förekommer både utanför och samtidigt inuti arbetssystem. Slutligen återstår elementet omgivning, infrastruktur och strategier som står utanför teorin för arbetssystemet.

- **Processer och aktiviteter**

Elementet processer och aktiviteter (eng. *processes and activities*) syftar till att de produkter och/eller tjänster som en organisation framtar skall framtas för dess kunders skull. Ett arbetssystem skall erhålla åtminstone en aktivitet annars har arbetssystem ingen funktion. Processer och aktiviteter skall då framgå som perspektiv för den prestanda på arbetet som organisationen utför. Fördelen med processer och aktiviteter återfinns i den prestandan och till vilken grad arbetssystemet underlättar eller också hjälper de individer som systemet berör (Alter 2013).

- **Deltagare**

I elementet deltagare (eng. *participants*) ser man över de människor som arbetar med arbetssystemet och de människor som arbetssystemet avser att hjälpa. Elementet syftar till att se över deltagare i arbetssystemet istället för användare av systemet då detta element skall omfattar de intressenter som deltar i arbetssystemet, oavsett utgångspunkt. Här inkluderas även deltagare som saknar tillgång till nödvändiga IT-verktyg som stöds av arbetssystemet. Även dessa individer bidrar till den övergripande analysen av vad arbetssystemet kan generera för nyttoegenskaper (Alter 2013).

- **Information**

Arbetssystem genererar eller också drar nytta av data i syfte att underlätta för arbetssystemets analyser. Inom arbetssystem används data i form av: skapande, insamlande, i redovisande syfte m.m (Alter 2013). Informationshanteringen som samlas in är specifik för vardera deltagare och information som samlas in varierar beroende på det ändamål som arbetssystemet är programmerat att utföra. Detta menar Alter (2013) kan omfatta beställningar, scheman, inkomster, jobb, försäkringar och mycket mer. En fallgröp med arbetssystemet blir då enligt Alter (2013) är när

systemets omfång enbart sträcker sig längs det digitala och därmed inte ta del av information som kan erhållas genom *WOM* (Word of mouth) angående dess deltagare (ibid.).

- **Teknologier**

Teknologier (eng. *technologies*) menar på att en majoritet av arbetssystem använder sig av teknologi i syfte att fungera. De specifika teknologier som ett arbetssystem använder sig av är då olika verktyg som används av arbetssystemets deltagare. De teknologier som används omfattar arbetssystemets hårdvara samt mjukvara som genom symbios skall generera värde genom automatiserade aktiviteter (Alter 2013).

- **Produkter/tjänster**

Produkter/tjänster (eng. *products/services*) inom ett arbetssystem skall fokus alltid ligga i de tjänster och/eller produkter som systemet erbjuder till dess kunder och det är därmed arbetssystemets huvudsakliga uppgift. Organisationen behöver skapa ett arbetssystem som förstår vad organisationen säljer i syfte att kunna ta del av dess måluppfyllelse (Alter 2013).

- **Kunder**

Kunder (eng. *customers*) som element analyseras kundbeteende och hur kunden i fråga använder sig av de tjänster/produkter som arbetssystem genererar. Här skall de som arbetar inom arbetssystem anpassa sig efter den kundgrupp som organisationen söker och på sådant sätt se vem kunden är, vad de eftersöker, och hur de bäst kan använda den produkt/tjänst som arbetssystemet erbjuder (Alter 2013). Elementet redovisar även för två olika typer av kundgrupper som ett arbetssystem kan erhålla. Interna kunder som är en av kundgrupperna definieras som de arbetande inom organisationen och jobbar då inom ett payroll arbetssystem. Externa kunder är den andra kundgruppen, som består av de kunder som är utomstående från organisationen och söker sig till organisationens produkt- och eller tjänsteutbud (ibid.).

- **Omgivning**

Omgivningen (eng. *environment*) som element omfattar alla de delar som berör för en organisationens unika drag. Detta omfattar organisationens kultur, kompetens, teknologi, regulationer, arbetsetik och övriga aktiviteter. Den omgivning som omfattar

organisationen menar Alter (2013) kan ha en direkt påverkan på organisationens lönsamhet och måluppfyllelse. I och med detta blir det viktigt för en organisation att utveckla dess omgivning så att organisationen förblir framåtsträvande. Misslyckas en organisation med att konstant utveckla sin omgivning kan det få en påverkan på organisationens resultat och prestanda i försäljning.

- **Infrastruktur**

Infrastruktur (eng. *infrastructure*) elementet inom organisationen består av det humana kapitalet, information och teknologiska resurser. Inom detta element är det viktigt att förbise infrastrukturen som enbart en teknologisk fråga, det är här väsentlig att involvera människans kompetens annars faller teorin om arbetssystem (Alter 2013).

- **Strategier**

Strategierna (eng. *strategies*) innefattar organisationella strategier, avdelningsstrategier och arbetssystem strategier. Alter (2013) anser att dessa strategier är nödvändiga inom en organisation i syfte att den skall fungera. Strategiernas förväntade resultat kan hypotetiskt skilja sig från det faktiska resultat som genereras.

3.2 CRM:s kontrollmekanismer

Teorin CRM:s kontrollmekanismer redogör för vilka möjligheter som kan uppstå men även huruvida det är gynnsamt för organisationer att med CRM möjliggöra kontroll av verksamhetsprocessers måluppfyllelse. Teorin redogör även för de eventuella problem som kan uppstå vid införandet av CRM och argumenterar för faktorer som ska möjliggöra för kontroll och uppföljning i försäljningsarbetet. Vidare inkluderas i teorin hur organisationer behöver arbeta internt för att upprätthålla gynnsamma verksamhetsprocesser (Liang & Ji-Ye 2012).

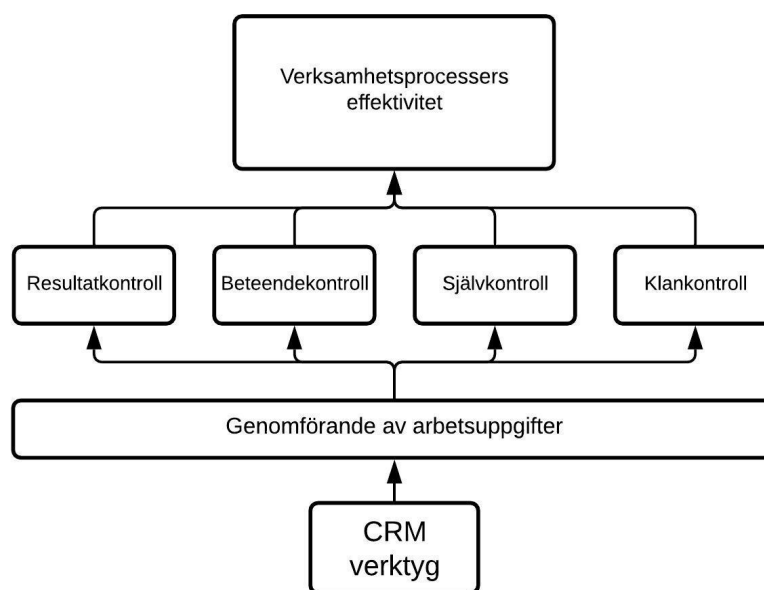
Liang & Ji-Ye (2012) förklarar att måluppfyllnad genom CRM framförallt kan uppnås genom att deltagarna förstår vad systemet potentiellt skall kunna bidra med. En betydande faktor vid införandet CRM är att först förstå hur det skall införas inom organisationen (Liang & Ji-Ye 2012; Hunter & Perreault 2006). CRM ska enligt Liang & Ji-Ye (2012) bidra med att centralisera den tillgängliga informationen och även leda till att processer blir

standardiserade. Dessutom skall medarbetarnas arbete blir mer transparent i syfte att organisationen skall kunna kontrollera och hantera de interna processerna (Liang & Ji-Ye 2012). CRM-verktyg betecknas som när de operativa försäljarna utför försäljningsrelaterade arbetsuppgifter genom operativa verktyg (Liang & Ji-Ye 2012; King & Burgess 2007). Ett exempel på ett operativt verktyg som används vid försäljningsrelaterade arbetsuppgifter är *sales force automation* (SFA) (Foss, Stone & Ekinci 2008). SFA kännetecknas av att försäljningsrelaterade arbetsuppgifter genom operativa verktyg kan utföras med en högre måluppfyllnad (ibid.). De operativa effekterna av SFA möjliggör för organisationer att uppnå förbättrad tillgång till information från dess försäljningsavdelning, sina kunder och möjliggör för förbättrad kommunikation med kunderna (ibid.).

Enligt Liang & Ji-Ye (2012) har ett flertal studier inom forskningsområdet av ämnet CRM har påvisat att dess användning har en positiv inverkan på organisationens måluppfyllnad. Resultaten från dessa tidigare studier har i sin tur inom organisationer setts som incitament till införande av CRM (ibid.). Vidare argumenterar Liang & Ji-Ye (2012) för att uppfattningen ofta inte stämmer överens med verkligheten och menar att majoriteten av investeringar i CRM resulterar i förlust eller ingen förändring för organisationens måluppfyllelse (King & Burgess 2007). Vidare förklarar Liang & Ji-Ye (2012) att anledningen till att organisationer inte uppnår deras förväntade resultat beror på att tidigare konceptualiseringar fokuserar på resultatmätning i finansiella termer eller konsumentorienterade fördelar med hjälp av CRM-verktyg (Liang & Ji-Ye 2012). Det kan vara betydelsefullt för organisationer att ha förståelse för hur arbetet med CRM-verktyget sker internt och hur verksamhetsprocesserna kan nå en måluppfyllnad till hjälp av CRM. De fördelar som kan uppnås inom organisationen är djupare analyser kring de interna verksamhetsprocesserna framförallt på den operationella nivån (Liang & Ji-Ye 2012). Bose (2002) argumenterade likaså för att CRM bör inkludera integration i verksamhetsprocesser med syfte att möjliggöra för de operativa medarbetarna inom organisationerna att kunna möta kundbehovet vid interaktion med kunden.

Liang & Ji-Ye (2012) har i sin studie definierat vad som kännetecknar ett lönsamt införande av CRM i en organisation, vilket det påstår är identifiering av standardiserade och repetitiva verksamhetsprocesser i syfte att automatisera dessa med hjälp av CRM och göra det användbart i form av ett verktyg. Det arbete som utförs av försäljarna kännetecknas som utförandet av prestation (ibid.). Flödet av information behöver vidare centraliseras för att

kunna möjliggöra för kontroll av informationsflödet vilket är en förutsättning till möjliggörandet av CRM:s kontrollmekanismer. Verksamhetsprocesser som har standardiserats och transparensen av hur medarbetarna presterar i organisationen i sitt arbete möjliggör för uppföljning och kunskap kring förbättringsmöjligheter (Liang & Ji-Ye 2012). Dessa aspekter är avgörande för att kunna lyckas med att kontrollera hur organisationen presterar. Detta är samtidigt en utmaning för organisationer då avdelningarna som arbetar med externt fokus, exempelvis försäljning och marknadsföring brukar vara ute på fältet, vilket gör att arbetet behöver övervakas för att kunna kontrolleras av organisationen.



Figur 2: En visuell illustration av de samband som existerar inom CRM:s kontrollmekanismer (Liang & Ji-Ye 2012, s. 275)

Resultatkontroll

Det grundläggande bidraget som Resultatkontroll (eng. *outcome control*) medför är tillökning av mätbara resultat inom organisationen (Liang & Ji-Ye 2012). Resultatkontroll i samband med att operativa medarbetare använder sig av CRM-verktyg kan bidra till att måttal på prestanda kan sättas på de målsättningar som mäts vid leverans (ibid.). Detta möjliggör för resultatkontroll i syfte att kunna säkerställa måluppfyllnad. Detta i sin tur möjliggör för en mer noggrann, kontinuerlig, flexibel mätning av prestation.

Beteendekontroll

Införandet av Beteendekontroll (eng. *behavior control*) styr hur medarbetare arbetar med tillämpningen till organisationens regler och verksamhetsprocesser på ett standardiserat sätt i samband med införandet av CRM till organisationen (Liang & Ji-Ye 2012).

Verksamhetsprocesserna kan således konfigureras in till CRM i förväg innan dess införande. I syfte att vägleda försäljare till att arbeta efter de processer som ingår i IT-verktyget kan CRM-verktyg tillgängliggöras baserat på organisationens behov. Chefer kan genom de uppgifter som försäljarna matar in i sitt CRM-verktyg övervaka försäljarnas sätt att arbeta (Liang & Ji-Ye 2012). Författarna förklarar att CRM-verktyget även bör kännetecknas av att aktiviteter kan bli övervakade i realtid och att observation av försäljarna kan ge en helhetsbild av deras beteenden (ibid.).

Klankontroll

Med Klankontroll (eng. *clan control*) menas de regleringar och processer som CRM introducerar till ny försäljningsfilosofi och marknadsföring (Liang & Ji-Ye 2012). I samband med införandet av CRM bör det medföra ett nytt riktämärke angående försäljningsfilosofin inom organisationen (ibid.). På den operativa nivån kännetecknas detta av att medarbetare arbetar utifrån CRM-verktyg och kan bli mer koordinerade i sitt arbete och förlitar sig mer på varandras arbete.

Självkontroll

Självkontroll (eng. *self-control*) innebär att försäljare genom CRM-verktyget har möjlighet att forma egna tidtabeller gällande den grad av relevans och prioritet de anser att olika ärenden har (Liang & Ji-Ye 2012). CRM-verktyget medför då ett tidsschema där arbetare kan bifoga sitt arbetsschema och tidsplanering. Den kunskap som genereras av arbetsschemat gynnar då försäljare och dess fortsatta användning av CRM-verktyget vilket medför en självkontroll över vardera försäljare (Liang & Ji-Ye 2012).

3.3 Sammanfattande teorimodell

För att sammanfatta de teorier som används i denna studie har tre övergripande teman utformats som sedan kommer att användas som underlag vid utformning av intervjuguiderna för att sedan användas som underlag för analysen. Författarna har sammanställt följande tre teman:

1. Hur CRM har införts i organisationen.
2. Organisationens insyn in i utförandet av arbetsuppgifter.
3. Prestation i arbetsuppgifter.

Dessa teman utformades för att skapa en bild av vardera teori som sedan skulle användas som underlag för intervjuguiderna för att säkerställa att författarna kopplat intervjufrågorna till teorierna. De tre genererade teman har använts som överrubriker för den kommande analysen och intervjuguiderna i syfte att skapa en struktur och följdriktighet i studien. Frågorna som skapats till intervjuguiden för vardera teori erhåller en teoretisk koppling och på så sätt underlättar för analysen av intervjusvaren då det finns en följdriktighet mellan tematisering i intervjuguiden och kopplingen till teorierna.

4. Resultat

I följande avsnitt kommer det att redogöras för en sammanställning av de intervjuvar som respondenterna givit vid de genomförda intervjuerna. Resultatets kommer redogöra för varje respondent och dennes svar baserat på den urvalsgrupp denne tillhör. Respondenterna som är försäljare omfattar då respondent 1-6. Avslutningsvis redovisas resultat från intervju med respondent 7 (IT-Manager).

4.1 Respondent 1

Intervjun ägde rum den 23 november med respondent 1 (Försäljare) inom studiens undersökta organisation.

Intervjun inleddes med att respondenten i fråga fick ta del informationsbladet, respondenten gav sitt samtycke och blev då informerad angående hur intervjun skulle fortlöpa. Intervjun inleddes med att respondenten blev tillfrågad vad för typ av för/nackdelar det finns med CRM-verktyg samt om respondenten ansåg att det var lönsamt. Respondenten förklarade att lönsamhet var svår att avgöra då verktyget i fråga först måste brukas i tre år för att därefter kunna avgöra dess lönsamhet i jämförelse med organisationens tidigare CRM-verktyg. Respondenten förklarade sedan att de nackdelar som de upplevt med CRM-verktyget i organisationen är att det inte samspelar med resterande globala affärssystem som ingår i organisationen. Respondenten förklarade att detta medför "dubbeljobb" där de som arbetar med CRM-verktyget får arbeta parallellt med äldre befintliga arbetssystem som istället ingår globalt i organisationen och får på så sätt söka information mellan olika plattformar.

Vidare i intervjun beskrev respondenten att det CRM som ingår i organisationen sig av är ett befintligt arbetssystem som organisationen har köpt från en tredje part. Respondenten förklarade att arbetssystemet som ingår i organisationen är ett av SAP:s CRM-verktyg⁵, dock har organisationen anpassat arbetssystemet för det skall fungera optimalt med det som organisationen arbetar med. Respondenten förklarade vidare att frågor kan ställas till organisationens CRM-verktyget, vilket i sin tur ger svar på den ställda frågan. Efter att respondenten ställt en fråga till deras CRM-verktyg får de svar på de volymer som finns utifrån den fråga som ställts. Detta kan exempelvis vara offerter och liggande ordrar för

⁵ SAP är en organisation som erbjuder CRM lösningar till dess kunder genom deras kundhanteringssystem som heter *C/4HANA*.

vardera kund förklarade respondenten. Respondenten förklarade sedan att de uppfattar sig begränsade i sitt arbete och att detta beror på de strikta reglerna som arbetsystemet omfattar. Fortsättningsvis blev respondenten tillfrågad om hen känner att cheferna övervakar försäljarna i sitt arbete vilket respondenten ansåg att den blev. Respondenten förklarade att övervakning sker inom organisationen. Dock menar respondenten att det är en självklarhet i en organisation att ledningen skall ha kontroll då ledningen har sista ordet.

Fortsättningsvis ställdes även frågor till respondenten angående hur CRM-verktyget påverkar uppföljning av kunder eller prioriteringar. Här svarade respondenten att varken uppföljning av kunder eller uppföljning av aktiviteter inom försäljningen prioriteras. Respondenten förklarade att detta beror på att dessa uppgifter inte var inkluderade i CRM.

Intervjun led vidare in på att respondenten skulle förklara hur hen ansåg att CRM-verktyget påverkade deras arbete. Respondenten nämnde att CRM-verktyget bidrar till ett förenklat sätt att skriva offerter. Sedan samtalades det kring huruvida CRM i sin helhet bidrar till att vidareutveckla verksamheten. Till sitt svar delgav respondenten att den enda förbättringen som skulle tillkomma till följd av CRM-verktyget skulle vara inom det operativa arbete, men uttrycker en osäkerhet kring sitt uttalande.

4.2 Respondent 2

Intervjun ägde rum den 23 november med respondent 2 (Försäljare) inom studiens undersökta organisation.

Respondenten började med att förklara vilka fördelar organisationen kan ha av CRM. Här förklarade respondenten att det finns två övergripande användningsområden. Det första är att det bidrar till projektkontroll som består av att kunna följa upp försäljning och lönsamhet av olika projekt. Det andra är att det bidrar till kundservice, vilket omfattar hur snabbt kunder får svar och möjligheten att upprätthålla kommunikation med varandra. Respondenten nämner att det CRM som ingår i organisationen är ett av SAPs CRM och är köpt. Organisationen har enligt respondenten anpassat och vidareutvecklat SAPs CRM inom organisationen efter deras behov.

Vidare i intervjun berättade respondenten om vilka upplevelser hen har med det CRM-verktyget som ingår i organisationen. Respondenten nämnde att organisationens CRM-verktyg gör det som hen förväntar sig, vilket är att kunna följa upp möten och användas som en informationskälla för att kunna hitta lösningar till kunder. Respondenten förklarade att en nackdel med CRM-verktyget som används av försäljarna är att det finns begränsningar vad gäller att kunna värdera alla affärer i svenska kronor. Funktionen med att kunna värdera alla affärer i svenska kronor anser respondenten göra det möjligt att prognostisera framtida affärsvärde i svensk kronor.

Respondenten förklarade vidare hur arbetet ser ut med kontinuerlig försäljning gentemot en kund. Hen nämner att organisationen utgår från offertstock, offererade projekt samt projekt som fortfarande ligger öppna och inte är offererade.

Intervjun fortsätter vidare med att respondenten fick förklara vad denne hade för uppfattning gällande vilken insyn ledningen har i CRM, och det arbete som utförs. Respondenten förklarade att ledningen har direkt insyn i de data som matas in genom CRM-verktyget, samt att denna data dessutom är tillgänglig för en själv och kollegorna. En förklaring till varför respondentens chef har insyn är för att säljarens resultat mäts och följs upp gällande arbetet som utförs genom CRM-verktyget, vilket respondenten nämner är positivt. Respondenten

menar att anledningen till detta är att man kan få återkoppling kring hur framstegen ser ut jämfört med de uppsatta målen.

Fortsättningsvis i intervjun ställs frågan om respondenten känner sig bevakad när denne använder sig av CRM-verktyget. Respondenten svarade att det inte känns bra att veta sig bli övervakad av sina chefer men hen känner sig sällan bevakad på ett negativt sätt.

Respondenten tillfrågades om denne ansåg sig vara begränsade i sitt arbete till följd av CRM. På denna fråga svarade respondenten att den kände sig begränsad. Respondenten förklarade att detta beror på att det finns specificerade arbetsuppgifter och specificerade moment som behöver rapporteras om försäljningens utfall vid möten med kunder. Respondenten förklarade att de möten som försäljarna genomför med kunder behöver inkludera ett flertal moment som organisationen efterfrågar i syfte att sträva efter en försäljning som är fullständig gentemot kraven. Målsättningen blir således merförsäljning vid nästa möte. Respondenten nämnde även att de brukar ha uppföljningsmöten 2-3 gånger i veckan.

Vidare blev respondenten tillfrågad om sin syn på vilken påverkan CRM-verktyget har haft på det arbete som genomförs i vardagen. CRM-verktyget har enligt respondenten ett grundläggande syfte där verktyget skall möjliggöra katalogisering av kunder, kontaktpersoner, ekonomi, offerter och order.

Det finns enligt respondenten begränsningar med det CRM-verktyg som ingår i organisationen, vilket är att mer eller mindre prioriterade aktiviteter inte kan väljas fritt utan de skall göras i turordning. En annan aspekt som nämndes av respondenten var att det fanns en eftersläpning i hur andra medarbetare blir notifierade om uppgifter och förändringar. Dessutom förklarade respondenten att organisationen nyttjar Net Promoter Score (NPS)⁶ för att utvärdera hur kunder upplever servicen från försäljarna.

⁶ NPS eller Net Promoter Score är ett verktyg för att analysera vilket kundbetyg en organisation har. NPS räknar på antalet ambassadörer (folk som värderar organisationen 9-10) minus den procentuella andelen kritiker (alla de som värderar organisationen 0-6). Här kan organisationen få ett resultat mellan -100 till och med 100. Organisationer vill ha en score så nära 100 som möjligt för att företaget skall ha en bra score.

4.3 Respondent 3

Intervjun ägde rum den 25 november med respondent 3 (Försäljare) inom studiens undersökta organisation.

Inledningsvis tillfrågades respondenten angående lönsamheten gällande CRM-verktyget i organisationen. Respondenten berättade att hen inte var insatt i hur lönsamt CRM-verktyget är, men det borde vara lönsamt, annars skulle den bytas ut. Vidare diskuterades det kring bakgrunden till försäljarens CRM-verktyg vilket enligt respondenten är köpt av företaget SAP. Respondenten förklarade att organisationens CRM-verktyg fungerade bra till viss del i försäljningen, dock poängterade denne att hen inte hade jobbat där i mer än ett år och kunde därmed inte ge en heltäckande bild av systemets ursprung.

Vad det gäller nackdelar med CRM-verktyget så poängterar respondenten att hanteringen omfattade för mycket administrativt arbete och att detta förhindrade försäljningen. Ytterligare förklarade respondenten att fokuset istället borde vara försäljningen och att det administrativa borde minskas eller tas bort från försäljarna. Respondenten förklarade att organisationen olika parametrar används vid analys av CRM så svarade respondenten att de enbart ställer frågor till informationssystemet och sedan får man ett svar som baseras på den sökning som gjorts.

Vad det gäller ledningens insyn över data som matas in med hjälp av CRM-verktyget så förklarade respondenten att hen känner sig övervakad över hur de arbetar och att ledningen ville ha koll på försäljningssiffrorna och det generella arbetet. Detta menar respondenten beror på att ledningen vill analysera hur försäljningen utvecklas. Vid frågan om respondenten känner sig begränsad i sitt arbete svarade respondenten att den känner sig begränsad till stor del. Respondenten förklarade här att den tidigare jobbat i ett annat företag där de hade mer "fria händer" över hur det skulle arbeta och gå till väga. Detta underlättade arbetet enligt respondenten och underlättade även för försäljningen inom dess föregående arbetsplats.

Vidare i intervjun tillfrågades respondenten om de ansåg att CRM-verktyget påverkade deras dagliga arbete inom försäljning, svaret var att det enbart gjorde arbetet mer komplicerat än vad som ansågs nödvändigt. Komplikationerna bidrog istället till att respondenten tillsammans med dess kollegor fuskar sig fram bra till försäljningssiffror för att tillfredsställa chefernas krav. Detta var något som alla gjorde menade respondenten. Respondenten kände

sig även konstant övervakad på sin arbetsplats och menade att detta resulterade i mer fuskande för att uppnå försäljningsmålen. Det poängterades att övervakningen varierade under året beroende på vilka försäljningssiffror som önskades. Under vinterhalvåret ökade försäljningsmålen och därmed övervakningen medan lägre försäljningsmål under sommaren minskade övervakningen och då minskade fusket.

Vidare tillfrågades respondenten om CRM-verktyget bidrar till att aktiviteter följs upp kring arbetsuppgifter och kunder, men även om det underlättar för prioriteringar av diverse aktiviteter. Till svar uppgav respondenten att det varken bidrar till att olika aktiviteter prioriteras, eller att kunder och arbetsuppgifter följs upp. Respondenten berättade att organisationens nuvarande CRM-verktyg inte ser någon skillnad mellan arbetet inom en brådskande aktivitet eller en aktivitet som inte var brådskande. Vidare om den påverkan CRM har haft på måluppfyllnad inom organisationen ansåg respondenten att CRM i sin helhet bidrog till utveckling av diverse styrmedel inom organisationen.

Slutligen diskuterades det hur uppföljningsmöten ser ut för de som arbetar med försäljning. Här förklarade respondenten att organisationens uppföljningsmöten var spontana och skedde oregelbundet vad de gäller CRM utveckling. Dock hade försäljningsgruppen dagliga möten, men dessa möten var inte CRM relaterade. Respondenten nämner att styrmedel kan bidra till vidareutveckling av verksamheten men elaborerar inte påståendet.

4.4 Respondent 4

Intervjun ägde rum den 26 november med respondent 4 (Försäljare) inom studiens undersökta organisation.

Intervjun inleddes med att respondenten blev tillfrågad om det CRM-verktyg som ingår i organisationen är lönsamt. Respondenten berättade att de individer som utvecklar organisationens CRM-verktyg kan påverka hur dess måluppfyllnad blir. Respondenten nämnde att denne besitter erfarenhet genom att ha arbetat i olika företag och förklarade att företag överskattar systemets kapacitet och tror att CRM-verktyget är självfunderande. Respondenten förklarade att det CRM-verktyget försäljarna använder är fungerande eftersom arbetsuppgifterna är enkla att förstå och dokumentation sker löpande. Respondenten gjorde en jämförelse med sin tidigare erfarenhet av att arbeta med CRM-verktyg där arbetsuppgifterna var friare, och förklarade att dokumentation av genomförda arbetsuppgifter tidigare var begränsad. Respondenten nämnde att som försäljare uppskattas det när arbetsuppgifterna är tydliga och går att följa upp. En del av arbetsuppgifterna är att finna möjligheter för försäljning, och att försöka ge kunden en omfattande lösning från organisationen tjänsteutbud.

Vidare i intervjun svarade respondenten att cheferna har direkt insyn i CRM. Respondenten nämnde att alla försäljare inom organisationen är övervakade genom deras CRM-verktyg och anledningen till detta är att hälften av försäljarnas lön är provisionsbaserad och hävdar att övervakning och mätbarhet behövs med resultatfixering. Respondenten förklarade att försäljarna känner sig begränsade i sitt arbete och förklarar att anledningen till detta grundas i att CRM-verktyget i organisationen inte efterfrågar eller möjliggör för implementering av egna idéer. Påföljden till detta blir enligt respondenten att ambitionsnivån blir lägre till att utföra arbetsuppgifter som inte efterfrågas. Respondenten tillägger att försäljarna inom organisationen har ständiga uppföljningsmöten varje vecka och ser det som en förutsättning för lyckad försäljning.

Angående hur organisationen följer upp resultaten från försäljarens prestation inledde respondenten med att berätta kortfattat om vad CRM-verktyget bidrar till i de dagliga arbetsuppgifterna. Respondent förklarade att det bidrog till bättre kontroll och uppföljning av organisationens kunder eftersom minnesanteckningar är sparade på samma plats.

Respondenten ansåg att det är en självklarhet med uppföljning och dokumentation av vardera försäljare för att redovisa vad som har åstadkommit på ett visst möte. Möjligheten att kunna prioritera olika arbetsuppgifter brukas inte av respondenten, detta är en funktion som saknas i CRM-verktyget dock efterfrågas den av respondenten. Respondenten förklarade även att funktionen med prioritering av aktiviteter som hen har efterfrågat i flera år fortfarande inte har förverkligats, trots att det skulle förbättra arbetet. Avslutningsvis förklarade respondenten att denne inte är insatt i hur cheferna och ledningen tänker när de vidareutvecklar verksamheten med hjälp av kundhanteringsystemet utifrån säljarnas arbete.

4.5 Respondent 5

Intervjun ägde rum den 26 november med respondent 5 (Försäljare) inom studiens undersökta organisation.

Inledningsvis blev respondenten tillfrågad huruvida denne ansåg att organisationens befintliga CRM-verktyg var lönsamt. Respondenten svarade att denne inte visste, men utgick från att det CRM-verktyg som organisationen använder sig av var lönsamt. Vidare diskuterades det om CRM var konstruerat av organisationen eller om det var ett system de hade köpt. Respondenten förklarade att organisationens CRM var ett köpt system, respondenten visste inte varifrån de hade köpt det.

Vidare i intervjun diskuterades det om responden ansåg att det fanns några nackdelar med organisationens CRM-verktyg och i så fall vilka. Respondenten svarade att det primära problemet denne har stött på är integrationen mellan människan och organisationens CRM-verktyg. Respondenten fortsätter vidare med att förklarade att problemet med integrationen uppkommer då man skall söka med CRM-verktyget och det alltid genereras olika söksvar. Bortsett från detta har ingen direkt nackdel påvisats av respondenten. Vidare i intervjun blev respondenten tillfrågad om vad det är för analysunderlag som ingår i CRM. Här delgav respondenten att försäljarna oftast letar efter olika trender som framkommer inom de segment som de skall sälja till, och att detta är avgörande för försäljningens framgång. Bortsett från trenderna inom segmentet ser försäljarna även över globala trender som inte kretsar kring segmentet, men primärt ligger fokus på trender inom segmentet.

Respondenten förklarade sedan att denne upplevde att ledningen inom organisationen har stor insyn över dess dagliga arbetet och poängterade att ledningen enbart ser över att de utför det jobb som efterfrågas och inget annat. Fortsättningsvis samtalades det om respondenten kände sig begränsad i sitt dagliga arbete. Här svarade respondenten med att denne kände sig begränsad i sitt arbete och även medförde att de sällan får arbeta fritt då respondentens chef kontrollerar den data som matas in i CRM-verktyget. En problematik med begränsningarna inom CRM är att de operativa försäljarna inte kan åtgärda de problem som stöter på, utan dessa förändringar kan enbart ske av högre uppsatta inom organisationen. Vidare i intervjun ombads respondenten att förklara hur denne ansåg att CRM-verktyget påverkade deras arbete inom försäljning. Respondenten svarade att CRM-verktyget gör det lättare att hitta aktuella bolag, personer och kommunikationskanaler med intressanta kunder. Respondenten förklarade även att den information som finns i CRM inte är tillgänglig på andra plattformar och att detta är en stor fördel för det dagliga arbete.

Fortsättningsvis ställdes frågan om respondenten kände sig övervakad i sitt arbete och hur det påverkade respondenten i dennes arbete. Här förklarade respondenten att hen påverkas till viss del. Respondenten menar på att allt som hen skriver ner dokumenteras och lagras för framtida ärenden, detta var inget som respondenten ansåg som problematiskt. Respondenten förklarade att de sällan följer upp kundernas aktiviteter när de är avslutade med CRM, de prioriterar de kunder som erbjuder mest vinst. Här prioriteras arbete med större kunder medan "mindre värda" kunder prioriteras när de större kunderna är klara. Detta är ett tankesätt som genomsyrar organisationen, det finns dock ingen möjlighet att prioritera specifika arbetsuppgifter.

Vad gäller den påverkan CRM har på verksamhetsutveckling ansåg respondenten att hen inte hade tillräckligt med insikt för att besvara frågan. Respondenten tror att CRM bidrar till att vidareutveckla säljsystem och för att utveckla verksamheten i sin helhet. Slutligen tillfrågades respondenten om organisationen hade regelbundna uppföljningsmöten och hur ofta de skedde. Respondenten svarade att de har uppföljningsmöten om de större kunderna, dock skedde detta högre upp i organisationen och inte på försäljningsnivå.

4.6 Respondent 6

Intervjun ägde rum den 30 november med respondent 6 (Försäljare) inom studiens undersökta organisation.

Respondenten tillfrågades huruvida organisationens CRM-verktyg är lönsamt. Respondenten svarade att denne inte hade kunskap om vinsten, dock borde det finnas förutsättningar för lönsamhet med organisationens CRM-verktyg eftersom det bidrar till att arbete utförs och kommunikationen med kunder blir enklare att följa upp. Organisationens CRM-verktyg har köpts, sedan byggts om och anpassats enligt organisationens egna behov.

Fortsättningsvis svarade respondenten att hen upplever svårigheter med att kunna ha kontroll över de moment som ingår i säljarbetet. En anledning som nämns till varför detta kan anses svårt är att organisationens CRM-verktyg är relativt nytt. En ytterligare anledning som nämns är att det är svårt att komma ihåg vad som har sagts under ett möte om inte dokumentation sker löpande under mötets gång. Respondenten nämnde att denne är ny i rollen som försäljare och har tagit över de arbetsuppgifter den föregående personen med samma roll hade.

Dokumentation finns kring vad som har avtalats med kunderna, och arbetet kan fortgå genom att försäljaren kan förbereda sig inför mötena trots att hen är ny. Angående frågan om ledningen har direkt insyn i rapporteringen som görs av försäljaren svarade respondenten att organisationen har insyn i försäljarnas prestation och förklarade att det är så organisationen jobbar för att lyckas med dess målsättningar.

Vidare tillfrågades respondenten ifall hen känner sig begränsad i sitt arbete till följd av CRM-verktyget. Respondenten svarade att denne känner att CRM-verktyget bidrar till att försäljarna inte belönas för det arbete som görs utöver det som efterfrågas prestationsmässigt. Det finns en nackdel med begränsning som det nuvarande CRM-verktyget skapat, vilket är att försäljarna inte kan rapportera in de moment som ett säljmöte har genererat. Respondenten nämnde exempel på tillfällen där arbete har utförts utöver det reguljära arbetet för att kunden ska bli nöjd. Dock är försäljarna inte berättigad till ersättning av arbete som inte kan rapporteras. Respondenten upplevde att ekonomisk ersättning borde vara anpassad till den prestation som de presterar. Respondenten förklarade vidare att ett stort problem inom försäljningsarbetet är det faktum att kundens nöjdhet omfattar fler processer än det som försäljarna får kompensation för att utföra.

Vid frågan om huruvida organisationen har regelbundna uppföljningsmöten svarade respondenten att målsättningen är att ha möte en gång i veckan, men ibland är detta inte fallet. Respondenten förklarade att rapportering av försäljningsdata ibland kan tas emot sent vilket leder till att det blir svårare att planera försäljarnas arbete. Respondenten nämnde att det finns ett övergripande tankesätt inom organisationen med hänvisning till att försäljarna i deras CRM-verktyg enbart dokumenterar väsentlig information kring kunder.

Respondenten blev tillfrågad kring hur dennes prestation har påverkats av CRM-verktyget och svarade att alla försäljare är övervakade. Försäljarna mäts och övervakas baserat på dess prestation, eftersom lönen för försäljarna är prestationsbaserad. Detta ansåg respondenten kunna engagera försäljarna till att följa målen eftersom det påverkar deras lön.

Respondenten tillfrågades även gällande i vilken utsträckning CRM-verktyg bidrar till att aktiviteter kring kunder och arbetsuppgifter utförs. Respondenten förklarade att de skulle vilja få en bättre överblick av hur utestående offerter ligger till tidsmässigt, då det är en funktion som saknas. Respondenten nämner att chefernas tankar och krav behöver anpassas enligt realistiska målsättningar. Vidare vill respondenten ha ett forum där förbättringar kan framföras.

Avslutningsvis förklarade respondenten att CRM-verktyg består av inlagda tidsgränser för olika moment som behöver följas. Försäljaren kan själv även påverka faktorer som rör kunden, exempelvis ifall extra möten behövs eller om en leverans försenas. Respondentens övergripande syn på CRM-verktyget var att det gör försäljarens roll mer uppstyrd så att denne kan utföra ett bättre jobb. Respondenten ansåg att CRM bidrar till vidareutveckling av verksamheten genom bättre uppföljningar av möten med kunden.

4.7 Respondent 7

Intervjun ägde rum den 18 december med respondent 7 (IT-Manager) inom studiens undersökta organisation.

Innan intervjun påbörjades fick respondenten ta del av informationsbladet, läsa och godkänna innehållet. Respondenten godkände innehållet i informationsbladet och således kunde intervjun påbörjas. Vidare skall poängteras att de frågor som ställts i denna intervju skiljer sig från de tidigare intervjuerna som utförts på försäljare, eftersom intervjun har en separat intervjuguide.

Intervjun inleddes med att respondenten blev tillfrågad med syftet CRM uppfyller inom organisationen. Till sitt svar förklarade respondenten att det CRM som organisationen införts är ett affärskritiskt stödsystem och dess nyckelfunktion är att bolaget skall växa och bli mer konkurrenskraftig. Respondenten förklarade att det övergripande syftet med införandet av CRM som informationssystem och försäljarnas CRM-verktyg är att arbeta enklare, systematiskt och strukturerat inom hela organisationen. Respondenten tillägger även att detta förenklar säljprocessen och förhoppningsvis skall CRM-verktyget leda till ökade intäkter, då försäljarna arbetar enligt standardiserade arbetsprocesser.

När respondenten sedan blev tillfrågad om vilka processer som leder till beslut gällande implementering av ett nytt CRM, svarade respondenten att processen och stödet för en eventuell implementering av ett nytt CRM byggs upp underifrån och detta sker under en längre tid. Vidare förklarades att desto mindre bolaget är desto mindre datahantering har det och därmed blir en eventuell implementering av olika arbetssystem enklare och snabbare att utföra. Respondenten nämnde dock att det optimala steget för organisationer skulle vara att ha ett centraliserat CRM som arbetssystem, vilket skulle underlätta för organisationens tillväxt.

Fortsättningsvis tillfrågades respondenten angående hur organisationen mäter lönsamheten av det CRM som används i organisationen. Respondenten förklarade att det oftast är svårt att mäta systemets direkta lönsamhet i relation till tiden innan systemets införande, och förklarar att det ofta handlar om tidsbesparingar genom förbättrade processer, snabbare ledtider, förenklade och förbättrade kundkontakter som uppnås genom enklare och smidigare tillgång

till säljhistorik. Vidare kunde det även handla om lönsamhet genom att sänka administrationskostnaderna och rationaliseringar. Vad det gäller det långsiktiga nyttjandet av CRM och hur detta mäts poängterar respondenten att det är väsentligt att se sambanden mellan den kortsiktiga och långsiktiga lönsamheten av CRM. Här förklarade respondenten att det kortsiktiga perspektivet är väsentligt då man på så sätt kan se omedelbara förbättringar, och att dessa förbättringar skall mättas med hjälp av specificerade mål som är mätbara. Först när dessa målsättningar är tydliga och specificerade kan man mäta lönsamheten i CRM på lång sikt för att kunna se över eventuella förbättringar.

Vidare i intervjun tillfrågades respondenten om hur relationen mellan försäljarna och dess kunder ser ut, specifikt inom försäljningen. Respondenten förklarade att organisationens KAMår (Key Account Managers)⁷ och GKAMår (Global Key Account Managers)⁸ har en väsentlig roll i de direkt säljkanalerna och har en kritisk roll vad de gäller organisationens fortsatta tillväxt. När det gäller försäljarna är det viktigt att försäljarna är lyhörda och kan förstå sig på och tolka kundens behov, både de behov som organisationen känner till men även de som organisationen inte är medveten om. Det är väsentligt för försäljaren att skapa en långsiktig relation med kunden för att säkerställa ett förtroende kunden och försäljaren emellan.

Fortsättningsvis förklarar respondenten att organisationens CRM är integrerat med deras ERP, vilket gjorts av organisationen för att inte enbart fokusera på organisationens måluppfyllnad genom säljprocessen utan även genom bearbetningen av kundens beställning ut i produktionen. Utan denna systemintegration skulle organisation bli tvungen att jobba inom fler olika arbetssystem samtidigt, vilket skulle stjäla tid från kunden förklarade respondenten. Slutligen förklarade respondenten att de ständigt jobbar med att minska administrationstid till fördel för deras kunder.

Vidare i intervjun tillfrågades respondenten om huruvida CRM-verktyget har påverkat försäljarnas arbete och i så fall hur. Respondenten förklarade då att CRM-verktyget har påverkat företagets försäljare genom att de jobbar betydligt mer effektivt än vad de gjorde för

⁷ En *Key Account Manager* eller nyckelkundssäljare är ett försäljningsjobb som fokuserar på organisationens nyckelkunder, detta omfattar då andra företag (B2B) och olika myndigheter.

⁸ En *Global Key Account Manager* eller global nyckelkundssäljare har samma omfattning som den ordinära nyckelkundssäljaren, dock agera den globala nyckelkundssäljaren inom en global marknad och har till uppgift att strukturera upp globala kunder och ha en tydlig inblick i den globala handeln.

fem år sedan. En stor förbättring enligt respondenten är att försäljarna numera har direkt tillgång till kunddata via deras mobiltelefoner, vilket medför att försäljarna snabbt kan uppdatera sig själva kring kontohistorik precis innan ett eventuellt kundmöte skall ske. Detta medför att försäljarna kan presentera försäljningssiffror i realtid och på sådant sätt förstärka relationen mellan försäljaren och kunden ytterligare. Vidare tillägger respondenten att skillnaderna i arbete inte enbart sker vid kundbemötande utan även sker inom de lokala och globala ledningsgrupperna, då de har tillgång till betydligt mer data angående veckorapporter än vad de tidigare haft.

Fortsättningsvis tillfrågades respondenten angående om organisationens CRM överensstämmer med de övergripande mål som organisationen försöker att uppnå. Här svarade respondenten att det inte var helt överensstämmande och ansåg istället att det var organisationens regionala affärsplaner och lösningar samt globala affärsplaner indirekt bidrar till att organisationens målsättningar uppnås. Vidare förklarade respondenten att man prognostiserar det kommande årets målsättningar genom att initialt se över de system förutsättningar som organisationen har tillgång till. Det som fungerar bra det ena året, behöver inte nödvändigtvis fortsätta fungera det kommande året, förklarade respondenten. Respondenten menar att om organisationen skall förbli konkurrenskraftig måste den svara på marknadens behov, och därmed var flexibel i dess målsättningar för att snabbt kunna anpassa sig efter marknaden.

Respondenten tillfrågades även kring vilken typ av data inom CRM-verktyget som försäljarna använder sig av vid beslutsstöd. Här inledde respondenten med att förklara att all data är bra data. Respondenten poängterade sedan att det beror till stor del på hur organisationen presenterar de data som de genererat om en viss kund. Det var här viktigt att se över vilka typer av kanaler kunden använder sig av, såsom mail, telefon, fysiska möten och kundevent för att bäst kunnat presentera relevant data för kunden vid kundträffen. Den typ av data som respondenten framhåller var tidigare historik, vad kunden har köpt, samt personlig information angående företagskunden. Det poängterades även att informationen i sig som CRM genererar är viktig för beslutsstöd, men det primära fokuset var hur försäljaren bemötte kunden. Med hjälp av data kan organisationen istället erbjuda speciella kampanjer eller också skapa event för de företagskunder som denna typ av tjänst riktar sig mot.

Respondenten blev senare tillfrågad gällande vilka förutsättningar denne ansåg bidra till att kunder återkommer. Respondenten svarade att det skall vara smidigt, väl förberett och att den försäljare som kunden möter skall vara kunnig och påläst kring företaget de jobbar med.

Respondenten poängterar även vilka förutsättningar denne själv värderar vid kundbemötande och menade att de är dessa faktorer som organisationen jobbar med för att säkerställa dess kundnöjdhet, samt att kunden skall förbli återkommande. Vidare diskuterades det även kring vad för strategier organisationen har, och om man kunde se inslag av dessa i CRM.

Respondenten svarade att det är säljansvarig som har till uppgift att framställa tydliga mål och att de även skall skapa goda förutsättningar för att målen skall uppnås. Respondenten poängterar att säljmålen som organisationen har är aggressiva och höga för att förbli konkurrenskraftiga.

Respondenten blev tillfrågad om det är möjligt att se inslag av de övergripande strategierna organisationen har i CRM. Respondenten berättade att organisationen har långsiktiga mål som inte nödvändigtvis är realistiska. Det CRM återfinns i organisationen har till uppgift att skapa resultat som är i linje med de målsättningar som företaget har framtagit. De strategier som man kan se inslag av i CRM är framförallt i säljstrategier, IT strategin, marknadsstrategin, HR och rekryteringsstrategier. Dessa strategier har enligt respondenten påverkat hur CRM är uppbyggt och hur organisationen skall kunna växa och bli mer lönsamt, CRM bör således bidra till organisationens samtliga strategier. Målsättningen för organisationen är att skapa fler arbetstillfällen genom lönsamhet, eftersom att arbetstillfällena leder till att en bättre kontakt kan upprätthållas med kunderna. Respondenten ser en ekonomisk fördel med att organisationen både kan bli större och mer lönsam då det bidrar till högre intäkter till staten genom skatter men även bidrar till en förbättrad nationalekonomi.

Respondenten tillfrågades även kring hur CRM bidrar till att organisationen kan vidareutvecklas. Respondenten svarade att CRM skapar förutsättningar för ökade intäkter och att dessa intäkter bidrar till större investeringar som organisationen kan återinvestera. Dessa investeringar skulle då prioriteras på personal, IT utrustning samt utbildningar, som i sin tur skapar bättre förutsättningar för de som arbetar där. Respondenten förklarade att organisationen centralt har enats om att använda en lösning med det CRM-verktyg som i grunden har utvecklats av SAP central nivå och därför används CRM-verktyget i de länder som organisationen är verksam inom i syfte att skapa en jämförbar prestation även mellan de olika länderna.

Slutligen ställdes en fråga kring vilken typ av data det är som analyseras och hur organisationen använder denna data för att erbjuda bättre tjänster för dess kunder.

Respondenten svarade då att detta görs genom en omvärldsanalys för att förutspå eventuella trender. Data som framkommer genom en omvärldsanalys används sedan för att möjliggöra nya tjänster/produkter som organisationen kan sälja.

5. Analys

Detta kapitel kommer att redogöra för resultatet i relation till de teorier som studien använt sig av. Kapitlet kommer att presenteras utifrån de tematiseringar som redogjorts för i 3.3

Sammanfattande teorimodell. Analysen kommer sedan att använda Alter (2013)

Arbetsystemets ramverk och teorin för CRM:s kontrollmekanismer av Liang & Ji-Ye (2012).

Detta för att tydliggöra respondenternas svar genom de teorier som studien använt sig av.

5.1 Hur CRM har införts i organisationen

Intervjustudien inleddes med att försäljarna tillfrågas om vilka faktorer det var som medförde lönsamhet inom CRM samt om CRM ansågs lönsamt. I intervjuerna poängterade fem av sex respondenter som är försäljare att de inte hade någon större uppfattning om lönsamheten angående det CRM som ingår i den undersökta organisationen (Respondent 1, 3, 4, 5, 6).

Respondent 7 (IT-Manager) menade även på att lönsamheten av ett informationssystem var svårt att mäta då organisationen framställer långsiktiga och kortsiktiga målsättningar som skall mäta måluppfyllnaden angående CRM. Respondent 7 förklarade även att de förbättringsområden organisationen fokuserar på angående CRM är bland annat att förbättra ledtiderna, och få en smidigare tillgång till säljhistorik. Då det skiljer sig mellan vad försäljare och IT-Manager har för information kring lönsamheten av organisationens CRM, kan detta antyda på att informationsflödet genom organisationen inte är likartat mellan de individer som arbetar inom arbetsystemet då kunskap kring hur lönsamheten och hur man mäter lönsamheten inom CRM skiljer sig mellan de olika respondenterna. Alter (2013, s. 80) förklarar att det problematiska informationsflödet sker till följd av att arbetsystem som besitter sin grund som ett digitalt verktyg. De resultat som framkommit genom respondenterna inom kontexten stämmer då inte överens med Alters (2013, s. 80) beskrivning av element Deltagare som syftar på att individer som deltar i ett arbetsystem skall ha samma utgångspunkt till information oavsett var i systemet de befinner sig.

Teknologier är en av de nio element som presenteras inom arbetsystemet ramverk (Alter 2013, s. 80). Elementet i fråga förklarar att en majoritet av arbetsystem använder sig av teknologi i syfte att fungera, och att dessa teknologier kan omfatta olika verktyg eller också automatiserade subsystem som används av arbetsystemets deltagare. I resultatet framkommer det att de försäljare som deltagit i studien använder sig av ett CRM-verktyg från

SAP (Respondent 1,2,3,7). Det påvisas även i intervjun med respondent 7 (IT-Manager) att organisationens försäljare kan använda dess CRM-verktyg till att presentera kunddata till kunder i realtid med hjälp av mobiltelefoner. Detta medför att försäljare snabbt kan uppdatera sig själva kring exempelvis en kunds kontohistorik innan ett möte då kundinformationen är lagrad i CRM-verktyg. Då respondenterna som är försäljare förklarar att de använder CRM-verktyg i sitt arbete, och att teknologiska verktyg såsom mobiltelefoner och datorer förekommer, stödjer detta Alters (2013, s. 80) förklaring av elementet teknologier då det tyder på att ett arbetssystem deltagarna använder olika verktyg och hårdvara i syfte att utföra sitt arbete.

I resultatet har även elementet kunder förekommit enligt Alters (2013, s. 81) definition då organisationen genom CRM kan lagra och bibehålla kontinuerligt fokus kring organisationens kunder. I den undersökta organisationen framkom det att systemintegration mellan dess CRM och ERP i syfte att vidareutveckla organisationens produktion av kunders beställningar.

Angående för och nackdelar inom organisationens CRM-verktyg hade respondenterna olika uppfattningar angående de problematiker de stött på inom CRM-verktyget. De svar som respondenterna framförde fokuserade på problematik gällande att försäljningsarbetet innehåller stora mängder administrativt arbete vilket anses problematiskt. Alter (2013, s. 81) förklarar att omgivningen som ett arbetssystem skall verka inom skall vara av god natur och att omgivningen även skall bidra med goda förutsättningar för att organisationers lönsamhet, kompetens och måluppfyllelse skall utvecklas och förbli framåtsträvande. Här förespråkar respondenterna som är försäljare motsatsen till vad Alter (2013, s. 81) beskriver i sin teori. Det problematiska arbetsflödet kan då ha en direkt påverkan på organisationens lönsamhet och måluppfyllelse. Om organisationen i fråga inte lyckas att konstant utvecklas kan detta få påföljden att organisationens resultat och prestanda i försäljningen även den påverkas.

Gällande vilka parametrar som organisationen använder som analysunderlag inom CRM går det att urskilja att respondenterna framförde olika svar. Det framkom vid intervjutillfällena att de parametrar som CRM baseras på är trender, kundhistorik, offerstock samt kundens helhetslösning (Respondent 1,2,3,4,5,6). Respondent 7 förklarade även att omvärldsanalyser används som underlag för att se över vilka tjänster som kunder anser relevanta. Det som respondenterna framhäver vid respons på frågeställningen stämmer överens med Alters

(2013) definition av elementet information som förklarar att arbetssystem skall generera data i syfte att underlätta för analyser.

5.2 Företagets insyn in i utförandet av arbetsuppgifter

När respondenterna tillfrågades gällande chefernas insyn över den data som försäljarna dokumenterar i sitt CRM-verktyg förklarade samtliga respondenter som var försäljare att deras chefer har direkt insyn i deras CRM-verktyg och de data som dokumenteras i systemen (Respondent 1,2,3,4,5,6). Försäljarna upplever att cheferna inom organisationen har befogenhet att ha insyn i vilken data försäljarna dokumenterar kring deras möten med kunderna. I intervjun med IT-Managern framför respondenten att organisationen har applicerat arbetsprocesser där försäljarnas prestation mäts och följs upp. IT-Managern och säljansvariga förväntas att uppnå målsättningar vilket baseras på den data som dokumenteras av försäljarna. Vidare förklarar även IT-managern att "all data är bra data" gällande informationssystemen som organisationen använder sig av. Det finns således ett samband mellan det CRM som ingår som en del av verksamhetsprocesserna inom organisationen, samt kravet att försäljarna aktivt dokumenterar data från försäljnings möten.

Vid genomförandet av intervjuerna framkom det från majoriteten av respondenterna som är försäljare att det sker veckovisa uppföljningsmöten gällande resultatet på försäljningen. Genom att organisationen använder sig av uppföljningsmöten i syfte att införa kontrollerade moment till de operativa försäljarnas prestation kännetecknas resultatkontroll enligt Liang & Ji-Ye (2012). Resultatkontroll utifrån teorin kännetecknas av att cheferna följer upp försäljarnas arbete med veckovisa möten, samt att lönen baseras på prestation i försäljningen. Resultatkontroll utifrån Liang & Ji-Ye (2012) bekräftar då både veckovisa uppföljningsmöten samt chefernas insyn i försäljningsarbetet. Liang & Ji-Ye (2012) förklarar att organisationer skall värdera och mäta prestation baserat på resultatkontroll. Utifrån resultatet går det att konstateras att mätning av försäljarnas prestation sker inom den undersökta organisationen vilket tyder på utövandet av resultatkontroll enligt teorin.

Vid genomförande av intervjuerna tillfrågades försäljarna kring ifall de känner sig begränsade i samband med dess nyttjande av CRM-verktyg. Samtliga försäljare svarade att de upplevde sig vara begränsade, det framkom även olika förklaringar till de bakomliggande orsakerna (Respondent 1,2,3,4,5,6). Samtliga respondenter som var försäljare nämnde att den mest

förekommande orsaken till den upplevda begränsningen beror av vad cheferna har för förväntningar på vad försäljarna ska prestera försäljningsmässigt. Detta motsäger då den definition Liang & Ji-Ye (2012) presenterar kring självkontroll då fem av sex försäljare specifikt uttryckte att de inte har möjlighet att prioritera utförandet av arbetsuppgifter. Teorin kring betydelsen av detta är att medarbetare inte har möjlighet att kunna prioritera arbetsuppgifter samt planera upp sitt egna individuella schema.

När respondenterna som är försäljare tillfrågades gällande dess uppfattning kring övervakande eller begränsningar av det egna arbetet och dess påverkan genom CRM var svaren enade. Alla respondenter som var försäljare (Respondent 1,2,3,4,5,6) kände sig begränsade i sitt arbete genom CRM. Det framkom ur studiens resultat att försäljarnas dubbelarbete för att få tillgång till relevant data och brist på kompensation för extraarbete var faktorer som påverkade att respondenterna kände sig begränsade och/eller bevakade (Respondent 2,4,6). IT-Manager respondenten menar dock på att försäljarna arbetar med en större måluppfyllelse än vad de tidigare gjort tack vare organisationens CRM (Respondent 7). Denna meningsskiljaktighet mellan försäljare och IT-Manager kring organisationens strategi återfinns i Alter (2013) definition av element strategi då elementet förklarar att strategier som organisationer erhåller kan skilja sig från det praktiska resultatet och det förväntade resultatet hos individer som arbetar inom organisationen.

5.3 Prestation i försäljningsarbetet

När väl respondenterna som var försäljare tillfrågades angående deras perspektiv gällande den påverkan CRM-verktyg har inom försäljningsarbetet påvisades olika svar. En majoritet av försäljarna upplevde att CRM-verktyget har bidragit till förändring och påverkat utförandet av grundläggande arbetsuppgifter som är försäljningsrelaterade (Respondent 1,2,4,5,6). Den övergripande användningen är således samstämmig bland respondenterna, kring att CRM-verktyget nyttjas i syfte att utföra kundrelaterade arbetsuppgifter, då försäljarna dessutom nämnde att CRM-verktyget har bidragit till en snabbare tillgång till information. Då respondenterna som var försäljare förklarade att deras användning av CRM-verktyget medför svårigheter då verktyget inte är fullständigt integrerat med andra system behöver försäljarna utföra dubbelarbete för att förse sig med de siffror som de efterfrågar. Dock menar IT-Manager respondenten att det CRM-verktyget som försäljarna använder sig av numera, är bättre än det föregående verktyget. Respondenten berättar att

försäljarna har tillgång till kundernas data via telefon vilket underlättar för presentation av data till kunderna i realtid menar IT-Managern. IT-Managern förklarade även att inom organisationen är CRM interagerat med försäljnings processerna i syfte att underlätta för försäljarna. De varierande uppfattningarna från respondenterna kring CRM och CRM-verktyget kan tolkas som en differentiering mellan försäljarna och cheferna. Följande antyder då på att den uppfattning som existerar gällande integrationen av CRM skiljer sig mellan den operativa och den strategiska nivån. Den differentierande synen mellan dessa nivåer på blir tydlig då försäljarna, enligt resultatet, inte verkar ha tillgång till information i samma utsträckning som cheferna. Denna del av resultatet stämmer överens med Liang & Ji-Ye (2012) teori om klankontroll vilket är att CRM-verktyget bör bidra till att styra hur försäljarna väljer att arbeta, vilket är genom det verktyg som de har delgivits.

I resultatet framkom det en varierande uppfattning kring huruvida prestationen i genomförandet av arbetet har påverkats till följd av det CRM-verktyg som används av försäljarna i organisationen. Ett kännetecken på detta är att respondenterna som är försäljare beskrev olika parametrar som deras chefer kollar på i syfte att mäta försäljarnas prestation. Det gick således inte att identifiera ett enhetligt svar från respondenterna som kännetecknar ett standardiserat arbetssätt. Liang & Ji-Ye (2012) nämner beteendekontroll som en av CRM:s kontrollmekanismer som kan användas i en organisation i syfte att uppnå en måluppfyllelse. Medarbetarna bör enligt Liang & Ji-Ye (2012) använda ett CRM-verktyg som är anpassat efter de processer som ingår i IT-verktyget. Anledningen är att det blir möjligt för chefer att se hur medarbetare arbetar i relation till organisationens regler och ett standardiserat arbetssätt. Inslag av beteendekontroll återfinns i organisationen då IT-Managern förklarade att försäljarna har uppnått en större måluppfyllelse nu än för fem år sedan, och att samtliga respondenter i studien bekräftar övervakning i arbetsuppgifterna i CRM-verktyget.

Respondenterna tillfrågades även om aktiviteter gick att prioriteras genom CRM. Fem av sex respondenter menade att ingen vidare prioritering i form av kunder sker, utan alla arbetsuppgifter ställs lika inför CRM-verktyget (Respondent 1,2,3,5,6). Det svar som påvisats stämmer då överens med Alters (2013) definition av element processer och aktiviteter då systemet underlättar för försäljare genom att framgå med tydliga direktiv gällande prioritering av arbete. Det medför även att kunder ställs lika inför CRM-verktyget.

Gällande vilka möjligheter CRM bidrar med för att vidareutveckla verksamheten var uppfattningen från respondenterna delade. Respondenterna som var försäljare menade att CRM kan användas som underlag för att utveckla framtida säljssystem, utveckling av styrmedel, ökad insamling av data samt operativ effektivisering. IT-Manager respondenten menar istället på att vidareutveckling till följd av CRM kan ske genom tillökning av hårdvara såsom IT-utrustning och fortsatt utbildning gällande funktionaliteten som bidrar till bättre arbete genom CRM.

6. Diskussion

Detta avsnitt kommer redovisa en diskussion kring studiens analys i samband med de teorier som studien använt sig av. Diskussionen kommer presenteras utifrån den analys som framställts och kommer använda sig av de tematiseringar som tidigare använts i analysen.

6.1 Hur CRM har införts i organisationen

Det som framkommit vid analys av tematiseringen *Hur CRM införts i organisationen* var en är en redogörelse av Alter (2012, s. 80) elementen information, teknologier, infrastruktur, kunder, deltagare och omgivning samt hur de identifieras utifrån studiens valda organisation och dess påverkan på organisationens användande av CRM i dess försäljningsarbete.

Alter (2012, a. 80) definition av elementet deltagare var överensstämmande i det aktuella fallet då Alter (ibid.) menar på att deltagare omfattar de intressenter som deltar inom arbetssystem oavsett dess tillgång till nödvändiga IT-verktyg. Respondent 7 presenterade att försäljare använder IT-verktyg i form av mobiltelefoner i syfte att uppdatera dess kunder kring relevant data vilket då medför att deltagarna inom arbetssystemet är beroende av IT. Detta innebär det att människa och teknologi arbetar tillsammans i syfte att bringa värde gentemot dess kundgrupp vilket då överensstämmer med Alter (2008, s. 80) definition av elementet deltagare. Det framkommer då de deltagande respondenterna använder IT-verktyg både i sitt försäljningsarbete gentemot dess kunder och internt genom brukandet av dess CRM-verktyg, och även då IT-Managern använder CRM som analytisk grund för att mäta lönsamheten.

Alter (2013, s. 81) menar på att en organisationens omgivning kan ha en direkt påverkan på en organisationens lönsamhet och måluppfyllelse samt att det är viktigt för ett arbetssystem att omgivningen är framåtsträvande. Alter (2013, s. 81) definierar elementet omgivning som organisationens kultur, kompetens, teknologi, regulationer och arbetsetik. Då respondenterna som är försäljare påvisar en bristfällig omgivning där fusk, bristande arbete och varierande kompetens framkommer, anses elementet omgivning överensstämma med Alters (2011, s. 81) definition då organisationens unika drag har en direkt påverkan organisationens måluppfyllelse inom försäljningsarbetet. Då det framkommer en bristfällig omgivning

redogör Alter (ibid) för att detta kan ha en direkt påverkan på organisationens resultat och dess prestanda i försäljningen.

Alter (2013, s. 80) definierar elementet information genom att förklara att arbetssystem genererar eller också drar nytta av data för att underlätta för analyser. Data används inom arbetssystem i form av skapande eller också i redovisande syften. Studiens resultat redogör för att CRM i organisationen används för omvärldsanalyser, kundhistorik, offerstock samt trender. Detta resulterar i att data används i organisationens CRM i syfte att underlätta för arbetssystemets analyser. Detta i sin tur överensstämmer då med Alters (2013, s. 80) definition av elementet information då data används genomgående i organisationen för att underlätta för arbetssystemets analyser.

Alter (2013, s. 80) förklarar i elementet teknologier att arbetssystem till en majoritet använder sig av teknologi i syfte att fungera och att dessa teknologier bland annat kan vara olika verktyg som används av arbetssystemets deltagare. Definition av teknologier som Alter (2013, s. 80) framför inom arbetssystemets ramverk överensstämmer med studiens resultat då försäljarna inom organisationen använder sig av ett CRM-verktyg i sitt dagliga arbete. Försäljarna blir i detta fall deltagare i arbetssystemet och försäljarnas CRM-verktyg blir här det verktyg som Alter (2013, s. 80) talar om i sin teori.

Alters (2013, s. 81) definition av elementet infrastruktur förekommer i den undersökta organisationen. Detta beror på att det förekommer humana, informations och teknologiska resurser. Utifrån studiens resultat framkom det att organisationen i fråga använder sig av både mänsklig kompetens i form av försäljare och IT-Managers i samband med teknologi i form av datorer och mobiltelefoner. Alter (2013, s. 81) beskriver i elementet infrastruktur att ett arbetssystem som använder sig av relevanta resurser även ökar arbetssystemets prestation.

I studiens resultat har det framkommit att organisationen har integrerat deras CRM med deras ERP i syfte att förbättra organisationens produktivitet angående dess kunders beställningar (Respondent 7). Alter (2013, s. 81) förklarar att elementet kunder inom ett arbetssystem har till uppgift att analysera vem kunden är, vad kunden eftersöker samt hur de använder en organisationens produkter/tjänster. Då den undersökta organisationen förbättrat sitt tjänsteutbud i syfte att förbättra kundens köpprocess anses detta överensstämmande med Alters (2013, s. 81) definition av elementet kunder då organisationens arbetssystem arbetar

med att förbättra dess förmåga att se vad dess kunder eftersöker. Dock är dessa enbart externa kunder för organisationen då interna kunder ej framkommit i studiens resultat.

6.2 Företagets insyn i utförandet av arbetsuppgifter

Det som framkommit vid analys av tematiseringen *Företagets insyn in i utförandet av arbetsuppgifter* att resultatkontroll inom organisationen överensstämmer enligt teorin. I syfte att kunna mäta prestationen som de olika försäljarna utför i försäljningsrelaterade arbetsprocesserna förklarade IT-manager att CRM har som målsättning att samspela med det CRM-verktyg som försäljarna använder. Resultatkontroll enligt Liang & Li-Ye (2012) kunde förekommer i den undersökta organisationen då cheferna följer upp försäljarnas arbete med veckovisa möten, samt att lön baseras på prestation av försäljning. Det kan dessutom problematiseras kring organisationens fokus på prestation och strikt kontroll, i kombination med att IT-Managern beskriver organisationens målsättningarna som "aggressiva och höga för att förbli konkurrenskraftiga". De höga målsättningarna som organisationen skapat kan vara anledningen till att en av försäljarna berättar att det förekommer fusk bland försäljarna inom organisationen. Respondenten förklarade då att fusk sker för att tillfredsställa cheferna angående de försäljningsmål som framtagits. Teorin CRM:s kontrollmekanismer förklarar att konsekvenser kan uppstå för organisationer med för strikt kontroll (Liang & Li-Ye 2012). Fusk med prestationsdata i försäljningen är en av de konsekvenser som framkommer då organisationer har för höga målsättningarna och för strikt kontroll.

Vidare förekommer inte självkontroll i respondenternas svar då majoriteten av försäljarna uttryckte att det försäljningsverktyg som används inom organisationen inte tillåter prioritering av olika arbetsuppgifter. Självkontroll uppstår enligt Liang & Li-Ye (2012) medarbetare har möjlighet att kunna planera och strukturera om arbetsuppgifter. Självkontroll enligt Liang & Li-Ye (2012) förekommer inte i den undersökta organisationen, detta framkommer då försäljarna upplevde att de var begränsade i sitt genomförande av försäljningsarbetet.

Slutligen framkom det även ur analysen att elementet strategi överensstämmer utifrån Alter (2013, s. 81) definition då det framkom meningsskiljaktigheter mellan försäljarna och IT-Managern gällande den påverkan CRM haft på organisationen och hur respondenterna ansåg sig själva vara begränsade. Alters (2013) element strategi menar på att strategier kan

skilja sig inom en organisation och att det praktiska resultatet av en strategi kan skilja sig från det förväntade resultatet. Analysen påvisar då att det förekommer begränsningar inom försäljarnas arbete i samband med CRM, dock menar IT-Managern att organisationens övergripande måluppfyllelse är bättre än vad den tidigare varit med det föregående CRM.

6.3 Prestation i försäljningsarbetet

Det som framkommit vid analys av tematiseringen *prestation i försäljningsarbetet* var att klankontroll och beteendekontroll förekommer inom den undersökta organisationen (Liang & Li-Ye 2012). Klankontroll förekommer inom den undersökta organisationen då försäljarna blir uppmuntrade till att arbeta utifrån det CRM-verktyg som är tillgängligt för de operativa försäljarna.

Liang & Li-Ye (2012) förklarar att beteendekontroll kan uppnås när en chef har möjlighet att kunna bevaka den data försäljarna dokumenterar i CRM-verktyg och därigenom även övervaka försäljarnas arbete vilket möjliggör för en hög måluppfyllelse. I samband med att försäljarna förklarade att det CRM-verktyg som återfinns i organisationen inte är fullständigt integrerat utifrån försäljarnas svar minskar beteendekontroll. Förutsättningarna försäljarna behöver i sitt arbete inte tillhandahålls då försäljarna på egen hand behöver komplettera och införskaffa sig data. När förutsättningar för beteendekontroll inte återfinns blir risken att det finns en inkonsekvent uppfattning om hur arbete skall utföras. Däremot förklarar IT-Managern att de arbetsuppgifter som försäljarna utför sker enligt organisationens förväntningar och att det nuvarande sättet att arbeta har en bättre måluppfyllnad än tidigare.

Alter (2013) förklarar att elementet processer och aktiviteter skall se över att aktiviteter som en organisation utför skall göras i enlighet med kundernas förväntningar och elementet fokuserar på hur medarbetarnas arbetet utförs. Då respondenterna som är försäljare menar på att organisationens CRM-verktyg inte möjliggör för prioriteringar av kunder baserat på kundens relevans för organisationen eller om ärenden är brådskande, innebär detta att tydliga direktiv tillkommer gällande arbetsuppgifter som försäljare skall utföra. Detta tyder då på att det CRM-verktyg som försäljarna använder sig av underlättar det dagliga arbetet, då arbete inte kan prioriteras, vilket i sin tur medför en tydlig och väldefinierad arbetsprocess.

Genom studiens resultat och analys går det att påvisa att det CRM-verktyg som försäljarna använder sig av är ett SFA. Foss, Stone & Ekinci (2008) menar att ett SFA är ett försäljningsrelaterat operativt verktyg som möjliggör för organisationer att förbättra tillgång till information gällande försäljningsavdelningen och dess kunder samt att hantera kommunikation med kunderna. Då respondenterna som är försäljare har tillgång till kunddata via telefonen, kan försäljarna genom CRM och det ERP som ingår i organisationen tillhandahålla information kring dess kunder, vilket IT-Manager anser bidrar till en högre måluppfyllelse inom försäljningsarbetet. I och med den information som framkommit genom resultatet och analys i samband med Foss, Stone & Ekinci (2008) definition av ett SFA anser författarna av denna studie att försäljarnas verktyg är ett SFA.

Utifrån analys av resultatet i samband med teorin arbetssystemets ramverk (Alter 2013) går det att konstatera att ett fungerande IT beroende arbetssystem finns inom den undersökta organisationen. Däremot framkommer en tendens av ett informationssystem vars humana perspektiv inte prioriteras i den utsträckning som respondenterna efterfrågar.

Alter (2013) förklarar att arbetssystem är sociotekniska system där människa och maskin skall arbeta tillsammans i syfte att bringa värde. Då analysen kan redogöra för att en problematik mellan försäljare och dess IT-verktyg kan detta påvisa att den undersökta organisationen i fråga tenderar till att hantera deras informationssystem mer som ett självreglerande och självstyrande informationssystem där symbiosen mellan människa och maskin inte prioriteras. Detta kan enligt Alter (2013) resultera i en negativ påverkan på informationssystemets livscykel och dess övergripande funktionalitet. Då försäljningsrespondenterna vittnar om strikta målsättningar, fusk, dubbelarbete i syfte att få fram relevant information och brist på utveckling av deras IT-verktyg kan detta antyda på att den undersökta organisationens CRM brukas som en teknologisk artefakt och inte som ett socioteknisk system. Detta skulle då medföra att det humana perspektivet inte värdesätts och resulterar i en sämre förmåga för människa och maskin att arbeta tillsammans i syfte att bringa värde (Alter 2013).

Sammanfattningsvis går det att konstatera att tre av fyra CRM:s kontrollmekanismer av Liang & Li-Ye (2012) kan återfinnas i den undersökta organisationen. Studiens resultat tyder på att majoriteten av CRM:s kontrollmekanismer har förekommer inom den undersökta organisationen.

7. Slutsats

Detta kapitel ämnar till att besvara studiens frågeställning. Då studien resultat baserats på intervjuer med försäljare och IT-Manager inom en organisation kan studiens slutsatser enbart förhålla sig till respondenternas perspektiv. Studiens frågeställning lyder enligt följande: *Hur och varför kan CRM och CRM-verktyg i organisationers verksamhetsprocesser påverka organisationers måluppfyllelse i försäljningsarbete?* Genom analys av studiens resultat i samband med valda teorier har följande två slutsatser genererats:

- Utifrån studiens analys och diskussion av resultat har det framkommit att tillgång till kundspecifik data, kontohistorik, en förenklad kundkontakt, en kontinuerlig kundkontakt och systemintegration med affärskritiska system kan påverka måluppfyllelsen inom försäljningsarbetet. Det har även framkommit genom analysen att CRM:s påverkan i verksamhetsprocesserna medfört problem där respondenterna vittnar om strikta målsättningar, fusk, dubbelarbete i syfte att få fram relevant information och en brist på utveckling av organisationens CRM. Även detta kan påverka måluppfyllelsen i försäljningsarbetet. De problem som respondenterna framfört kan bero på att den mänskliga faktorn inom informationssystemet inte prioriteras inom den undersökta organisationen. Om informationssystemet inte prioriterar det humana perspektivet kan detta slutligen resultera i en försämrad förmåga för människa och maskin att arbeta tillsammans i syfte att bringa värde.
- Det CRM-verktyg som återfinns inom organisationen kan klassificeras som ett SFA, och är begränsat i syfte att säkerställa att försäljarna arbetar på ett standardiserat sätt och med databaserade beslut. Förutsättningen för självkontroll inom en organisation är när medarbetare har möjlighet att kunna planera och strukturera om arbetsuppgifter. Försäljarna i den undersökta organisationen upplever sig begränsade vid genomförandet av försäljningsarbetet då funktionaliteter i CRM-verktyget är begränsat vilket i sin tur kan påverka måluppfyllnaden i försäljningsarbete. Beteendekontroll inom organisationen blir varierande och därmed uppstår en inkonsekvent uppfattning om hur arbete skall utföras. Klankontroll inom organisationen bidrar till att försäljarna arbetar med CRM-verktyg på ett standardiserat arbetsätt i syfte att nå en ökad måluppfyllnad. Resultatkontroll har även förekommit i den undersökta organisationen. Baserat på analysen har det

framkommit att resultatkontroll inom organisationen påverkar måluppfyllelsen inom försäljningsarbetet, dock är detta om försäljningsavdelningen har möjligheten att mäta prestationsbaserade arbetsuppgifter.

8. Reflektion

I detta kapitel består av en reflektion över det gångna arbetet, vidare kommer författarna redogöras för de förslag och möjligheter som finns för fortsatt forskning inom det undersökta ämnet CRM. Kapitlet som är tillägnat reflektion finner sin utgångspunkt i den genomförda studiens kunskapsbidrag och i syfte att värdera studiens vidare forskning och dess kritiska granskning.

8.1 Vidare forskning

För vidare forskning inom informatik kan framtida skribenter intervjua fler respondenter med en strategisk befattning. Den studie som författarna sammanställt inkluderar datainsamling från den respondent som har en strategisk befattning i organisationen av organisationen. Tillgången till fler strategiska respondenter hade då medfört en bredare uppfattning över det fenomen som undersöks och på så sätt ökat generaliserbarheten av studien.

Det finns möjlighet finns dessutom till att genomföra en kvantitativa studie som fokuserar på Net Promoter Score (NPS). NPS kan användas som en ytterligare faktor gällande förståelse kring huruvida CRM-verktyget påverkar kundernas omdöme. En organisation kan genom NPS undersöka hur organisationen i fråga uppfattas av dess kunder. NPS användes inte som en variabel i författarnas studie då studiens övergripande syfte inte fokuserade på kundnöjdhet utan fokuserade på CRM-verktyget och verksamhetsutveckling.

Genomförandet av en longitudinell studie skulle även kunna utföras som vidare forskning. Framtida författare skulle här kunna framställa kvantitativ data från medarbetare i en organisation under ett flertal olika tillfällen för att undersöka hur arbetet med CRM-verktyget förändras över tid. Eftersom det framgick i författarnas studie att förändringar sker med det CRM-verktyg som försäljarna arbetar med skulle en studie över längre tid kunna dokumentera förändringarna och dess påverkan.

8.2 Kritisk granskning

Efter att studien genomförts valde författarna att kritiskt granska det innehåll som genererats och presentera ett antal infallsvinklar gällande hur studien kunnat förbättrats eller också bör granskas. Inledningsvis ställer sig författarna kritiska mot det faktum att enbart en organisation har deltagit i denna studie. Då denna fallstudie medför ett partiskt perspektiv som enbart omfattar en organisation och därmed blir slutsatserna för studien inte generaliserbara generalisera för alla organisationer där CRM ingår. Detta tog författarna i beaktande när väl studien inleddes och insåg tidigt att tillgången till fler än en organisation blir för tidskrävande för studiens genomförande. Vidare ansåg författarna att tillgången till ett flertal organisationer kan vara ofördelaktigt för studien. Detta kan bli problematiskt då organisationer använder sig av olika funktioner i CRM-verktyget och således skulle informationen som genererats av studien hypotetiskt kunna bli svårtolkad och icke specificerade, då respondenterna skulle ge för olika svar.

Författarna för studien vill även rikta kritik vad gäller det faktum att de kunnat intervjua fler respondenter inom organisationen som besitter en högre befattning för att på så sätt få ett ännu bättre perspektiv gällande ledningens syn på försäljningen och CRM-verktyget. Fallstudiemetoden som användes i denna studie möjliggjorde för ett mer djupgående kunskapsbidrag inom forskningsområdet. Eftersom att författarnas studie använde sig av ett specifikt urval i samband med genomförandet av fallstudien, innebär det att resultatet inte är representativt för en specifik population.

Källförteckning

Adam, A., & Bull, C. (2010). Customer relationship management information systems (CRM-IS) and the realisation of moral agency. *Journal Of Information, Communication And Ethics In Society*, 8(2), 164-177. doi: 10.1108/14779961011040578

Alter, S. (2008). Defining information systems as work systems: *Implications for the IS field*. *European Journal of Information Systems*, 17(5), ss. 448-469. DOI: 10.1057/ejis.2008.37

Alter, S. (2013). Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), ss. 72-121. DOI: 10.17705/1jais.00323

Becker, U. J., Greve, G. & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3). ss. 207-215.

Bell, E. & Bryman, A. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Utgåva 3. Malmö: Liber.

Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), ss. 89-97. DOI: 10.1108/02635570210419636

Botlík, J. & Janáková, M. (2021). CRM as a tool to maintain the competitiveness of enterprises in the global digital economy. *SHS Web of Conferences*, 92, 05003. DOI: 10.1051/shsconf/20219205003

Carvalho, J. (2000). Information System? Which One Do You Mean?. *Information System Concepts: An Integrated Discipline Emerging*, ss. 259-277. DOI: 10.1007/978-0-387-35500-9_22

Folkhälsomyndigheten, (2020). Rekommendationer under kommande helger och högtider <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittykydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19>

/skydda-dig-och-andra/jul-och-andra-hogtider/

(Hämtad: 2020-12-10)

Foss, B., Stone, M. & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), ss. 68-78. DOI: 10.1057/dbm.2008.5

Hillebrand, B., Nijholt, J., & Nijssen, E. (2011). Exploring CRM effectiveness: An institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), ss. 592-608. DOI: 10.1007/s11747-011-0248-3

Hunter, G. K. & Perreault, W. D. (2006). Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2), ss. 95–113.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2010). *Marketing Management*. Welwyn Garden City: Pearson Education UK.

Kleis, L., Chwelos, P., Ramirez, R. V. & Cockburn, I. (2012). Information Technology and Intangible Output: The Impact of IT Investment on Innovation Productivity. *Information Systems Research*, 23 (1), ss. 42-59.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Upplaga 3. Berlin: Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Yilmaz, A.K. & Flouris, T. (2017). *Corporate Risk Management for International Business*. Singapore: Springer Singapore. DOI: 10.1007/978-981-10-4266-9

Liang, L. & Ji-Ye, M. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information & Management*, 49(6), ss. 269-277. DOI: 10.1016/j.im.2012.09.005

Nelson, S. (2004). *CRM is dead; long live CRM*. In *Defying the limits* (5th ed.), ed. J. Freeland, 194–95. San Francisco: Montgomery Research.

Nikolić, D., Milan A. Stanković, M., & Simić, N. (2014). CRM AS A MANAGEMENT TOOL FOR IMPROVING SERVICES. *Journal of Process Management. New Technologies*, 2(1), ss. 81-90.

Rababah, K., Mohd, H. & Ibrahim, H. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, (1), ss. 22-27. DOI: 10.7763/IJEEEE.2011.V1.4

Raman, P., Wittmann, C.M. & Rauseo, N.A. (2006). Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation. *The Journal of personal selling & sales management*, 26(1), ss. 39–53. DOI: 10.2753/PSS0885-3134260104

King, S. & Burgess, T. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), ss. 421-431.

Stein, A., Smith, M., & Lancioni, R. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 42(6), ss. 855-861.

Valacich, J. & Schneider, C. (2017). *Information Systems Today. Managing the Digital World*. Global Edition. Utgåva 8. Pearson.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide 1: **Pilotstudie**

1. Vad har du för position inom organisationen?
2. Vad för typ av underlag använder du dig av när det kommer till beslutsfattande?
3. Vilka olika system finns det som används av dig i din position inom ditt reguljära arbete?
4. Kan du förklara vilka olika typer av affärsprocesser som finns inom organisationen?
5. Hur gör ni inom organisationen för att bedriva vidareutveckling av era befintliga affärsprocesser?
6. Kan du definiera hur du ser att affärsprocesserna inom organisationen utvecklats i samband med användandet av informationssystem?
7. Vilka andra roller interagerar du med internt inom organisationen?
8. Hur ser processen ut för vidareutveckling/överlämning av projekt ut inom organisationen?
9. Ser du en korrelation mellan organisationens lönsamhet och adaptationen av Informationssystem speciellt vad de gäller CRM system?
10. Hur har affärsprocesserna förändrats under den tiden du verkat inom organisationen?
11. Vad finns det för underlag till de val ni gör med hjälp av CRM system? Är det kvantitativ data, kvalitativ?
12. Hur upplever du affärsprocessernas effektivitet? Både vad gäller organisationens prestation men även vidareutveckling.
13. I vilken utsträckning tar din roll beslut med data som underlag och hur används data för att pådriva affärsprocesserna?
14. Hur har affärsprocessen påverkats genom införandet av CRM system?
15. Hur används CRM systemet för att vidareutveckla verksamheten?

Bilaga 2

Informationsbrev till deltagande respondenter

Vi är två avgångsstudenter från Södertörns högskola med inriktning inom Management & IT som nu ska göra vårt examensarbete inom ämnet informatik. Examensarbetet kommer att handla om användandet av CRM system och dess påverkan på verksamhetsprocesser inom en organisation.

Frågeformuläret som vi har sammanställt används i syfte att samla in den informationen vi behöver för att kunna genomföra studien och tar ungefär femton till tjugo minuter att besvara.

Frågeformuläret är helt anonymt, svaren från enkäten behandlas konfidentiellt och det är endast vi som skriver studien som har tillgång till informationen. Genom att besvara frågorna tolkar vi det som ett godkännande på att du har läst och förstått detta informationsbrev samt godkänner att svaren kan användas i forskningssyfte.

Försök att svara så ärligt och noggrant som möjligt för att ge oss ett så trovärdigt resultat som möjligt. Inga namn eller uppgifter som gör att personer kan identifieras kommer att användas i examensarbetet och samtliga respondenter förblir anonyma. När arbetet godkänts kommer det att publiceras i fulltext i databasen DIVA.

Om du under intervjuens gång känner minsta tvivel eller obehag angående frågorna så kan intervjun avbryts med omedelbar verkan.

Vid minsta fundering kan du kontakta oss via den mailadress som detta meddelande är bifogat med.

Tack för din medverkan.

Sebastian Dahl & Daniar Hamajalal

Bilaga 3

Intervjuguide 2: Försäljare

Frågor kring hur CRM införts i organisationen

Dessa är inledande frågor som skall ge en överblick över systemets säljfunktioner.

1. Vad finns det för faktorer som avgör lönsamheten inom CRM? Är det lönsamt?
2. Har ni själva konstruerat ert CRM system eller har ni köpt det?
3. Vad anser du att det finns för och/eller nackdelar med ert befintliga CRM ur ett säljperspektiv?
4. Vad finns det för parametrar ni använder som analysunderlag inom CRM systemet för att fortsätta sälja tjänster?

Organisationens insyn in i utförandet av arbetsuppgifter

Nu kommer ett par frågor kring rapportering av arbete samt vilken insyn ledningen har i detta

5. Har cheferna direkt insyn över den data som matas in i CRM systemet?
6. Känner du dig begränsad i ditt arbete och/eller bevakad i ditt arbete till följd av CRM systemet?
7. Har ni uppföljningsmöten regelbundet inom försäljningen? Om ja, hur frekvent sker detta?
8. Känner du att övervakandet kring ditt egna arbete har påverkats till följd av CRM systemet?

Prestation i försäljningsarbetet

Dessa frågor ämnar att se över om organisationen har mätbarhet i resultaten från prestationen som efterfrågas och hur detta följs upp.

9. Förklara kortfattat hur du anser att CRM systemet påverkar ditt arbete inom försäljning, och hur ditt vardagliga arbete hade sett ut om CRM systemet inte hade använts.

10. Känner du att din prestation har påverkats i och med användningen av CRM systemet?

11. Bidrar CRM systemet till att aktiviteter kan prioriteras baserat på vad som skall utföras? Till exempel: En aktivitet som är viktig eller brådskande.

12. Används CRM systemen som underlag för att vidareutveckla verksamheten?

Bilaga 4

Intervjuguide 3: IT-Manager

Frågor kring hur CRM införts i organisationen

Dessa är inledande frågor som skall ge en överblick över systemets säljfunktioner.

1. Vad är syftet med att ni inför CRM inom organisationen?
2. Beskriv hur processen ser ut som leder upp till att beslut tas angående införandet av ett nytt system?
3. Hur mäter organisationen ifall ett system som införts är lönsamt?
4. Hur vet ni att införandet av olika system fungerar långsiktigt, hur mäts detta?
5. Hur ser relationen ut mellan försäljarna och kunderna inom försäljningen?
6. Är organisationens CRM fristående eller integrerat med andra system?

Företagets insyn in i utförandet av arbetsuppgifter

Nu kommer ett par frågor kring rapportering av arbete samt vilken insyn ledningen har i detta

7. Har införandet av CRM influerat säljarnas sätt att arbeta? Om ja, hur? Om nej, varför?
8. Går det att säkerställa att systemet som införts är överensstämmande med organisationens övergripande mål?
9. Vilken typ av data inom CRM är det som försäljarna använder sig av som beslutsstöd?
10. Vilka förutsättningar anser ni leder till att en kund blir återkommande? Och vilka faktorer är det som bidrar till att kunden blir återkommande ur ett IT perspektiv.

Prestation i försäljningsarbetet

Dessa frågor ämnar att se över om organisationen har mätbarhet i resultaten från prestationen som efterfrågas och hur detta följs upp.

11. Hur ser du på att mäta och följa upp säljarens prestation?
12. Vad har organisationen för strategier och kan man se inslag av det i CRM systemet?
13. På vilket sätt bidrar CRM till att organisationen vidareutvecklas?
14. Vad är det för typ av data ni analyserar och använder er av för att erbjuda era tjänster, och hur presenteras denna data för kunden?