

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | Vårterminen 2009

*" CRM fördelar i olika faser  
sett ur ett  
företagsperspektiv"*

Författare: Alicia Nanda

Handledare: Lars Vigerland

## Sammanfattning

**Seminariedatum:** 09-06-11

**Kurs:** Södertörns Högskola, FEK, Kandidatuppsats inom marknadsföring, C-nivå, 15 poäng

**Författare:** Alicia Nanda, Stockholm

**Titel:** CRM fördelar i olika faser utifrån ett Företagsperspektiv

**Handledare:** Lars Vigerland, Södertörns Högskola

**Nyckelord:** CRM, CRM filosofi, CRM implementering, CRM process, CRM skeden, CRM fördelar, kundlojalitet och kundrelationer

**Problem:** Valet av ämne är baserat på det faktum att ett flertal CRM satsningar har lett till misslyckade projekt. Olika studier illustrerar en variation av orsaker som kan ha lett till dessa misslyckanden. En klar och tydlig anledning till dessa misslyckanden har dock inte lyckats fastställas. Vissa studier avslöjar att kulturella skillnader kan vara orsaken, medan andra leder till slutsatsen att problemet ligger i brist på omfattande kunskap hos berörda inblandade parter. Tidigare studier har mestadels begränsats till att studera CRM systemet och de problem som företag har haft med själva systemet, i kontrast till denna studie som fokuserar på att presentera en övergripande bild över hela CRM samt de olika stegen i dess implementering. Fördelar som kan uppnås med CRM är i denna studie utvärderade med fokus på de mest kritiska och vitala skedena av en CRM process. Även de kritiska nackdelarna tas inom beaktande. Resultatet av denna studie kan vara av intresse och relevans för sådana företag som befinner sig i de inledande faserna av en CRM satsning men framför allt för företag som befinner sig i ett mer avancerat skede där svårigheter med CRM uppkommer. Detta lägger grunden för denna uppsats och de frågeställningar den tar upp: *Vilka olika skeden består en CRM implementering av? Vilka av dessa skeden är de mest kritiska i syfte att uppnå fördelar med CRM? Vilka nackdelar finner man med CRM?*

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att utvärdera fördelar med CRM hos företag som befinner sig i olika skeden av sin CRM implementering.

**Teori & Metod:** Undersökningens teoretiska referensram består av kundrelationer, kundlojalitet, CRM, CRM 8 grundstenar, optimal användning av CRM samt fördelar med CRM ur ett företagsperspektiv. Denna utmynnar sedan i en utvärderingsmodell som vidare utvärderas mot det insamlade empiriska underlaget.

**Tillvägagångssätt:** Studien inleddes med en litteraturstudie i vilket en utvärderingsmodell arbetades fram. Det empiriska underlaget består av tre djupgående intervjuer med tre företag som befinner sig i olika skeden i sin CRM implementering. Det framtagna materialet analyserades vidare i förhållande till utvärderingsmodellen där undersökningens resultat samt slutsatser lyftes fram.

**Resultat:** De slutsatser som kunnat fastställas i denna studie är att alla tre företag upplever fördelar med CRM oavsett skede av implementering de befinner sig i. Det gemensamma resultatet för dessa är kundnöjdhet. Vissa skillnader uppkommer dock gällande fördelar som uppnås av de tre olika företagen. Företaget som befinner sig i de inledande skedena av CRM upplever utvecklingen av strukturell stabilitet, personal stabilitet vilket i sin tur leder till kundnöjdhet. I kontrast till detta upplever företaget som använder sig av CRM filosofin, utöver detta, även fördelar i form av kund och personal lojalitet vilket i sin tur leder till minskade kostnader. Företaget som använder sig av både CRM filosofin samt systemet upplever ännu fler fördelar i form av ett starkare varumärke, långsiktiga kundrelationer samt större och fler affärer. CRM implementeringen består av det inledande skedet av implementering, teknologiska skedet av implementering samt det efterlevande skedet av implementering. Det inledande skedet av implementering betraktas som den mest kritiska eftersom det är i detta skede som CRM filosofin/tankesättet utvecklas vilket är den mest fundamentala grund i syfte att uppnå fördelar med CRM/CRM system. De företag som inte upplever fördelar är de som bemöter CRM endast från den tekniska ståndpunkten. En annan viktig ingrediens för framgång är att komma ihåg relevansen av kontinuerlig uppdatering av kundens behov som har en tendens att ändras/utvecklas med tiden. Tar företag inte hänsyn till detta finns det risk att förlora kunder vilket leder till högre marknadsföringskostnader i syfte att vinna tillbaka kunder. Det är därför

vitalt att identifiera målgrupper och dess behov på en regelbunden basis i syfte att uppnå kund nöjdhet vilket är det enda sättet som kundrelationer kan byggas. Det är detta som är CRM.

## Abstract

**Date of seminar:** 09-06-11

**Course:** Södertörns Högskola, FEK, Bachelor thesis in marketing, C-level, 15 points

**Authors:** Alicia Nanda , Stockholm

**Title:** CRM benefits in different phases viewed from a Business perspective

**Tutor:** Lars Vigerland, Södertörns Högskola

**Keywords:** CRM, CRM philosophy, CRM implementation, CRM phases, CRM benefits, customer loyalty and customer relationships

**Problem:** The choice of subject is based on a substantial amount of unsuccessful CRM projects. Different studies illustrate a variety of reasons which are responsible for many of these projects. Any single particular factor responsible for the failure of these projects can however not be substantiated. Certain studies reveal that cultural differences can be the cause, while other studies lead to the conclusion that the lack of knowledge within the different parties involved can be the cause. Earlier studies have been limited to study the CRM system and the problems which one has had with the system itself. Where in contrast this study has focused on presenting an overall picture of the entire CRM and the various stages required for its implementation. The advantages that can be achieved with CRM are evaluated through this study thus focusing on the most important and vital stages in its implementation. Even the critical disadvantages are taken into consideration. This thesis can be of interest and relevance for such companies which are at the beginning stages of CRM implementation but even more important for those who are at a more advanced stage of implementation where difficulties have emerged. This is the foundation of this thesis and the questions it raises: *What are the different stages involved in the implementation of CRM? Which stages are critical for success of CRM? Which stages are critically avoidable in order to succeed?*

**Purpose:** The purpose of this thesis is to evaluate benefits with CRM in companies that are in different phases of their CRM implementation.

**Theory & Method:** The research is based on a theoretical framework that consists of customer loyalty, customer relationships, Customer relationship management, CRM 8 stones, optimal use of CRM and benefits of CRM viewed from a business perspective.

**Procedure:** The research began with a literature study in which an evaluation model was created. The empirical data consists of three deep interviews with three companies that are in different stages of their CRM implementation. This data was further analyzed and evaluated against the evaluation model in which a result and conclusion was found.

**Result:** The conclusion reached in this thesis is that all the three companies experience advantages with CRM no matter what stage of implementation. The result that is common to all is customer satisfaction. However, certain differences do arise between the advantages achieved by the three different companies. The company which is in the earlier stages of CRM experience the development of structural stability, staff stability and which in turn leads to customer satisfaction. In contrast, the company which uses CRM philosophy has the added advantage of customer and staff loyalty which in turn leads to a decrease in costs. The company which uses both the system as well as the philosophy has even further advantages of a stronger brand, customer relationships which leads to an increase in business. The different stages of a CRM implementation are the earlier stage of implementation, the technological stage of implementation and the retaining stage of implementation. The foremost stage is the most important as it is there the philosophy is grounded, which is the most advantageous base for the development of the system itself. The companies which do not achieve success are those that approach CRM only from the technological standpoint. Another important ingredient of success is remembering the relevance of a continual update on customer need which has a tendency to change/develop with time. If a company misses this point there

is a risk of losing customers which would lead to increase in marketing costs in order to regain customers. This is the reason why it is vital to identify the customer target group and its needs on a regular basis in order to achieve customer satisfaction which is the only basis on which the customer relationships can be built. This is CRM.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	ii
Abstract .....	iv
Innehållsförteckning .....	vi
Figur och Tabell lista .....	viii
Definitioner/begreppsförklaringar .....	ix
1. Inledning .....	1
1.2 Bakgrund .....	1
1.3 Problemdiskussion .....	3
1.3.1 Akademiskt bidrag .....	4
1.3.2 Frågeställning .....	4
1.4 Syfte .....	5
1.5 Avgränsning .....	5
2. Metod .....	6
2.1 Metodteknik .....	6
2.1.1 Validitet och reliabilitet i en kvalitativ studie .....	6
2.2 Intervjuteknik .....	7
2.2.1 Intervjufrågor .....	7
2.2.2 Val av företag .....	8
2.3 Datainsamling .....	9
3. Teoretisk referensram .....	10
3.1 Relationsmarknadsföring .....	10
3.1.1 RM – kort fakta .....	10
3.1.2 RM - definition .....	11
3.2 Kundlojalitet .....	14
3.2.1 Lojalitet och tillit .....	14
3.2.2 Den lojala kunden .....	15
3.3 CRM .....	16
3.3.1 Vad är CRM .....	16
3.3.2 Varför CRM .....	18
3.3.3 Vilka kan använda sig av CRM .....	18
3.3.4 CRM: s 8 byggstenar .....	19
3.3.5 Nyckelfaktorer till CRM framgång .....	21
3.3.6 Fördelar med CRM .....	23
3.4 Utvärderingsmodell .....	25
3.5 Motivering till hur teorierna kopplas till intervjufrågor .....	27
4. Empiri .....	29
4.1 Beskrivning av de utvalda företagen .....	29
4.1.1 Kista Servicehus .....	29
4.1.2 Stockholm Investment Group .....	30
4.1.3 Kista Hemtjänst .....	30
4.2 Resultatsammanställning .....	32
4.2.1 Kundens betydelse .....	32
4.2.2 Integrering av kund i företag .....	32
4.2.3 Kundlojalitet .....	33
4.2.4 Kundrelation .....	34
4.2.5 CRM tolkning enligt företagen .....	35
4.2.6 Användning av CRM i företag .....	36
4.2.7 CRM mål = verksamhetsmål .....	37
4.2.8 Chefer + motivering av anställda .....	38

4.2.9 Upplevda fördelar med CRM hos företag .....	39
5. Analys .....	40
5.1 Kundens betydelse .....	40
5.2 Integrering av kund i verksamhet .....	41
5.3 Kundlojalitet .....	43
5.4 Kundrelation .....	45
5.5 CRM företagens tolkning .....	47
5.6 Användning av CRM i företag .....	49
5.7 CRM mål = verksamhetsmål .....	52
5.8 Ledningens roll och motivering av anställda .....	54
5.9 Upplevda fördelar med CRM hos företag .....	55
6. Slutsats .....	58
7. Kritik .....	61
7.1 Källkritik .....	61
7.2 Metodkritik .....	61
7.3 Teorikritik .....	62
7.4 Analyskritik .....	63
8. Avslutande diskussion .....	64
9. Förslag till vidare studier .....	67
10. Referenslista .....	68
10.1 Litteratur – Tryckta källor .....	68
10.2 Vetenskapliga artiklar .....	68
10.3 Elektroniska källor .....	69
11. Bilagor .....	71
11.1 Bilaga 1: Frågor till intervju med Stockholm Investment Group .....	71
11.2 Bilaga 2: Frågor till intervju med Kista Servicehus .....	73
11.3 Bilaga 3: Frågor till intervju med Kista Hemtjänst .....	75
11.4 Uträckning till tabeller som används i analysen .....	77

## Figur och Tabell lista

<u>Figur 1</u> .....	12
<u>Figur 2</u> .....	13
<u>Figur 3</u> .....	17
<u>Figur 4</u> .....	21

Tabell 1 Utvärderingsmodell som visar de viktigaste kriterierna i för rätt användning av CRM i syfte att uppnå fördelar med CRM (författarens egen konstruktion).....	26
Tabell 2 Motivering till hur den studerade teorin har kopplats till intervjufrågor.....	27
Tabell 3 Resultatsammanställning; kundens betydelse .....	32
Tabell 4 Resultatsammanställning; integrering av kund i verksamhet.....	33
Tabell 5 Resultatsammanställning; kundlojalitet .....	34
Tabell 6 Resultatsammanställning; kundrelation .....	35
Tabell 7 Resultatsammanställning; CRM tolkning enligt företagen.....	36
Tabell 8 Resultatsammanställning; användning av CRM i företag.....	37
Tabell 9 Resultatsammanställning; CRM mål hos företag .....	38
Tabell 10 Resultatsammanställning; ledning samt anställda .....	38
Tabell 11 Resultatsammanställning; fördelar med CRM hos företag .....	39
Tabell 12 – Kundens betydelse; från företag i fokus till kund i fokus .....	41
Tabell 13 – Integrering av kund i företag; kunds delaktighet i affärsprocesser.....	43
Tabell 14 – Kundlojalitet; hur företagen skaffar lojala kunder.....	45
Tabell 15 – Kundrelation; hur företagen bygger kundrelationer .....	47
Tabell 16 – CRM tolkning enligt företagen.....	49
Tabell 17 – Företagens användning av CRM .....	52
Tabell 18 – CRM mål hos företagen .....	53
Tabell 19 – Ledning samt motivering av anställda i företagen.....	55
Tabell 20 – Fördelar med CRM hos företagen .....	57



## Definitioner/begreppsförklaringar

### *CRM (Customer Relationship Management)*

Används för effektiv hantering av kundrelationer samt att förvandla kundnöjdhet till kundlojalitet.

### *System*

Kan i detta sammanhang förknippas med organisation, struktur, konstruktion, uppbyggnad och tankesystem

### *Marknad*

Affärs och handels marknad med utbud och efterfrågan

### *Homogen*

Beskriver ett tillstånd som kan förknippas med likartad, likformig och oblandad. Beskriver även motsatsordet för heterogen.

### *Lojalitet*

Beskriver en personlig egenskap så som pålitlighet, trohet och tillgivenhet

### *Paradigm*

Ordet förklarar en typ av böjningsmönster, men även ett synsätt och mönster; tankemönster

### *Stakeholder*

Är en person, grupp, organisation eller system som påverkar eller kan påverkas av en organisations handlingar. ([www.englishdictionary.com](http://www.englishdictionary.com), 2009-06-09)

### *Trend*

Beskriver en utvecklingsriktning, en utveckling samt en tendens.

*Teknologi*

Handlar om vetenskapen om teknik, men även en ingenjörskonst; ingenjörvetenskap

*Aktör*

I detta sammanhang talar man om en samhällsekonomisk aktör; en agerare, och en deltagande spelare

*Global*

Förklarar ett världsomfattande, fullständigt och helt fenomen

*Evolution*

Förknippas med utveckling i form av en gradvis förbättring

*Human Resource*

Är hantering av ett företags mänskliga resurser, det vill säga personal. Det motsvarar hur företag och organisationer arbetar operativt och strategiskt med sin personal och organisation.

([www.englishdictionary.com](http://www.englishdictionary.com), 2009-06-09)

*Win-win situation*

En situation där båda parter gynnas av en affär och där alla möjliga resultat utmynnar i framgång. ([www.englishdictionary.com](http://www.englishdictionary.com), 2009-06-09)

Samtliga svenska ord är tagna ur Göran Walters synonymordbok på webben.

([www.synonymer.se](http://www.synonymer.se), 2009-06-09)

## 1. Inledning

---

*Detta kapitel börjar med en kort inledning på uppsatsämne följt av uppsatsens bakgrund, problemdiskussion och syfte. Avslutningsvis anges uppsatsens avgränsningar.*

---

Dagens företag befinner sig på en global marknad som intar formen av en global arena full med aktörer, lokala såväl som internationella. En av dessa aktörer, som idag har fått en allt större betydelse är kunden. (Urban, 2005)

Den ökade takt av industrialisering har gjort det möjligt för dagens kunder, i denna globala marknad, att få tag i information om olika produkter och tjänster, från olika källor. Detta med hjälp av Internet som är en produkt av den teknologiska utvecklingen. Internet förutsätter en global utbytesmiljö, som gör det möjligt för kunden att kommunicera från världens alla hörn. Denna globala strukturs starka framväxt har även bidragit till att det har blivit mer tillgängligt för kunden att hitta konkurrerande produkter/tjänster. (Urban, 2005) Detta har lett till att kundens förhandlingsmakt har ökat i både relevans och betydelse. När det talas om en kunds förhandlingsmakt syftar det till den grad av påverkan en kund har på de processer och interaktioner som utspelas mellan olika stakeholders på en marknad. Denna ökade makt gör att företag i dagsläget är beroende av sina kunder för överlevnad. (Urban, 2005)

### 1.2 Bakgrund

Den relativa makt som har ökat hos kunden har lett till ett fokusskifte där marknadsföringen representerar en ny era. En era som placerar kunden i fokus. Sedan 1960 talet talas det om en vidare och mer betydelsefull marknadsföring. Den traditionella marknadsföringssynen där fokus låg på produkten och i att maximera vinster har ersatts av en stark trend där allt större fokus ligger på kundens individuella behov. Marknadsföringen har därmed intagit en ny modern och evolutionär form. (Urban, 2005).

Omvärldsfaktorer så som globalisering, teknologisk utveckling samt ökad konkurrens gör att det gamla marknadsföringskonceptet inte längre kan tillämpas i praktiken. I dagens allt mer kundcentrerande samhälle kan inte den traditionella vinstmaximerande marknadsföringen

appliceras eftersom företag numera bygger upp sina verksamheter kring kundens behov och inte utefter vinst. (Höglind, 2009) Detta har lett fram till en marknadsföring där relationer mellan ett företag och dess kunder står i fokus, relationsmarknadsföring. Relationsmarknadsföring är det svenska begreppet för CRM som vidare står för Customer Relationship Management. Aaker belyser fem sätt som företag kan använda sig av CRM: (Aaker & McLouglin, 2007)

#### *Identifiering av kund*

Identifiera potentiella kunder och deras behov

#### *Segmentering av kund*

Dela upp kunderna utefter deras unika behov

#### *Interaktion med kund*

Förse kunden med god service i syfte att skapa kundnöjdhet

#### *Teknik*

Välj lämpliga system för effektiv kund datahantering

#### *Upprätthållning*

Genomför ständiga kundundersökningar samt kartläggning av kundens föränderliga behov

Grunden till Relationsmarknadsföringen (RM) är den ökade fokus som numera läggs på kunden. (Höglind, 2009) Tanken bakom RM är först och främst att kunden skall bibehållas i större utsträckning. Detta genom att fokus läggs på ett företags befintliga kundbas. Stora förespråkare för CRM/RM är bland annat Gummesson, Grönroos & Norrman. Gummesson hävdar att det har skett ett paradigmskifte, från traditionell marknadsföring mot en mer relationsorienterad sådan. (Gummesson, 2002)

Många visionärer ser potential för ett fortsatt paradigmskifte inom marknadsföringen och som en följd av detta förväntas kundens makt att öka ytterligare (Urban, 2005)

### **1.3 Problemdiskussion**

Den ökade konkurrensen, samt fortskridandet av olika avancerade teknologier har lett till att trender ständigt tillkommer, som även tenderar att lika snabbt falla bort. (Johan L. & Margaretha D. 2008) Det är därför lätthänt att skaffa omtyckte för nya system och tekniker innan man förstår innebörden samt användandet om hur dessa kan gynna ens egen verksamhet. Detta har i sin tur lett till att det idag har blivit ett relativt vanligt fenomen att företag investerar stora summor resurser och tid på nya system, samt ny teknologi utan att förstå sig på hur dessa skall handskas med. Ett system som har råkat ut för just detta är det omtalade CRM systemet. (Hall, 2009)

CRM system är skapade i syfte av att ge företag möjligheten att strategiskt jobba med verksamhetens befintliga kunder. Detta prioriteras högre än antalet kunder, bland annat på grund av den lägre kostnaden. (Kennedy, 2006)

Verksamheter av olika slag har visat sig ha en tendens att förbise outnyttjade resurser som oftast ligger nära till hands. En av dessa resurser är företagens befintliga kundbas. Ett förekommande fenomen är att företag lägger ner stora summor resurser på att försöka få in nya kunder; där antalet kunder prioriteras före företagets befintliga kunder. (Hall, 2009)

Olika studier har lyckats identifiera att både är billigare samt effektivare för ett företag att strategiskt jobba med de befintliga kunder ett företag har. Det har även visat sig att det är dessa kunder som är de mest lojala. (Hall, 2009)

Den lojala kunden söker en stadig och trovärdig relation med ett företag, men även intryck som senare lagras i deras medvetande. Studier har visat att faktorer som klagomålshantering, hjälpsfull assistans om finansiella valmöjligheter samt möjligheten till att skapa en säljpresentation som utmärker sig från mängden, är samtliga nödvändiga i syfte att uppnå en ökad medvetenhet hos kunden (Hall, 2009)

Som tidigare nämnt har ett flertal CRM projekt lett till misslyckade resultat där en tydlig anledning till dessa misslyckanden ännu inte har kunnat fastställas. Dock har ett flertal studier kunnat ge en relativ bild om var svårigheterna kan ligga.

Det har resonerats kring det faktum att många inte förstår att ett CRM projekt är en tidskrävande process. CRM innefattar många olika processer och skeden. Alla skeden är vitala att uppnå i syfte att uppnå gynnsamma resultat. Det framgår även, utöver detta, att CRM bör betraktas samt planeras ur ett långsiktigt perspektiv. (Anderson & Kerr, 2001)

En amerikansk surveyundersökning, utförd av Jim Dickie, har fastställt att många tror att bristande planering och kulturella hinder är bland de viktigaste orsakerna till en misslyckad CRM satsning. (Dickie, 2005) Även det faktum att många inte förstår sig på innebörden av ett CRM system har visat sig vara ett problem. (Dickie, 2005) Detta är ett exempel på företag som hakar på trender utan att förstå vad de egentligen ger sig in på. Som en följd av detta kan två olika företag som befinner sig i samma bransch, använder sig av liknande säljprocesser och installerar samma CRM program, trots dessa likheter uppnå åtskilda resultat. Andra menar att dessa misslyckade projekt är en konsekvens av brist på omfattande kunskap från berörda parter. (Hall, 2009)

### **1.3.1 Akademiskt bidrag**

Tidigare studier har mestadels begränsats till att studera CRM system och de problem som företag har haft med själva systemet i kontrast till denna studie som fokuserar på att presentera en övergripande bild över hela CRM samt de olika stegen i dess implementering.

Fördelar som kan uppnås med CRM utvärderas i denna studie med fokus på de mest kritiska och vitala skedena av en CRM satsning. I detta sammanhang tas hänsyn även till de kritiska nackdelarna med CRM.

Resultatet av denna studie kan vara av intresse och relevans för sådana företag som befinner sig i de inledande faserna av sin CRM implementering men framför allt för företag som befinner sig i ett mer avancerat skede där svårigheter med implementeringen eventuellt kan uppkomma.

Ovanstående diskussion lägger grunden för denna uppsats och har lett till följande frågeställningar:

### **1.3.2 Frågeställning**

- Vilka olika skeden består en CRM implementering av?

- Vilka av dessa skeden är de mest kritiska i syfte att uppnå fördelar med CRM?

Det är av intresse när man lyfter fram de mest kritiska skedena att även lyfta fram en diskussion om var svårigheterna kan ligga med CRM. Därmed ställs även frågan:

- Vad finns det för nackdelar med CRM?

## **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att kartlägga CRM processen och utvärdera fördelar samt nackdelar med CRM hos företag som befinner sig i olika skeden av en CRM implementering.

## **1.5 Avgränsning**

Denna studie kommer att avgränsas till tre företag som alla tillämpar CRM i sin verksamhet.

Fördelarna med CRM kommer att utvärderas från ett företagsperspektiv, därmed tas i studien inte hänsyn till upplevda fördelar från ett kundperspektiv. Det vill säga att relationen mellan företag och kund utvärderas ur ett företagsperspektiv.

Studien avgränsas vidare till två specifika branscher; finansbranschen samt vård och omsorg.

## 2. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras den kombination av metoder som kommer att användas i kommande studie samt motivering och val av tillvägagångssätt.*

---

### 2.1 Metodteknik

Det finns två olika typer av forskningsinriktningar, kvantitativ och kvalitativ. Beteckningarna kvantitativ och kvalitativ syftar på hur man väljer att generera, bearbeta och analysera den information som har samlats in. (Runa & Davidson, 2003)

Vid en kvantitativt inriktad forskning ingår mätningar av datainsamling och statistiska bearbetnings- och analysmetoder. I kontrast till detta fokuserar en kvalitativt inriktad forskning på ”mjuk” data i form av kvalitativa intervjuer samt tolkande analyser. Dessa är oftast verbala analysmetoder av textmaterial. (Runa & Davidson, 2003)

Denna studie kommer att inta en kvalitativ ansats. Studien söker att gå in på djupet i de intervjuer som kommer att utföras med de tre utvalda företagen i syfte att bilda en så klar bild och förståelse som möjligt. En kvantitativ mätning kommer att ske av det insamlade empiriska materialet för lättare förståelse i form av tabeller.

Studien är även en deduktiv studie där det ur redan befintliga teorier och allmänna principer dras slutsatser om enskilda fall. På detta sätt ökar även graden av objektivitet i forskningen eftersom utgångspunkten i detta fall tas från redan befintliga teorier. (Runa & Davidson, 2003)

#### 2.1.1 Validitet och reliabilitet i en kvalitativ studie

Validitet i en kvalitativ studie syftar på hela forskningsprocessen medan reliabilitet bör betraktas som en bakgrund av den unika situation som råder vid undersökningstillfället. Det anses viktigt vid en kvalitativ studie att få in variation i svaren som samlas in från respondenter. Detta prefereras före ett entydigt svar. Därmed är validitet ett mer



förekommande begrepp som används i kvalitativa forskningsansatser. (Runa & Davidson, 2003)

För att styrka validiteten i uppsatsen fokuserar studien på att tillföra så verklig kunskap som möjligt om studieområdet. Detta kan ske genom att använda sig av vetenskapliga artiklar inom ämnet från olika databaser, utöver gamla litteraturböcker.

Vidare kommer studien att försöka upprätthålla en god kvalitet genom hela forskningsprocessen genom att tydligt beskriva den i syfte att stärka det som menas med validitet i ett kvalitativt forskningssammanhang. (Runa & Davidson, 2003)

## **2.2 Intervjuteknik**

En del av datainsamlingen i denna studie kommer att bestå av intervjuer.

Det finns olika typer av intervjuer man kan utföra; intervjuer via telefon, intervjuer via e-post, enkätintervjuer samt besöksintervjuer. Eftersom studien vill försöka få en mer djupgående förståelse samt identifiera olika skeden, i användandet av CRM, anses besöksintervjuer vara den lämpligaste metoden för just denna studie. Detta dels på grund av tidsbrist, och dels för att en sådan miljö, som denna typ av intervju förutsätter, skapar ökad trovärdighet hos informanten. (Runa & Davidson, 2003) På så sätt minimeras risken att samla otillförlitlig data.

### **2.2.1 Intervjufrågor**

Det finns tre typer av intervjuer: strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. De strukturerade intervjuerna kännetecknas av att vara en uppsättning fasta frågor. Här fastställs svarsalternativen samt ordningsföljden på dessa före själva intervjun äger rum. (Runa & Davidson, 2003) I kontrast till detta kännetecknas även de semistrukturerade intervjuerna av fasta men dock förutbestämda frågor. Ordningsföljden är här fastställd före själva intervjun. Svaren är dock inte strukturerade innan intervjun, och det råder ingen tidsgräns för hur långt respondentens svar får lov att vara. (Runa & Davidson, 2003)

Sedan finns de ostrukturerade intervjuerna där fokus ligger på att betona respondentens tankar. Genom val av tema sätter forskaren igång intervjun, men själva innehållet i intervjun utformas av respondenten. Här utforskas med andra ord respondenternas svar på djupet. (Runa & Davidson, 2003)

Denna uppsats kommer att utföras i en semistrukturerad intervjuteknik eftersom frågorna kommer att skickas ut i förväg. Här ges respondenten möjlighet att läsa sig in samt förbereda sig inför intervjun. Respondenten får här tillfälle att tala fritt om de berörda frågor som tas upp men denna måste hålla sig inom vissa ramar. Denna typ av intervjuteknik anses vara mest relevant och passande eftersom det råder frihet att gå in på djupet i en diskussion men ändå ha stödord att falla tillbaka på. (Runa & Davidson, 2003)

Uppsatsen studerar två olika branscher och här betonas vidare begreppet triangulering som syftar på att man validerar genom att välja flera olika datakällor. (Runa & Davidson, 2003) Studien väver även in tre olika skeden i en CRM implementering.

Intervjuerna kommer att vara djupgående med människor som har en ledande positioner inom samtliga tre företag. Val av intervju personer syftar till ledningens roll i ett företag och den roll denna spelar i en CRM implementering.

*Intervju personer:*

*Stockholm Investment Group*

Intervju med delägare samt finansiell rådgivare för bolaget

*Kista Servicehus*

Intervju med biträdande enhetschef

*Kista Hemtjänst*

Intervju med konsult samt enhetschef

## **2.2.2 Val av företag**

Tre företag har valts ut för intervjuer; en mäklarbyrå, ett servicehus samt en hemtjänst.

*Motivering till val av branscher*

Finansbranschen samt äldreomsorgen betraktas som aktuella med tanke på de rådande situationerna i respektive bransch. Hänsyn tas i detta sammanhang till den pågående

finanskrisen samt den nyligen införda lagen om valfrihet inom äldreomsorgen. Två företag från vardera bransch ger möjlighet till paralleller och det tredje företaget ger möjlighet till djup i diskussion och resonemang.

Eftersom CRM kan appliceras i vilken bransch och organisation som helst anses därför val av bransch inte spela någon vital roll under studiens gång.

Det första företaget är en oberoende mäklarbyrå/försäkringsförmedlar bolag vid namn *Stockholm Investment Group*. Företaget är ett aktiebolag och med andra ord privatägt.

Det andra företaget är ett Servicehus, en äldreboendeform, vid namn *Kista Servicehus*.

Det tredje företaget är *Kista Hemtjänst* och erbjuder en form av service i det enskilda hemmet med hushållsgöromål.

## **2.3 Datainsamling**

Det finns två olika typer av metoder som kan användas vid datainsamling i en empirisk forskning; primär och/eller sekundär data. (Runa & Davidson, 2003) Data som bygger direkt på ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar kallas för primärdata, medan de övriga för sekundärdata.

Studien kommer huvudsakligen att bestå av primär data i form av de svar författaren samlar in från uppsatsens intervjuer.

Vid sökning av vetenskapliga artiklar har databasen Business Source Premier använts mycket eftersom denna tillhandahåller relevanta artiklar för studien. Sökord som har använts vid sökning av artiklar har bland annat varit CRM, CRM system, Customer Power, Failed CRM Projects, CRM failure.

### 3. Teoretisk referensram

---

*Utgångspunkten i den teoretiska referensramen kommer att ligga i relevanta teorier rörande följande områden: CRM; optimal användning av CRM, CRM 8 grundstenar, CRM fördelar samt kundlojalitet och kundrelationer. Dessa kommer sedan att appliceras och utvärderas mot det empiriska material som samlas in under studiens gång.*

---

#### 3.1 Relationsmarknadsföring

##### 3.1.1 RM – kort fakta

Relationsmarknadsföring handlar om kraften hos relationer som en grund för marknadskommunikation. Här ligger fokus på interaktioner, relationer och nätverk. (Höglind, 2009)

Relationsmarknadsföring syftar till relationen mellan en köpare och säljare. Denna typ av marknadsföring går ut på tanken att skapa goda relationer med kunden eftersom detta anses som det mest lönsamma för ett företag på långsikt. (Höglind, 2009)

Målet med RM är att uppnå kundlojalitet och medlet som används för att uppnå detta är de relationsekonomiska principerna som RM förespråkar för: (Höglind, 2009)

- Baserat på relationen till kunder är RM ett bra sätt att uppnå konkurrensfördelar
- RM: s roll kan beskrivas som att identifiera de viktigaste verktygen i syfte att uppnå uppbyggande av kundrelationer
- RM syftar till övergripande medvetenhet och hanterande inom organisationen. Beroende på hur organisationen är befattad uppnår man optimal nytta från RM.

### 3.1.2 RM - definition

*Begreppets stora vidd har lett till att olika definitioner har satts av ett flertal olika författare.*

*Nedan följer två av dem:*

Definition av Relationsmarknadsföring enligt Gummesson, 2002:

Han definierar RM som ett begrepp där relationer, nätverk och interaktioner står i centrum.

Definition av Relationsmarknadsföring enligt Grönroos, 2002:

Han talar om RM i en kontext där kunden betraktas som en partner som utför upprepande köp, utöver den ursprungliga varan. Detta sker även utifrån goda förutsättningar till en bestående relation.

När det talas om marknadsföring så talas det om två olika typer av marknadsföring; transaktionsmarknadsföring samt relationsmarknadsföring. (Grönroos, 2002)

Det mer traditionella marknadsföringsperspektivet liknar en transaktion där kunden utgör kärnan för denna transaktion. Denna typ av perspektiv förespråkar vidare för att skapa så många köp och utbyten som möjligt. Det som söks att uppnå genom detta, utöver en transaktion, är att vidare främja en relation till kunden. I huvudsakligen tillämpas den omtalade marknadsföringsmixen i dessa sammanhang, det vill säga de 4p: Na. Dessa står för produkt, plats, pris och påverkan. (Grönroos, 2002)

Dagens samhälle har intagit en ny form, där kunden har försetts med allt mer valmöjligheter. Fler företag konkurrerar nu om samma målgrupper, vilket gör det viktigt för företag att skapa en kundbas som kommer stå sin verksamhet lojal. Här betonas även en ny form av marknadsföring som på senare år har blivit allt mer attraktiv, nämligen relationsmarknadsföring. Denna typ av marknadsföring syftar till att främja en relation mellan företaget och deras kunder. (Grönroos, 2002)

Nedan finner man en modell som illustrerar marknadsföringens utveckling genom tiderna.



**Figur 1 – Marknadsföringens utveckling (författarens egen konstruktion)**

Gummesson, 2002 betonar nedan de viktigaste värderingarna inom RM:

- Marketing management bör betraktas som marknadsorienterad företagsstyrning
- Långsiktigt samarbete och win-win situation
- Alla parter i en relation har ansvar för det som händer, samtliga inblandade måste vara aktiva
- Relations – och servicevärderingar, före byråkratijuridiska värderingar

*Gummesson och hans 30r*

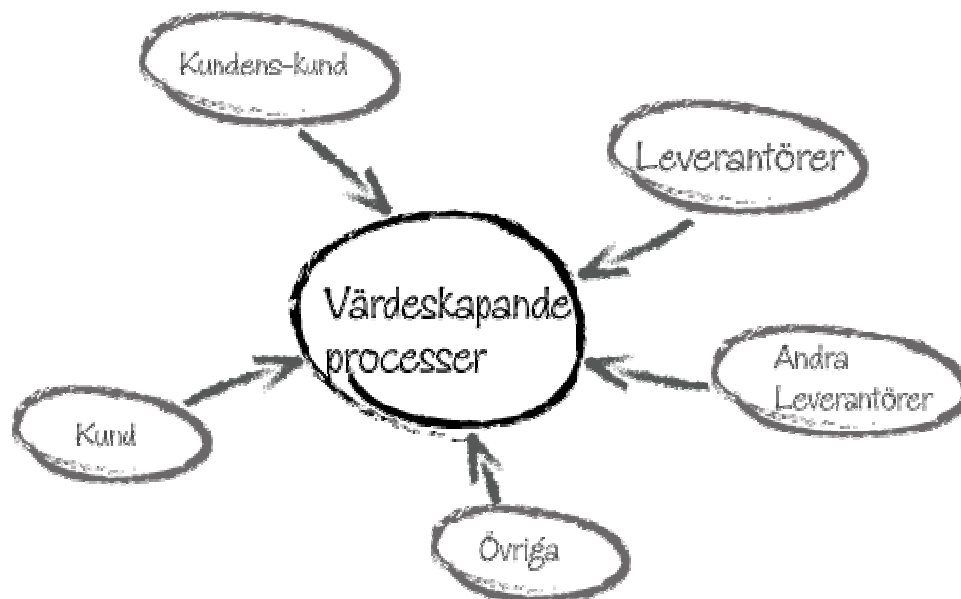
Här betonar Gummesson skiftet i tankesätt inom marknadsföringen genom tiderna. Istället för att betrakta marknadsföringen utefter de fyra p: Na menar han att det är mer fundamentalt att betrakta RM som 30 relationer där dessa hänvisar till de olika nivåerna inom RM tankesättet.

*Norrman och relation till kund samt kunds kund*

Norrman, 1995, talar om koncepten; ”täthet i kunderbjudanden” och ”värdeskapande”, vilket han vidare menar är nära sammankopplade med relationsmarknadsföringens tankesätt. Som en följd av dagens teknologiska utveckling, kommer begreppet täthet upp på tal. Begreppet innebär att de erbjudanden som erbjuds kunderna innehåller allt fler möjligheter till

uppbyggande av aktiviteter kring kunderna. (Norrman, 1995) Begreppet erbjudanden illustreras som resultatet av olika aktiviteters komplexa uppsättningar i vilket olika aktörer samarbetar. Detta sker på olika tidpunkter och platser. På detta sätt ges möjlighet till att skapa ett erbjudande till samt tillsammans med kunden. Norrman belyser vidare begreppet samproduktion i syfte att beskriva den nya tjänsteekonomin, och de ömsesidiga relationer som byggs upp mellan olika aktörer i denna ekonomi. (Norrman, 1995) Han talar även i dessa sammanhang om "kundens kund" tanken som innebär att det skapas ett samproducerande samspel som skapar mervärde inte endast för kunden utan även för deras kunder. (ibid.)

Norrman talar även om en värdekedja där kunden och olika leverantörer samarbetar i syfte att producera värde. (Norrman, 1995) Han hävdar att istället för att betrakta detta samarbete som en värdekedja så bör det betraktas som en värdestjärna där kunden aktivt medverkar i konsumtionen. På detta sätt utför samtliga inblandade parter de uppgifter som gynnar dem och på så sätt uppnås värdeskapande för samtliga som befinner sig i stjärnmodellen. Här skapas med andra ord värdet genom olika aktörers samlade aktiviteter. (ibid.)



Värdestjärnan. Värdeskapande genom samtidighet.

Figur 2 - Värdestjärnan; värdeskapande genom samtidighet (Norrman, 1995 sid 49)

Newell, 2002 nämner fem kriterier som företag bör ta hänsyn till vid uppbyggande av relationer till kund. Dessa är:

- *Identifiering av kund*

Kunden märks så att var och en av dessa kan identifieras mellan transaktioner och interaktion över tiden.

- *Differentiering av kund*

Kunden differentieras utifrån de olika värden de tillför företaget samt utefter deras unika behov.

- *Interagera med kund*

För att föregående steg skall kunna uppnås måste företagen först lära sig interagera med sina kunder. Dessa dialoger bör ihåkommas och företagen bör ta lärdom från dem.

- *Individualisering av kund*

Kunden erbjuds en total anpassning utifrån dennes specifika unika behov. Dvs. att företag anpassar produkter samt tjänster för varje enskild kund.

- *Lärande relation till kund*

De företag som lär och tar till sig av den feedback som de tillhandahåller från kunder och använder detta för förbättring och utveckling ingår i en lärande relation med kunden. Här anpassar företaget och deras kunder sina behov efter varandra för att sedan uppnå en win-win situation där bägge parter gynnas.

## **3.2 Kundlojalitet**

### **3.2.1 Lojalitet och tillit**

Lojalitet och tillit är två starkt relaterade ord eftersom dessa respresenterar två olika sidor av ett och samma mynt. (Freemantel, 1998) Dessa begrepp kan endast existera i en sådan kontext



där det finns förutsättningar för att främja en relation mellan två eller flera personer. Här finns även de två begreppens relation till varandra. Det menas här att en person litar på någon och är även lojal mot någon.

Att lita på någon innebär vidare en subjektiv förväntan i det framtida beteendet hos den du anförtror dig hos. (Freemantel, 1998) En dynamisk kontext ger möjlighet för tillit att växa och på detta sätt även motverka osäkerheter. Självklart beror detta på de tidigare interaktioner som har skett mellan de berörda individerna.

Lojalitet fungerar som en kompletterande verkan till tillit. När den som anförtror sig för någon litar på denne uppstår lojalitet, lojalitet över att "hedra" denna tillit. (Freemantel, 1998)

Det talas i dessa sammanhang om två olika typer av tillit; funktionell och personligt tillit. Funktionell tillit har att göra med den operationella kunskap den man anförtror sig hos har, samt dennes kapacitet. I kontrast till detta har personlig tillit att göra med den som anförtror sig och dennas sätt att utvärdera motiv hos den som denne väljer att anförtra sig hos.

Idag är behovet för funktionell tillit givet, medan behovet för personlig tillit är mindre givet.

Lojalitet, Definition

*"Att vara kapabel till att hedra tilliten som någon har för dig i situationer där konflikter uppstår"* (Freemantel, 1998, sid 23)

Både tillit och lojalitet rör en individs interna tillstånd och kan därför inte uttryckas i en organisations formella regler. Med detta menas att de två begreppen får stimulans i en strukturerad relation och inte inom ramen av en organisations formella regler. (Freemantel, 1998)

### **3.2.2 Den lojala kunden**

Den genomsnittliga kunden uppskattar skillnader hos ett företag som skapar minnesvärde upplevelser vid varje interaktion. (Rathbun, 2009). En lojal kund uppskattas bidra ett företag med mer än bara dem själva. De bjuder in och uppmuntrar vänner och familj att köpa ett

företags produkter. Denna typ av marknadsföring är känd som den mest effektiva samt så är den helt gratis. (Rathbun, 2009)

Dagens kund investerar i mer än själva produkten eller tjänsten ett företag erbjuder. Numera investerar de även i fördelarna i ett medlemskap, inte endast av ett trygghetssystem, men även i företaget.

Den lojala kunden är intresserad i att investera i en relation, medan en säljare är fokuserade på att sälja en produkt. En kund vill gärna känna att de tillhör ett företag och dess utveckling, utöver självaste transaktionen som äger rum mellan en köpare och säljare. (Rathbun, 2009)

Nyckeln till att bygga upp en lojal kundbas är att bygga upp relationer med varje kund och behandla denne som en del av familjen. Kunder uppskattar att känna att de är en del av något/någon, att någon bryr sig, lyssnar samt uppskattar dem. (Rathbun, 2009)

### **3.3 CRM**

#### **3.3.1 Vad är CRM**

CRM står för Customer Relationship Management. En annan benämning som oftast används i sammanhang med det svenska språket är Relationsmarknadsföring eller Kundrelationshantering.

CRM används av företag i syfte att lära sig hantera kunder samt att på ett effektivt sätt äga processen kring det. För att kunna lyckas med CRM är det viktigt att företag i första hand präglas av en kundorienterad affärsidé och filosofi. På grund av CRM:s stora användningsområde har det varit svårt att enas om en definition på begreppet.

Nedan följer en av de definitioner som lagts på begreppet av olika författare.

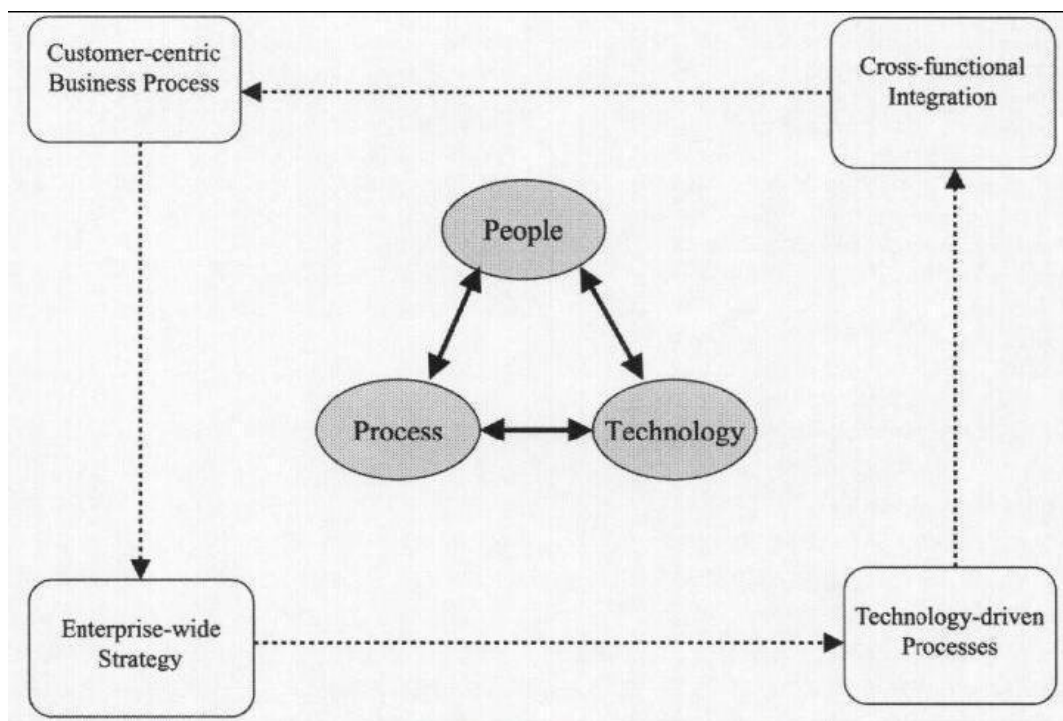
*”CRM är varken ett koncept eller ett projekt”*: (Brown, 2000, sid 49)

Han hävdar vidare att:

*”CRM är istället en affärsstrategi i syfte att förstå och hantera en organisations befintliga samt potentiella kunder” (Brown, 2000, sid 49)*

Newell, 2002 rekommenderar ett skift från CRM till Customer Management of Relationships. Detta skall möjliggöra för bättre affärslösningar för kunden. Han menar att likt en företagsstrategi så förutsätts förändring i ledarskap, inte förändring av ledning. CRM kräver även operationell förändring samt förändring i olika processer även inom en organisation, vilket i sin tur kommer att möjliggöra för företag att fullständigt möta individuella kunders behov. (Newell, 2002)

Modellen nedan demonstrerar hur CRM är en process som innefattar människor, processer och teknologi.



**Figur 3 - CRM; kombination av människor, processer och teknik (Chen & Popvich, 2003 sid 676)**

Newell, 2002 sammanfattar sin resa från CRM till CRM på följande sätt:

- *Från företaget i kontroll, till kunden till kontroll*
- *Från bättre affärer för företaget, till bättre affärer för kunden*
- *Från betrakta kunden som en transaktion, till betrakta kunden som en individ*
- *Från betrakta kunden utifrån segment, till betrakta kunden som en individ*
- *Från att få kunden att göra det du tror de vill, till låta kunden tala om vad den vill*

### **3.3.2 Varför CRM**

Eftersom ett företags kunder bör betraktas som sin viktigaste tillgång, bör de även hanteras utifrån detta faktum. (Hedman & Kalling, 2002) Ett välfungerande CRM bidrar bland annat till ett effektivt hanterande av kunder, som i sin tur leder till kund nöjdhet. På lång sikt skall CRM utmytna i uppbyggande av kundrelationer samt lojalare kunder. (Hedman & Kalling, 2002)

### **3.3.3 Vilka kan använda sig av CRM**

Minimum kravet för en verksamhet att använda sig av CRM är att denna måste ha minst en kund. Det sägs att även dessa små industrier gynnas av att genomföra en CRM satsning. ([www.crminfoline.com](http://www.crminfoline.com), 2009-06-09)

Enligt CRM termer skulle småskaliga företag innefatta ca 10 anställda samt mellanstora företag ca 11-100 anställda. CRM fungerar praktiskt taget för en småföretagare, ett företag med 100 anställda samt stora företag med upp till miljoner anställda. Fundamentalt kan CRM appliceras samt tillämpas inom nästan alla branscher och industrier. ([www.crminfoline.com](http://www.crminfoline.com), 2009-06-09)

Baskraven för ett företag att kunna implementera CRM i sin verksamhet är innefattande av kundundersökningar. Insamlingen av dessa data, samt provision av dessa data till organisationen utgör två viktiga steg. Det är viktigt att en organisations anställda har tillgång till dessa data, speciellt de som är involverade i en daglig hantering av kunden. Dessa nyfunna data bör betraktas som en tillgång i den bemärkelse att den innefattar en djupare förståelse och bild över kunden samt dennes behov. Denna förståelse kan vidare användas av företagen i syfte att finna lösningar till kundens föränderliga behov. ([www.crminfoline.com](http://www.crminfoline.com), 2009-06-09)

### 3.3.4 CRM: s 8 byggstenar

Gartner Group har simplificerat förståelsen för CRM processen genom att belysa 8 byggstenar. Dessa är: *vision, strategi, kunderfarenhet, organisatoriskt samarbete, CRM processer, CRM information, CRM teknologi*, samt *CRM mätsystem*. Bland dessa så utgör de två första stenarna riktlinjer på framgångsrik CRM och de resterande sex stenar handskas med implementering aspekten av CRM. ([www.thegartnergroup.com](http://www.thegartnergroup.com), 2009-06-09)

#### *Vision*

Vision representerar den enklaste nivån, där vision är svaret på frågan vad det är vi söker att skapa. Denna vision omvandlas successivt till strategier och taktiker. Detta möjliggör för ett företag att bli fullständigt kundorienterat. Bakom den rätta visionen ligger ett starkt och inspirationsfullt ledarskap. Detta ledarskap ska baseras på fasta värdeskapande grunder för kunden som vidare även är kundorienterat i dess natur. Även unika behov hos varje enskild kund skall kartläggas. När dessa värdeskapande grunder har identifierats ska företaget försöka anamma och personifiera dem. Utöver detta finns även olika värdegrunder beroende på segment. Därför är det viktigt att analysera varje segment för sig.

#### *Strategi*

CRM strategin involverar hur ett företag lyckas förvandla kundens behov till en tillgång för sin verksamhet. Detta skall ske genom ett effektivt bemötande av de värdegrunder som kunden satt upp. Strategin skall vidare specificera objektiven, segmenten samt kunden och även guida hur företagets resurser skall gå hand i hand med interaktionen som utspelas med kunden. Tillämpas detta på rätt sätt så är CRM ett verktyg som företag använder sig av i strategisk hantering av kunden, dennes behov, önskemål samt förväntningar.

#### *Organisatoriskt samarbete*

För att CRM skall utmynna i ett lyckat resultat krävs utöver detta ett starkt och effektivt samarbete mellan alla berörda parter inom organisationen. Nyckeln till framgångsrik CRM är förmågan att lyckas omvandla ett företags kultur, struktur, samt de anställdas beteende till den

utsträckning att de utlovade serviceinsatserna levereras. Utöver detta bör även en programansvarig anställas som har den rätta kunskapen i form av hantering av olika stakeholders, problem och riskhantering samt förändringshantering.

### *Processer*

Dessa syftar till hantering av kundens livscykel samt de processer som rör företagets interna analyser, planeringar samt kunskapshanteringar. Ett företags mognadsnivå i CRM processen talar oftast om vilken nivå av CRM teknologi som företaget på ett effektivt och gynnsamt sätt kan tillämpa.

### *Information*

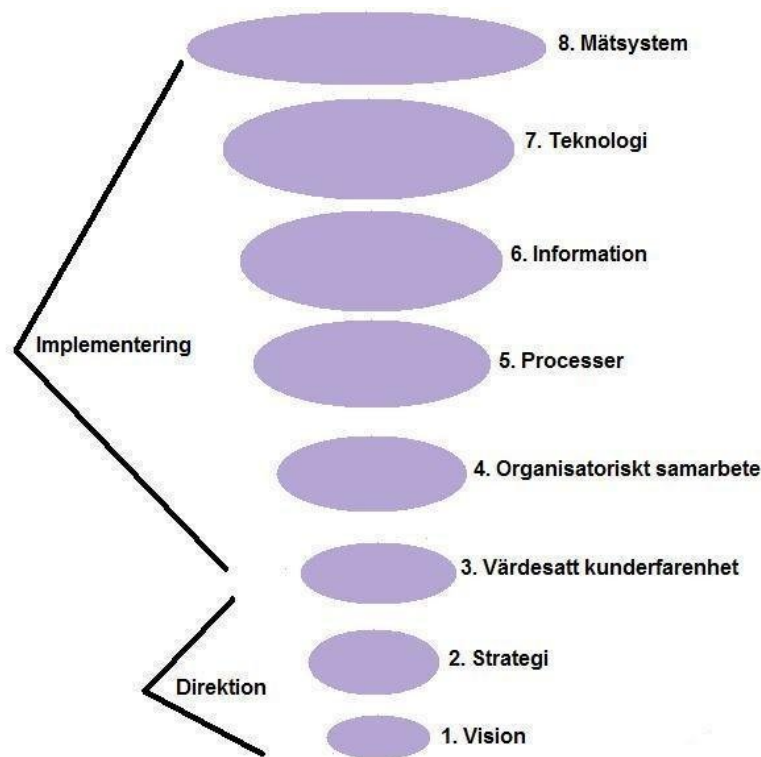
Denna punkt utgör CRM: s ryggrad och består av kvalitativ datainsamling som används för beslutsfattande av olika affärsprocesser. Hänsyn bör tas till att informationen som samlats in lagras samt hamnar i händerna av dem som är i behov av dessa, vilket är de anställda som dagligen jobbar med kunden. Rätt tidpunkt och timing är viktig.

### *Teknologi*

Detta steg utgör hantering av data, information, kundapplikationer, samt den stödjande IT infrastrukturen som möjliggör att CRM resulterar i vad den utlovar. Ett företag bör därför välja nivå av CRM system utefter hur långt de har kommit i sin CRM process.

### *Rätt mätsystem*

När ett företag kan mäta vad det är de talar om och förmedla det i siffror så har de valt rätt mätsystem.



Figur 4 - CRM: s 8 grundstenar (The Gartner Group, egen bearbetning)

### 3.3.5 Nyckelfaktorer till CRM framgång

*Om en CRM satsning kommer att leda till ett lyckat eller misslyckat resultat beror på hur/om ett företag ställer sig dem rätta frågorna, att de lyckas få in objektiva svar på dessa frågor, samt att de lyckas integrerar CRM i verksamhetens alla områden. Martha & Foley, 2001 har lagt upp 10 krav som bör uppfyllas för att uppnå framgång med CRM. (Information Management Magazine, nov 2001; DM review) Dessa är följande:*

#### *En kompetent ledning*

Det krävs ett driv från ledningen i varje företag som i sin tur skall motivera de anställda att inspireras av samma driv. Tanken bakom detta är att uppnå en enig organisation som delar samma mål och visioner.

### *Definiera det tidigare affärsproblemet*

Här avgör ett företag varför och vart i sin verksamhet CRM behöver implementeras. Företag bör analysera verksamhetens nuvarande situation gällande olika värdegrunder, kundsegment, samt ROI. Denna analys kommer senare att hjälpa företag att identifiera potentiella problemområden inom organisationen där CRM behöver implementeras.

### *Definiera objektiven*

Likt andra affärsprocesser bör ett företag redan i början av sitt CRM projekt sätta upp klara objektiv. Dessa lägger grunden för en stark förståelse över den framtida riktningen organisationen har satt mål att inta. Detta utgör i sig en full och komplett situationsanpassad analys. Utöver detta bör CRM objektiven i sig alltid formuleras i mätbara termer.

### *Sätt upp mätbara mål*

Dessa mål skall representera delmål ur ett kort samt långsiktigt perspektiv. Målen måste innefatta kundorienterat samt operationella mål, exempelvis kundnöjdhet samt ökat antal kunder. Företag bör därmed välja att sätta upp små delmål istället för stora ambitiösa mål.

### *Inta en stegvis approach*

Ett företag bör i början av sin CRM satsning genomföra detta i ett litet funktionsområde inom verksamheten (ex call center) och sedan successivt sätta igång med att implementera det i större områden. Denna förändring bör utöver detta även stämma överens med företagets CRM strategi.

### *Utbildning och kompetens*

Det är viktigt att företag lägger ner resurser på utbildning och träning eftersom det är människor som i slutändan skall implementera CRM initiativen. Ständig träning och utbildning av alla delar av organisationen är därför väldigt viktig.

### *Genomför interna organisatoriska förändringar*



Förändringar i en företagsledning utgör bland de viktigaste komponenterna som behövs för framgångsrik CRM. Detta innefattar förmågan att sälja in alla behöriga parter på visionen innan den har hunnits implementeras.

#### *Utomstående expertis*

När människor jobbar intensivt med ett projekt är det lätt hänt att de låser sig i sina egna tankar. Därför är det bra att ha någon utomstående till hands som fyller en vägledande funktion i syfte att se till att företaget befinner sig på rätt spår.

#### *Utveckla feedback mekanismer*

Denna feedback innefattar åsikter och feedback från alla berörda parter, exempelvis segment/kundgrupper, reklamfirmor, finans, IT etc. Detta för att erhålla en 360 graders insyn till varje kunds enskilda situation.

#### *Kontinuerliga kundundersökningar*

Det är viktigt att vara i ständig uppdatering av kundens behov eftersom dessa har en tendens att skifta utifrån faktorer som trender, konjunkturer etc. Därför bör ett företag genomföra ständiga kundundersökningar på regelbunden basis.

### **3.3.6 Fördelar med CRM**

Newell nämner ett par av de fördelar ett företag uppnår genom rätt tillämpning av CRM i sin verksamhet. Fördelarna är betraktade ur ett företagsperspektiv. Nedan finnes de fördelar ett företag bland annat kan uppnå genom rätt användning av CRM: (Newell, 2002)

#### *Lägre kostnader*

Lägre kostnader kan uppnås genom att ett företag nu har ett mindre behov av att värva in nya kunder. Detta eftersom fokus numera ligger på företagets befintliga kundbas som en följd av ett flertal långsiktiga relationer som företagen lyckas bygga upp under processens gång.

*Lägre försäljningskostnader*

Genom att implementera CRM ägnar sig ett företag mer åt en marknadsföring som benämns som "Word of mouth" där nöjda kunder marknadsför företagets goda rykte via familj och bekanta. På detta sätt uppnår företaget sänkta marknadsförings kostnader eftersom denna typ av marknadsföring inte kostar i kronor.

*Ökad kundtillfredsställelse samt kundlojalitet*

Detta medför förbättrad lönsamhet genom exempelvis "Word of mouth" metoden som nämns ovan. Minskade marknadsförings kostnader leder i sin tur till större vinstmarginaler.

### 3.4 Utvärderingsmodell

*Inför kommande analys har en utvärderingsmodell konstruerats där det som anses vara de viktigaste delarna i teorin, i syfte att uppnå fördelar med CRM, lyfts fram.*

*Detta har gjorts för att i analysen kunna bekräfta hur mycket de tre studerande företagen har lyckats tillämpa de kriterier som den teoretiska referensramen lyfter fram.*

*Företagen utvärderas på en skala mellan noll procent och 100 procent där noll procent representerar uppfyllning av inga kriterier och 100 procent respresenterar uppfyllning av samtliga kriterier. 50 procent representerar uppfyllning av grundkriterier.*

*Uträkning av procentsatser kommer att gå till som så att antalet kriterier representerar 100 procent, beroende på hur många kriterier företagen uppfyller kommer en procentsats att räknas ut som representerar hur mycket av nedanstående kriterier företagen tillämpar.*

***För närmare uträkningar se bilaga 10.4***

<b>Faktorer</b>	<b>Kriterier</b>
<i>Kundens betydelse</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunden har kontroll</li><li>• Bättre affärer för kunden</li><li>• Förståelse för kundens behov</li><li>• Hänsyn till kundens åsikter</li><li>• Kunden känner sig speciell</li><li>• Organiserad kring kund</li></ul>
<i>Integrering av kund i företag</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrering av kund i affärsprocesser</li><li>• Kunden viktig roll i företaget</li><li>• Kundens delaktighet</li><li>• Nyttja kunds tidigare erfarenheter</li><li>• Kundens åsikter räknas</li><li>• Kund data lagrings system</li></ul>
<i>Kundlojalitet</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lojal kund investerar i relation</li><li>• Bidrar med mer än dem själva</li><li>• Skapa minnesvärde upplevelser vid interaktion</li><li>• Anpassning och flexibilitet för kundens behov</li><li>• Hänsyn till kundens tankar och känslor</li><li>• Tillit och trygghet</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifiering av kund</li></ul>

<i>Kundrelationer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differentiering av kund</li> <li>• Interagera med kund</li> <li>• Individualisering</li> <li>• Lärande relation</li> </ul>
<i>CRM definition</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM; filosofi och affärsstrategi</li> <li>• Kundorienterat arbetssätt</li> <li>• Samspel mellan strategi, taktik, kunskap och teknologi</li> <li>• Ett sätt att bygga upp relationer till kund</li> </ul>
<i>Optimal användning av CRM</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klara objektiva</li> <li>• Gå försiktigt framåt</li> <li>• Genomför interna organisatoriska förändringar</li> <li>• Utomstående expertis</li> <li>• Teknologi</li> <li>• Kontinuerliga kundundersökningar</li> </ul>
<i>CRM mål</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mätbara mål</li> <li>• Bör gå hand i hand med företags övergripande mål</li> <li>• Måste vara av kundorienterad och operationell karaktär</li> <li>• Bättre med delmål än stora mål</li> </ul>
<i>Chefer och anställda</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenta chefer</li> <li>• Driv från ledning</li> <li>• Motivering och utbildning av anställda</li> </ul>
<i>CRM fördelar- företagsperspektiv</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lägre kostnader</li> <li>• Lägre försäljningskostnader</li> <li>• Ökad kundtillfredsställelse och kundlojalitet</li> <li>• Möjlighet att i förväg kunna värdera kundens lönsamhet på långsikt</li> </ul>

**Tabell 1 Utvärderingsmodell som visar de viktigaste kriterierna i för rätt användning av CRM i syfte att uppnå fördelar med CRM (författarens egen konstruktion)**

### 3.5 Motivering till hur teorierna kopplas till intervjufrågor

Nedan följer en motivering till hur studiens teoriunderlag kopplats till studiens intervjufrågor

<i>Intervjufrågor</i>	<i>Teori</i>
Bakgrunds del	CRM: s breda användningsområde
Kund och relation	CRM: kundorienterad arbetsfilosofi
CRM	CRM är en filosofi, en arbetsstrategi + optimal användning av CRM
Resultat	Vad CRM utlovar samt fördelar/nackdelar som kan uppnås med CRM

**Tabell 2** Motivering till hur den studerade teorin har kopplats till intervjufrågor

Frågorna under *bakgrundsdel*en syftar till CRM: s breda användningsområde och att i princip alla kan använda sig av CRM, oavsett storlek på företag, bransch eller industri samt så vill man se om organisations mål är detsamma som CRM implementerings mål då detta är ett kritiskt steg som bör uppnås.

Frågorna under *kund och relation* syftar till kunden, och kundens betydelse samt integrering av kund i verksamhet. Man vill se hur mycket att de kriterier som nämns i teorin respektive företag tillämpar när det gäller ett kundorienterat tänk.

De första tre frågorna under *CRM* syftar till att se hur pass mycket de övergripande verksamhets mål överensstämmer i relation till målen med respektive CRM projekt. Följt av resterande frågor under denna del som syftar till att kunna utvärdera i vilken utsträckning företag ställt sig inför bland annat de förändringar en CRM satsning innebär, hur de försökt motivera de anställda att jobba utifrån ett kundorienterat perspektiv. Utöver detta

även för att få en övergripande bild över hur och till vilken mån CRM tillämpas i respektive företag samt hur pass mycket de har förstått sig på hur man bör använda sig av CRM utifrån de olika grundstenarna och nyckelfaktorerna för framgång.

Frågorna under *Resultat* syftar till att försöka få en förståelse över hur dessa CRM projekt har gynnat/missgynnat respektive företag samt se skillnader mellan de olika företagen utifrån hur långt de har kommit i deras CRM process. Detta för att slutligen kunna utvärdera fördelarna med CRM i dessa skeden.

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras de tre utvalda företagen samt en kort beskrivning av var i sin CRM process företagen står. Vidare följs detta av en resultatsammanställning av intervjuerna i tabellform.*

---

### **4.1 Beskrivning av de utvalda företagen**

Nedan följer en kort beskrivning av de tre olika företagen som vidare följs av en beskrivning över de olika faserna företagen befinner sig i sin CRM implementeringsprocess.

#### **4.1.1 Kista Servicehus**

*Typ av bransch:* Vård och Omsorg

*Typ av service:* Servicehus

*Organisationsform:* Entreprenad

Servicehus erbjuder en boendeform med egna lägenheter. De boende (kunderna) får omvårdnad och hjälp efter biståndsbedömning. Servicehusen erbjuder utöver detta även en viss övrig service samt möjlighet till rehabilitering. ([www.stockholm.se/kista](http://www.stockholm.se/kista), 2009-06-09)

Kista servicehus är beläget i stadsdelsområdet Kista. De erbjuder 190 tillgängliga servicehuslägenheter. Servicehuset består av två dagverksamheter, en social dagverksamhet och en dagverksamhet riktad mot demenssjuka daggäster. Utöver detta finns även en restaurang, där gästerna kan välja mellan att äta, samt en reception.

*CRM fas:* Företaget tillämpar för tillfället CRM tankesättet vilket innebär att de jobbar med kunden i fokus där frågor som kund nöjdhet är väldigt viktiga.

#### **4.1.2 Stockholm Investment Group**

*Typ av bransch:* Finansbranschen

*Typ av service:* Försäkringsförmedling/finansiell rådgivning

*Organisationsform:* Aktiebolag

Stockholm Investment Group är ett försäkringsförmedlarbolag, mäklarbyrå. Deras huvudkontor ligger på Biblioteksgatan 11 i Stockholm. Bolaget är privatägt via aktiebolag.

De erbjuder tjänster så som förmögenhetsförvaltning (wealth management), finansiell rådgivning samt försäkringsförmedling. Utöver detta erbjuder de även produkter och lösningar inom bank, finans och försäkring; bland annat aktieindex obligationer, investeringsfonder, warranter, aktier, kapital samt pensionsförsäkringar. ([www.ewmg.se](http://www.ewmg.se), 2009-06-09)

Deras vision är att erbjuda kvalitativa produkter och tjänster och samtidigt skapa personliga och långsiktiga relationer med dess kunder. (ibid.)

*CRM fas:* Bland de värderingar som företaget listar upp, finner man bland annat kundfokus. Här menar företaget att de placerar kunderna i fokus för alla aktiviteter de utför och därmed står dessa även för drivkraften bakom allt verksamheten gör. Stockholm Investment Group menar vidare att de gärna går den extra milen för att skapa en framgångsrik, personlig samt långvarig och bestående relation med alla deras kunder.

I dagsläget tillämpar företaget både CRM filosofin samt systemet.

#### **4.1.3 Kista Hemtjänst**

*Typ av bransch:* Vård och Omsorg

*Typ av service:* Hemtjänst



*Organisationsform:* Entreprenad

Kista Hemtjänst är beläget i Kista stadsdel.

Företaget går ut på att ge service i form av omvårdnadstjänster i hemtjänsten, vilket vidare inkluderar måltidstjänster, städtjänster samt ledsagningstjänster. Deras vision är att ge vård och omsorg med god kvalitet, ett gott bemötande samt trygghet och inflytande. ([www.stockholm.se/kista](http://www.stockholm.se/kista), 2009-06-09)

Ord som trygghet, delaktighet och bemötande utgör för företagets ledord där respekt och integritet för den enskilde står i fokus.

*CRM fas:* befinner sig i första etappen i sin CRM implementeringsprocess. Kista Hemtjänst har precis anställt konsulter som fått i uppdrag att rusta upp verksamheten och införa ett kundorienterat tänk samt jobba med kunden i fokus. Hittills har företaget jobbat med personalfrågor och använt sig av Human Resource filosofin (HR).

## 4.2 Resultatsammanställning

### 4.2.1 Kundens betydelse

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
Kundens betydelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation med kund absolut viktigast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beroende av kundunderlag för överlevnad som verksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utan kunder, ingen verksamhet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personliga relationer A och O</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivationsfaktor att se till att de äldre mår bra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bra empatiskt bemötande</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundens långsiktiga värde för företaget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundens ska betraktas som en individ och inte som en transaktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tar hänsyn till kundens önskemål och ser till att de får det de önskar</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundens bästa i första hand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viktigt att kunden får en värdig vardag och en hög livskvalité</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alltid kunden i centrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokuserar på att bygga upp nära relationer</li> </ul>	

Tabell 3 Resultatsammanställning; kundens betydelse

### 4.2.2. Integrering av kund i företag

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
Integrering av kund i företag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lyssnar på vad kunden har att säga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viktigt med kundens deltagande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hittills varit mer personalorienterad verksamhet än kundorienterad,</li> </ul>

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
			<i>dvs. fokus på Human Resource</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lär sig av kundens tidigare erfarenheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunden har möjlighet att tala om hur och när de önskar att få hjälp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunden har inte satts i centrum</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konstant förbättring av service gentemot kund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Team möte en gång per kvartal med inblandade parter för uppföljning av insatsernas kvalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hittills varit mer personalorienterad verksamhet än kundorienterad, dvs. fokus på Human Resource</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utformning av strategier utefter kundens behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundens synpunkter ligger till grund för arbetssätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jobbat utefter personalens behov och sociala kompetens</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interaktion med kund väldigt viktigt</li> </ul>		

Tabell 4 Resultatsammanställning; integrering av kund i verksamhet

#### 4.2.3 Kundlojalitet

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
Kundlojalitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunden är lojal endast om de uppfyller deras part, dvs. upprätthåller den servicegrad de förväntar sig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nöjd och trygg kund är en lojal kund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunden är lojal om de väljer vår enhet framför 40 andra konkurrerande verksamheter</li> </ul>

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Upprätthåller kvaliteten i all kontakt med kunden</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kunden bidrar till verksamhetens utveckling i form av förslag och synpunkter</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Har idag lojala kunder pga. intryckt förtroende i kommunala verksamheter, det räcker dock inte</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identifierar samt informerar kunden om nya erbjudanden</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bygger lojalitet genom att ständigt sätta kunden i fokus</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Måste börja se varje individ som en potentiell kund med rättigheter och sitt självbestämmande</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Erbjuder lösningar som är anpassade till ständigt förändrat börsklimat</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fångar upp det som är intressant för varje kund för att sedan bygga upp aktiviteter kring behovet</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fokus måste läggas på kunden</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Utbildar kunder i nya placerings strukturer</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Skapa en familjär stämning där varje person syns</i></li> </ul>	

Tabell 5 Resultatsammanställning; kundlojalitet

#### 4.2.4 Kundrelation

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
Kundrelation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bygger upp relationer med kunder genom att känna dem</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Välkomnar kunden vid alla tillfällen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Måste börja införa kontinuitet och trygghet efter kundens behov</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identifierar</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uppmuntrar</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Genom trygghet</i></li> </ul>

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
	<i>kunden i ett tidigt stadium, dennes behov, önskemål och preferenser</i>	<i>kundens engagemang i framtiden och i verksamhetens utveckling</i>	<i>ska man skapa förtroende mellan verksamhet och kund</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Utvecklar strategier för att möta kundens behov, önskemål och preferenser</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Försäkrar kunden om att dennes åsikter och synpunkter är värdefulla</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Siktar på att skapa nära förtroendegivande relationer och på detta ska bygga upp värdeskapande</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Försöker upprätthålla en arbetsetik och moral som kunden tycker om</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Anpassar sig utefter individuella kundbehov och emotionella tillstånd</i></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Regelbundna uppdateringar angående kundens individuella finansiella situationer</i></li> </ul>		

Tabell 6 Resultatsammanställning; kundrelation

#### 4.2.5 CRM tolkning enligt företagen

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
CRM definition enligt företag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CRM ett sätt att bygga upp långsiktiga relationer med kunder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CRM är en nödvändig strategi som även har sin etiska aspekt då det endast är då man kan betrakta en kund som en</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CRM är ett kundorienterat arbetssätt där man tar hänsyn till kunden och dess behov</i></li> </ul>

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
		<i>individ</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Man tillför kunden med en service som är nogt anpassad till dennes specifika behov</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ett verktyg för att attrahera kunder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ett sätt att öka kundnöjdhet</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Framgång beror på till vilken utsträckning man har utvecklat ett kundorienterat tänk i företaget</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Att jobba utifrån kundens önskemål och ha kunden i fokus i alla situationer</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bygga upp en goodwill hos kunder som sedan sprids via Word of mouth</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En strategi kan endast utformas om det finns en filosofi, dvs. en förståelse för det man vill uppnå</i></li> </ul>		

Tabell 7 Resultatsammanställning; CRM tolkning enligt företagen

#### 4.2.6 Användning av CRM i företag

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
Användning av CRM i företag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>CRM tillämpas på olika sätt i olika delar av verksamheten</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Har ett välutvecklat CRM tänk som tillämpas i verksamheten</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Befinner sig i första etappen i CRM implementering</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Har en välutvecklat CRM filosofi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Använder inte ett CRM system pga. av brist på möjlighet för detta</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vision och mål är klara, dvs. grunden är lagd</i></li> </ul>

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Använder sig av ett CRM system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Använder sig av andra system, exempelvis systematiska klagomålshanterings system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nästa steg är att bygga upp en struktur, följt av rutiner, arbetssätt samt uppföljningssystem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utarbetad strategi som har tillämpats men som behöver uppdateras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mäter bl.a. kund nöjdhet genom enkätundersökningar samt personliga intervjuer med kund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skall bygga upp strategier som sedan skall implementeras</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strävar efter att förfinna CRM processen ytterligare genom att strukturera upp kundkontaktsprocesser utöver det man gör i dagsläget</li> </ul>		

Tabell 8 Resultatsammanställning; användning av CRM i företag

#### 4.2.7 CRM mål = verksamhetsmål

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
CRM mål + verksamhetsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mål att ha nöjda kunder vilket går hand i hand med organisationsutvecklingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samma CRM mål som verksamhetsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisations målet är att ha nöjda kunder då dessa är de lojala kunderna, vilket överensstämmer med målet med CRM implementeringen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brist på nöjda kunder gör det svårt att utvecklas och</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viktigt att varje kund betraktas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förhindra kundförluster</li> </ul>

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
	<i>expandera på nya marknader vilket man strävar efter</i>	<i>som en individ</i>	

Tabell 9 Resultatsammanställning; CRM mål hos företag

#### 4.2.8 Chefer + motivering av anställda

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
Chefer + motivering av anställda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Haft stor roll som ledare i affärsutvecklingen samt ansvariga för CRM implementering</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Som chef haft en jättestor roll i CRM implementeringen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Viktig roll som biträdande enhetschef</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Motivera anställda genom att förklara att kundens fokus även utgör bolagets fokus punkt</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Starkt ledarskap</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ledarskap som går ut på att leda, sätta grunden, lägga premisser, lägga upp rutiner samt se till att de anställda trivs</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Visar de anställda regelbundna resultatförändringar</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Engagera personal i en gemensam vision</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vill utveckla ett coachande och nära ledarskap med stödjande handledning vid organisationsförändringar</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Försöker få de anställda att se nyttan i att jobba aktivt med kunden</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Motivera anställda genom att uppmuntra dem, dela med sig av positiv feedback från kunder, samt berömma varje framgång</i></li> </ul>	

Tabell 10 Resultatsammanställning; ledning samt anställda



#### 4.2.9 Upplevda fördelar med CRM hos företag

Faktor	Stockholm Investment Group	Kista Servicehus	Kista Hemtjänst
Upplevda fördelar med CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nöjdare kunder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lojala kunder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tryggare och mer kunnig personalgrupp</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Starkare varumärke</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lojal personalgrupp, noll omsättning av personal</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Detta reflekterar i tryggare kunder</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mer långsiktiga relationer</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Minskade kostnader i form av färre personal som behöver värvas och vidareutbildas</i></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Större samt fler affärer</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nöjda kunder</i></li> </ul>	

Tabell 11 Resultatsammanställning; fördelar med CRM hos företag

## 5. Analys

---

*I detta avsnitt redovisas en analys av det framtagna empiriska underlaget där svaren utvärderas mot den framtagna utvärderingsmodellen. För lättare förståelse följer analysen samma ordningsföljd som utvärderingsmodellen.*

---

### 5.1 Kundens betydelse

*Newell nämner sex kriterier som bör uppfyllas i syfte att uppnå optimal kundorientering; kunden är i kontroll, bättre affärlösningar för kunden, förståelse och hänsyn till kundens behov samt åsikter i syfte att få kunden att känna sig speciell samt ett företag som är organiserat kring kunden. (Newell, 2002)*

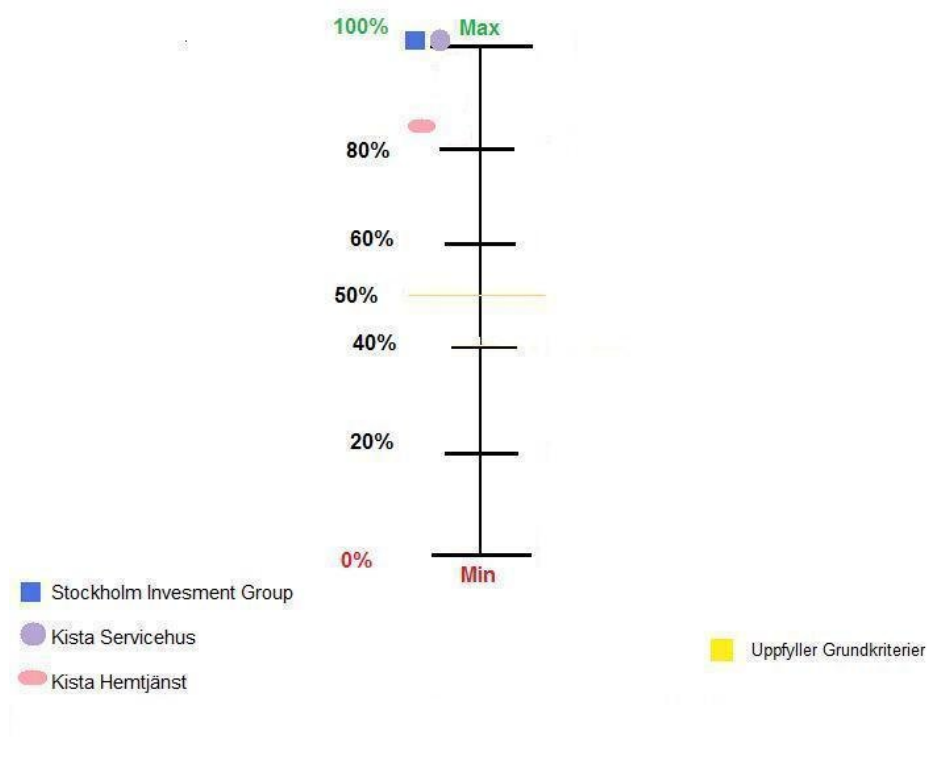
Samtliga företag betonar kundfokus samt att kunden utgör eller bör utgöra en viktig del av deras verksamheter.

Ord som relationer, förtroende, värdighet samt trygghet utgör grunden för företagets värderingar och därmed även deras sätt att tänka. Ett genuint personligt intresse för att få kunden att känna sig speciell och betraktad som en individ lägger Kista Servicehus tonvikt på medan Stockholm Investment Group anser att det absolut viktigaste för dem är personliga relationer med kund. Man utgår alltid ifrån kundens bästa och på detta sätt uppnår företagen ett högt kundorienterat tänk.

Företaget som befinner sig i första etappen i sin CRM process har hittills tagit hänsyn till bemötande aspekten gentemot kunden där de anser att de har ett väldigt bra och empatiskt bemötande. Företaget uppnår dock inte alla kriterier, likt resterande två företag, där företaget inom snar framtid kommer att organisera verksamheten kring kunden, men har inte börjat med detta ännu. De har noga kartlagt kundens behov, vad de söker samt hur företaget skall gå tillväga för att tillfredsställa dessa behov. Företaget befinner sig i fasen strax innan en implementering äger rum. För att kunna avgöra vad ett företag vill uppnå med sitt CRM projekt krävs det att de har en klar vision, samt en strategi för att kunna uppnå denna vision. En klar vision samt en strategi lägger grunden för vilken direction ett företag väljer att ta med sin CRM satsning, vilket samtliga studerande företag har. Det är i denna fas man ser hur pass

kundorienterade man är. Med tanke på att de ännu inte påbörjat sin CRM implementering har de därmed heller ej riktigt organiserat verksamheten kring kunden i dagsläget, men det är något de inom snar framtid siktar på att göra.

Nedanstående tabell visar hur mycket av kriterierna för ett kundorienterat tankesätt som samtliga tre företag tillämpar.



Tabell 12 – Kundens betydelse; från företag i fokus till kund i fokus

## 5.2 Integrering av kund i verksamhet

*För att uppnå optimal kundorientering är det av relevans för företag att integrera kunden i en verksamhets olika affärsprocesser. Dennes åsikter samt delaktighet räknas som betydelsefulla samt har en påverkan i företagets framtid. Företag skall ta till sig av kundens tidigare erfarenheter, och använda detta till sin fördel för optimal kundservice.*

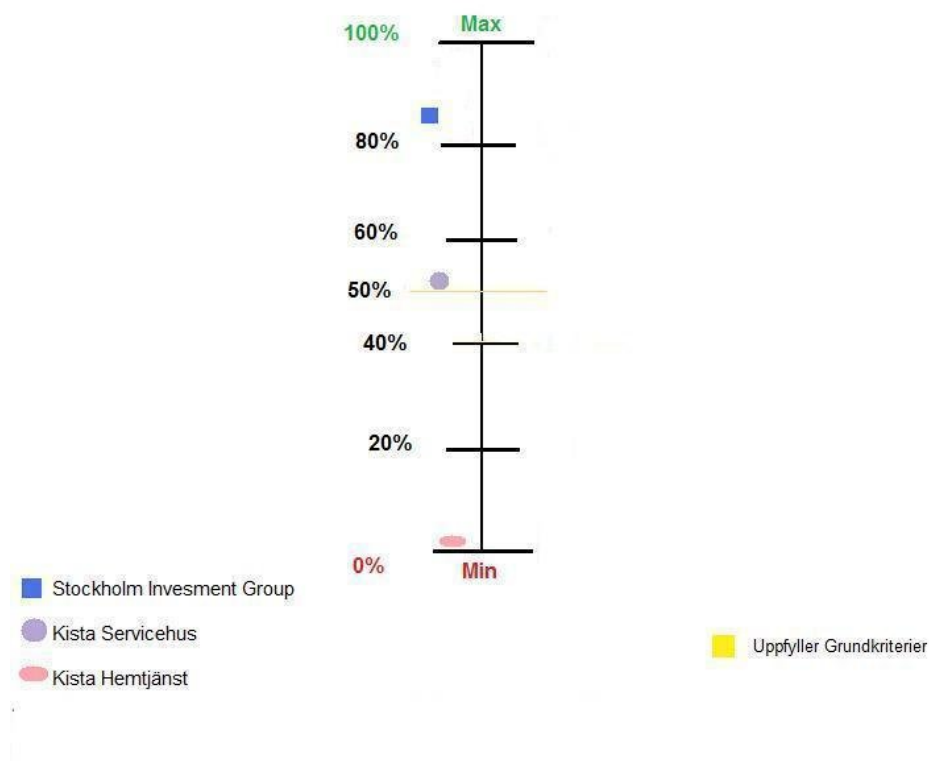
Här skiljer sig svaren mellan de två företag som har implementerat ett CRM tankesätt i deras verksamheter och det företaget som inte har börjat med det ännu. Det framgår att Kista Hemtjänst inte har jobbat med kunden i fokus då de inte lyckats integrera kunden i företaget, och där kunden inte har varit delaktig. Frågor som rör personalen och deras sociala kompetens har utgjort för det arbetssätt företaget har haft fram tills idag.

Kista Servicehus och Stockholm Investment Group däremot jobbar med kunden på ett strategiskt sätt där kunden utgör en viktig del i företagets framtid och dess framgång. Kundens delaktighet är hög i bägge företagen där de tar till sig av kundens åsikter och synpunkter och arbetar sedan utefter dessa för att vidare förbättras och utvecklas som verksamhet tillsammans med kunden.

Ett lyckat CRM skall leda till en "win-win" situation för både företag och kund, vilket dessa två företag uppnår. Detta gör ett företag bland annat genom att kartlägga vad kunden tidigare varit missnöjd med och sedan använda detta till sin fördel genom att förbättra och på så sätt även lära känna kunden och dennes smak och preferenser.

Stockholm Investment Group använder sig utöver detta av ett CRM system där de lagrar all kundhistorik, med tillgång till 360 graders insyn över kundens individuella situation. Detta avancerar integreringen av kund ytterligare hos företaget.

Nedanstående tabell visar hur mycket samtliga tre företag har lyckats integrera kunden i sina verksamheter.



Tabell 13 – Integrering av kund i företag; kunds delaktighet i affärsprocesser

### 5.3 Kundlojalitet

*En lojal kund är en kund som väljer dig som utförare av produkt/tjänst före alla andra. En lojal kund är ute efter att investera i en relation, och söker efter minnesvärda upplevelser hos företag, produkt, tjänst vid varje interaktion.*

Samtliga företag anser att en lojal kund är en kund som väljer just deras företag framför något annat för tillfredsställelse av liknande produkter/tjänster. Även att dessa kunder skall känna sig nöjda och trygga hos dem.

Kista Hemtjänst försöker i dagsläget skapa en lojal kundbas genom ett bra bemötande samt uppfyllelse av kundens önskemål, men de menar att det definitivt är något man måste bygga vidare på.

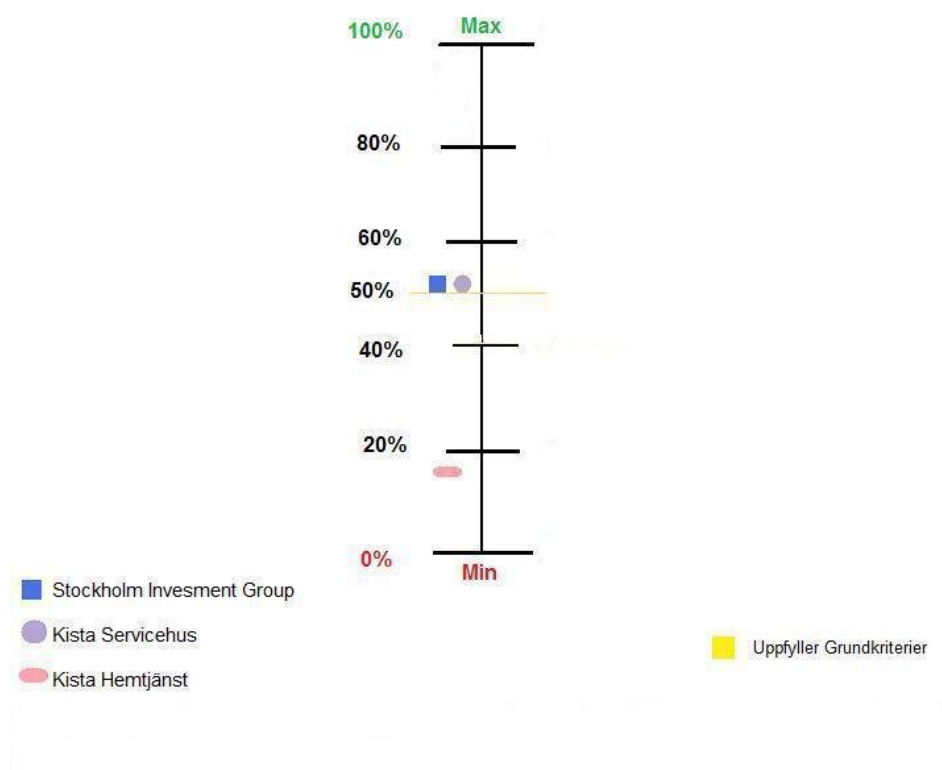
Kista Servicehus sätter kunden i fokus samt ser till att kunderna är nöjda. De försöker utöver detta även skapa en familjär stämning där de kartlägger kundernas personliga intressen och sedan bygger upp aktiviteter kring dessa intressen.

En lojal kund söker efter minnesvärde upplevelser med företaget/produkten/tjänsten som de investerar i vilket Kista Servicehus lägger tyngd på.

Stockholm Investment Group bygger upp lojal kundbas genom att lära känna kunden vilket förutsätter en nära relation till denne. Utöver det faktum att en lojal kund söker minnesvärde upplevelser, söker en lojal kund först och främst efter att investera i en relation. För att en kund skall vara lojal förutsätts det att man finner en relation till grund för denna lojalitet vilket både Kista Servicehus samt Stockholm Investment Group betonar.

Varken Stockholm Investment Group eller Kista Hemtjänst betonar att man försöker skapa minnesvärda upplevelser vilket förutsätts för att en kund skall bli samt förbli lojal. Stockholm Investment Groups styrka är den individuella service som de tillhandahåller kunden med, vilket är ytterligare en förutsättning som krävs för att en kund skall visa just ditt företag lojalitet.

Nedanstående tabell visar hur mycket av de kriterier som finns för att skaffa lojala kunder som samtliga tre företag tillämpar.



Tabell 14 – Kundlojalitet; hur företagen skaffar lojala kunder

## 5.4 Kundrelation

Newell nämner fem kriterier som företag bör ta hänsyn till vid uppbyggande av relationer till kund; identifiering av kund, differentiering av kund, interagera med kund, individualisering med kund samt lärande relation till kund.

Alla tre företag anser att det är viktigt med differentiering samt individualisering då de i nästan alla situationer jobbar utefter kundens behov. Notera att Kista Hemtjänst under tidigare ledning haft ett annorlunda tankesätt än det som de har i dagsläget. Visionerna är klara, men de har inte implementerats än. I dagsläget anser de att det brister och att det krävs mer än det som görs idag för att de skall lyckas behålla kunder. De menar vidare att ett bra bemötande endast utgör en aspekt, där andra aspekter framhäver och tillfredsställer kundens optimala behov. Kista Hemtjänst siktar på att utveckla en nära och förtroendegivande relation med deras kunder vilket en kund uppskattar och är även ett sätt för företag att lägga till ett värde i en relation.

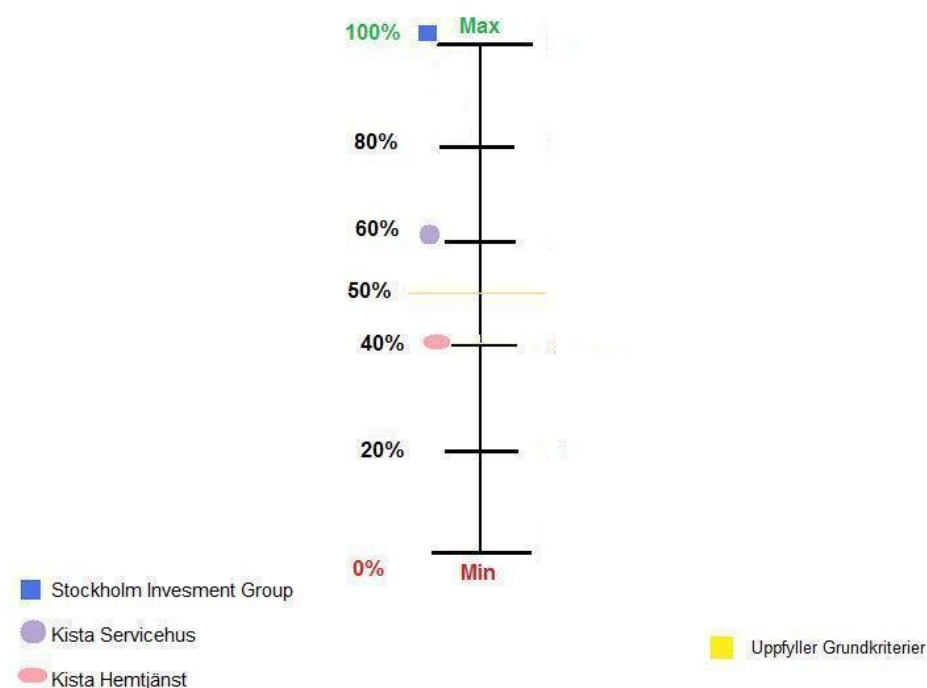
Kista Servicehus bygger upp relationer genom att få kunden att känna att denne är viktig, och att dennes åsikt räknas. De välkomnar kunderna med ett glatt och förtroendegivande bemötande och ser till att deras trivsel kommer i första hand. De betonar även vikten av individualisering där de försöker vara så flexibla och anpassbara som möjligt efter kundens behov.

Stockholm Investment Group tar det till en annan nivå och arbetar för att främja relationer med kunden i enlighet med vad som bör göras enligt teorin. De kartlägger kunden, dvs. identifierar denne, lär känna dennes behov, differentierar kunden utifrån dennes behov, samt erbjuder individuellt skräddarsydda lösningar och på så sätt utmärker en hög grad av flexibilitet. För att lägga till ett värde till den relation de bygger med sina kunder försöker de upprätthålla en arbetsetik och moral som kunden uppskattar.

Det enda företag som belyser att man försöker lära sig av kunden, och på så sätt utmärka ytterligare grad av service är Stockholm Investment Group, vilket de även lagrar i det system de använder sig av. I systemet lagras bland annat tidigare historik gällande interaktion med kund, samt vad de tidigare varit nöjda respektive missnöjda med. På detta sätt lyckas företaget även ta hänsyn till den lärande aspekten av kundrelationer.

Nedanstående tabell visar hur de tre företagens tillvägagångssätt för att bygga relationer till sina kunder stämmer överensstämmer med teorin.





Tabell 15 – Kundrelation; hur företagen bygger kundrelationer

## 5.5 CRM företagens tolkning

*CRM är ett brett område, med många olika funktioner och användningsområden. Därmed finner man olika definitioner av vad begreppet betyder. Gemensamma faktorer som konstaterats är följande: CRM är en filosofi och affärsstrategi som förutsätter ett kundorienterat arbetssätt. CRM är ett samspel mellan strategi, taktik, kunskap och teknologi. Utöver detta är CRM även ett verktyg som används för att främja relationer med ett företags kunder.*

Stockholm Investment Group anser att anledningen till att så många CRM projekt har misslyckats beror på företags allmänna syn på CRM. De menar vidare att företag tenderar att betrakta CRM som ett system när det egentligen är en filosofi. De menar att innan ett företag investerar i ett system så bör de ha en klar vision över vad de vill uppnå med ett CRM system. Företaget belyser även vikten att systemet är lätthanterligt och inte allt för avancerat för de anställda att lära sig. De menar vidare att detta är det enda sättet de kan uppnå lyckade resultat.

För att ett CRM projekt ska visa sig vara lyckat förutsätts bland annat att företag förstår sig på innebörden av CRM som ett koncept. Detta steg i CRM processen är väldigt viktigt. Detta framgår även i ovanstående svar från bägge företag. Kista Servicehus lyfter fram en etisk aspekt i samband med CRM där de hävdar att utan integrering av denna aspekt kan inte kunden betraktas som en individ, vilket överensstämmer med det kundorienterade tankesätt som CRM förespråkar för. Kista Servicehus anser inte att det finns några nackdelar med CRM medan Stockholm Investment Group hävdar att nackdelarna inte ligger i själva konceptet utan i tolkningen som företagen gör av CRM. De menar vidare att det förutsätts en förståelse över själva filosofin i första hand, och finns inte det så kommer det självfallet vara mer till ett företags nackdel än fördel.

CRM är en filosofi som måste hållas levande inom företaget under en lång tid. Det företag tenderar att missa är att en CRM satsning tar tid och målen, nämligen kundlojalitet samt kundrelationer, bör betraktas som långsiktiga mål, med delmål på vägen.

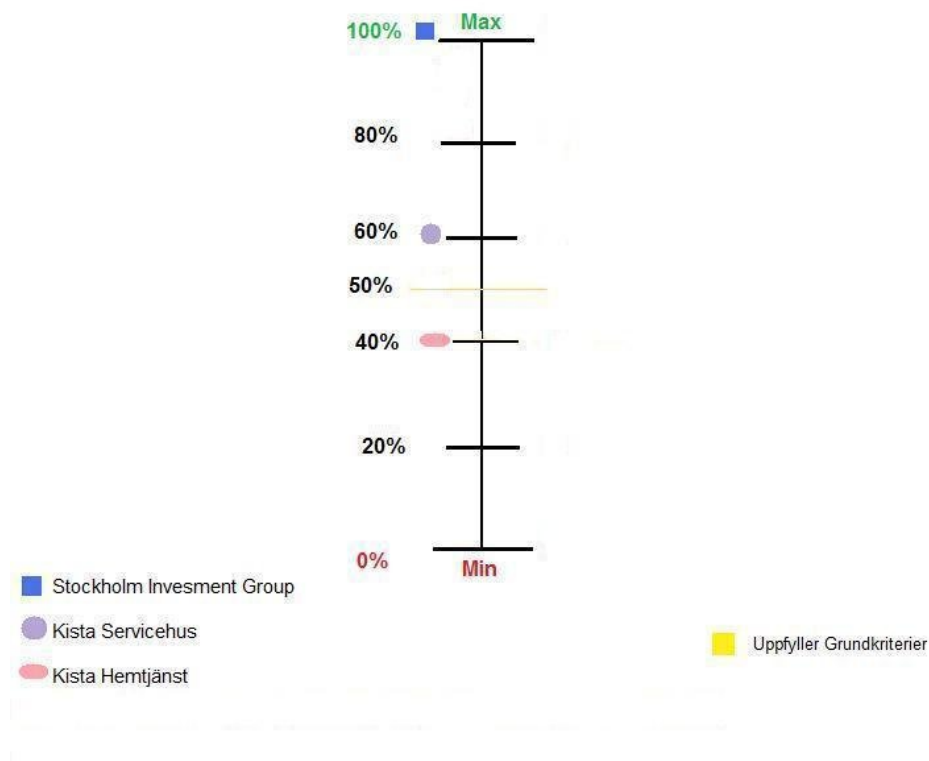
Kista Servicehus vardagliga mål med CRM består av ett ständigt utvecklande och lärande vilket bidrar till en ökad professionalism. Inom fem år tror de att de har lyckats bygga upp en stark grund vilket kommer att bidra till att de blir en konkurrenskraftig verksamhet. Företaget har kartlagt potentiella förändringar i samhället som kan ske inom loppet av 10 år där 40-talisterna kommer att representera en ännu större köpkraft, samt att kundens makt kommer att öka som en konsekvens av detta.

Stockholm Investment Group talar om CRM från ett långsiktigt perspektiv där de tror på ökad kundnöjdhet med hög grad av service, vilket för deras del eventuellt kommer att leda till en större marknadsexponering. Bägge företag betraktar CRM som en långsiktig satsning.

Kista Hemtjänst tolkar CRM som ett kundorienterat arbetssätt vilket kommer att leda till ökad kundnöjdhet, vilket utgör en av de fördelar som CRM förespråkar för. Vidare betraktas inte nödvändigtvis CRM som en strategi, utan mer som ett arbetssätt.

Samtliga företag har lyckats identifiera kärnan i CRM, vilket är ett kundorienterat tankesätt och arbetssätt, sedan varierar graden av förståelse mellan företagen beroende på hur långt de kommit i sina CRM projekt.

Nedanstående tabell visar hur mycket av CRM som begrepp samtliga tre företag har förstått sig på.



Tabell 16 – CRM tolkning enligt företagen

## 5.6 Användning av CRM i företag

För optimal användning av CRM krävs bland annat att företag går försiktigt framåt, genomför interna organisatoriska förändringar, tar hjälp av utomstående expertis, använder sig av lämplig teknologi/system samt genomför kontinuerliga kundundersökningar.

Kista Servicehus har valt att jobba utifrån CRM filosofin där de framhäver vikten av kundrelationer och personlig närkontakt med kunderna. De lägger fokus på att utveckla ett välfungerat kontaktmannaskap vilket innebär att de bidrar med kontinuitet för kunden, då detta upplevs som väldigt viktigt. Företaget jobbar mycket internt, inom verksamheten, istället

för externt, utåt mot marknaden, och på detta sätt väver samman ett operativt samt strategiskt sätt att jobba på.

Stockholm Investment Group väver in CRM i olika arbetsområden och nivåer inom verksamheten. De betraktar CRM som en filosofi som kompletteras med ett CRM system för lättare datahantering av kunder och på detta sätt håller sig ständigt uppdaterade om varje enskild kunds situation. I systemet lagras all historik gällande tidigare kontakt med kund vilket enligt dem bidrar till en optimal kundservice.

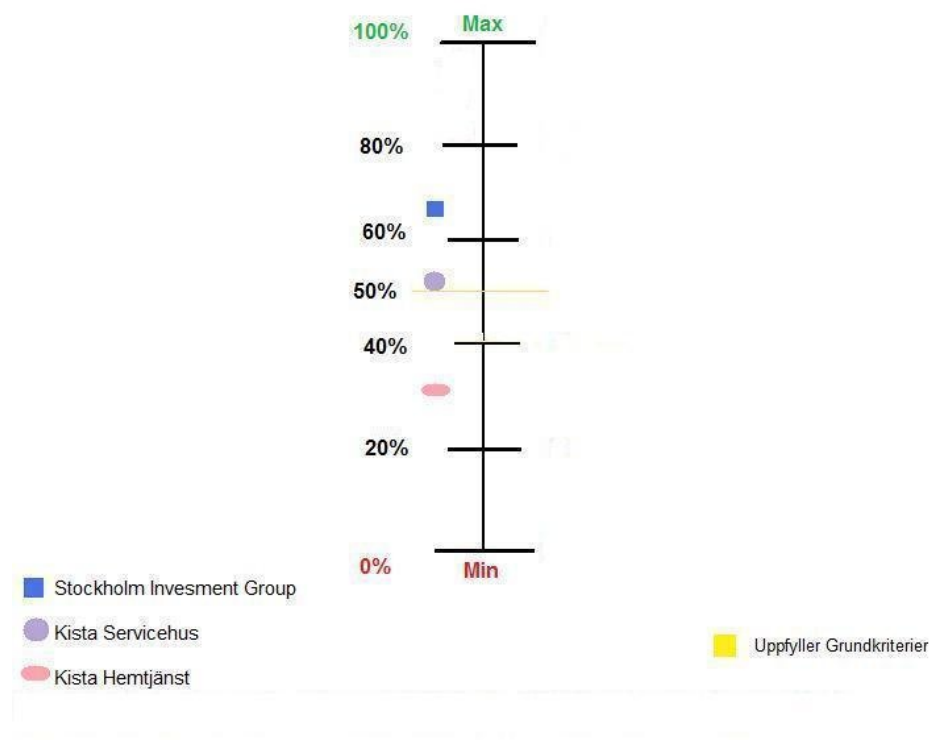
Kista Servicehus påpekar att då de är en kommunal verksamhet och inte privat har de inte möjlighet till att använda egna system. Vilket hänvisas tillbaka till CRM processen där ett av stegen utgör just etablering av myndighet och ansvar. De mäter därför genom enkätundersökningar samt intervjuer med kunderna. De använder sig utöver detta även av en systematisk klagomålshanterings system. Företaget menar vidare att om möjlighet fanns så skulle ett CRM system säkerligen underlätta den tekniska delen samt kunduppföljningar. Kista Servicehus har idag tankesättet men ett bra system skulle vara ett bra verktyg för att komplettera detta tankesätt. I teorin nämns att ett system endast bör införas om ett företag har en klar vision och affärsidé som förespråkar ett kundorienterat tankesätt, och endast om detta finns, så kan ett sådant system vara till nytta. Mätning av kundnöjdhet kan även ske genom intervjuer vilket är det bästa sättet enligt teorin att mäta kundnöjdhet, då det endast är i en sådan miljö som kunden talar om vad de verkligen tycker och tänker. Även då företaget i dagsläget inte använder sig av ett CRM system har de lyckats mäta bland annat kund nöjdhet genom alternativa tillvägagångssätt.

Stockholm Investment Group använder sig av ett CRM system som heter Lunda Logic. Val av system baseras efter hur lätt det är att hantera. De betonar att ett CRM system måste vara lätt att förstå och hantera då de anställda ska kunna hantera och jobba med dem. Detta utgör ett av kriterierna för en optimal användning av CRM där vikten av att inskaffa hanterbara system som de anställda förstår sig på belyses. Utöver detta skall de anställda även kunna läsa och förstå sig på det data som lagras, vilket Stockholm Investment Group har förstått. Att välja val av CRM lösning utgör ett kritiskt steg där de betonar vikten av att CRM lösningen skall anpassas utefter företagets strategier och inte tvärtom.

Hittills har Kista Hemtjänst jobbat mot Human Resource frågor där personalens sociala kompetens stått i fokus. Nu har de fått i uppdrag att rusta upp verksamheten samt införa ett kundorienterat tankesätt samt ett arbetssätt som ställer kunden i fokus. Detta utgör även för de visioner och mål som företaget har satt upp. När dessa sedan är klara planerar de att bygga upp rutiner och arbetssätt runt denna vision. Utifrån CRM: s 8 grundstenar så befinner sig Kista Hemtjänst i första etappen i sin CRM process, dvs. steget där utformning av vision och mål sker. Det är just detta steg som kommer att lägga grunden för CRM satsningens väg. De framhäver vikten av ett kundorienterat tankesätt samt att genom den kunskap de lär sig på vägen kombinerat med tidigare erfarenheter implementera den teknologi som behövs.

Inga av företagen har tagit hänsyn till utomstående expertis vilket kan vara ett bra och nödvändigt hjälpmedel, då det är lätt hänt att företag låser sig i sitt egna tankesätt, därför är det alltid bra med en objektiv syn, samt någon som ser till att processen går hand i hand med de mål respektive företag har satt upp.

Nedanstående tabell visar hur mycket av kriterierna för optimal användning av CRM som samtliga tre företag tillämpar.



Tabell 17 – Företagens användning av CRM

### 5.7 CRM mål = verksamhetsmål

*Vid utformande av CRM mål är det viktigt att ta hänsyn till ett par kriterier. Dessa är bland annat att målen skall vara av mätbar karaktär, bättre med små delmål än stora ambitiösa mål, målen måste vara av kundorienterat samt operationell karaktär, och viktigast av allt så bör målen med CRM alltid gå ihop med företagets övergripande mål.*

Samtliga företags mål med respektive CRM implementering överensstämmer med det målet som har satt upp för organisationen som helhet.

Kista Servicehus betonar vikten av att betrakta kunden som en individ och därmed även behandla denne som det.

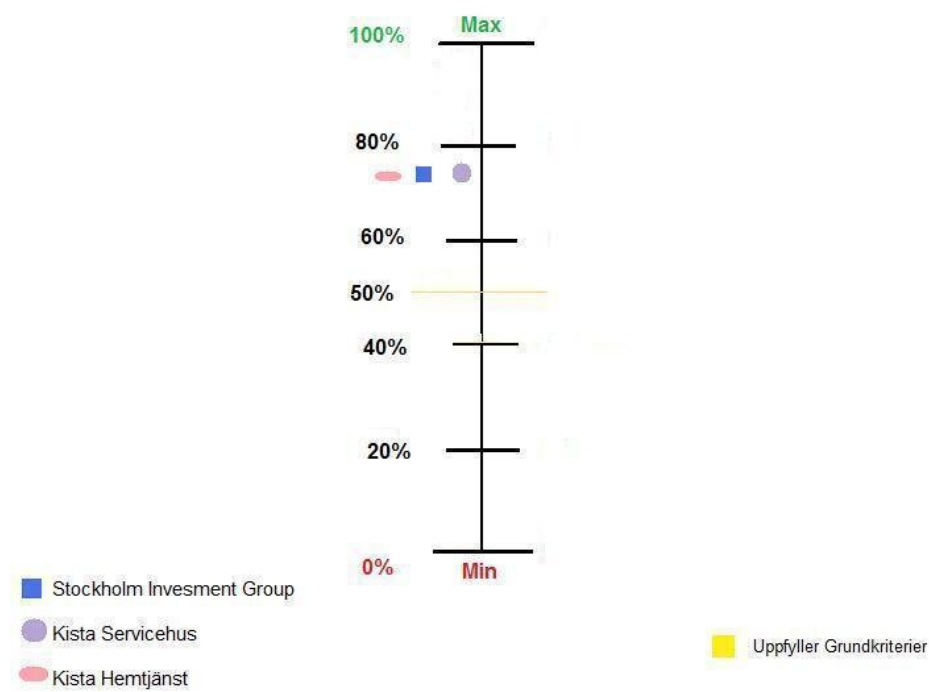
Kista Hemtjänsts tanke bakom sin CRM satsning är att få nöjda kunder, vilket i sin tur innebär lojala kunder. Det som ett välfungerande CRM utlovar är bland annat kundlojalitet och

kundrelationer. Företaget vill vidare bygga upp en goodwill hos kunden som sedan skall spridas vidare via Word of mouth. Utöver kundlojalitet och kundrelationer utlovar även CRM minskade marknadsföringskostnader vilket företag uppnår genom att koncentrera på företagets befintliga kunder, och därmed tillämpa en marknadsföring likt Word of mouth där de befintliga kunderna marknadsför företagets rykte via familj och bekanta.

Stockholm Investment Group vill expandera och växa på nya marknader och menar att för att kunna göra detta måste de först lyckas där de befinner sig, lära sig på vägen och hela tiden utvecklas i syfte att maximera kundnöjdhet. Kundnöjdhet sägs uppnås genom CRM.

Ett kriterium som samtliga företag inte tagit hänsyn till är delmålen. Alla tar upp det långsiktiga målet med CRM satsningen. Samtliga mål intar mätbar karaktär, innefattar kundorientering samt går hand i hand med företagets övergripande mål.

Nedanstående tabell visar hur mycket av kriterierna för ett CRM mål som samtliga tre företag tillämpar.



Tabell 18 – CRM mål hos företagen

## **5.8 Ledningens roll och motivering av anställda**

*Att ha bra och kompetenta chefer är väldigt viktig vid ett CRM projekt, speciellt eftersom detta kräver en stor genomgående och tidskrävande förändring inom organisationens alla delar, arbetssättet, rutiner, anställda samt chefer. Det är därför väldigt viktigt att integrera de som mest handskas med kunden, dvs. de anställda i hela processen.*

*Driv från en kompetent ledning samt motivering och utbildning av anställda är därför vitalt i syfte att nå framgång med CRM.*

Samtliga tre företag anser att de har ett bra och starkt ledarskap där deras roller utgör viktiga grundpelare i implementeringen.

Kista Servicehus betonar betydelsen av att få personalen att engagera sig i en gemensam vision samt vara med att bygga upp en struktur runt denna.

Personalen skickas på konstanta utbildningar i syfte att förbättra deras sociala kompetens, samt vara uppdaterad med de olika kundbehoven.

Stockholm Investment Group motiverar deras anställda genom att ständigt visa dem resultatets förändringar och engagera dem i positiv feedback från kunder. De försöker utöver detta även få dem att förstå varför kunden är viktig och att denna typ av arbetssätt leder till en win-win situation där både företag och kund gynnas. Detta stämmer överens med vad CRM utlovar, nämligen en situation där alla inblandade parter gynnas. Utöver detta utbildar de deras anställda i de system som företaget använder sig av, samt i olika kundtrender.

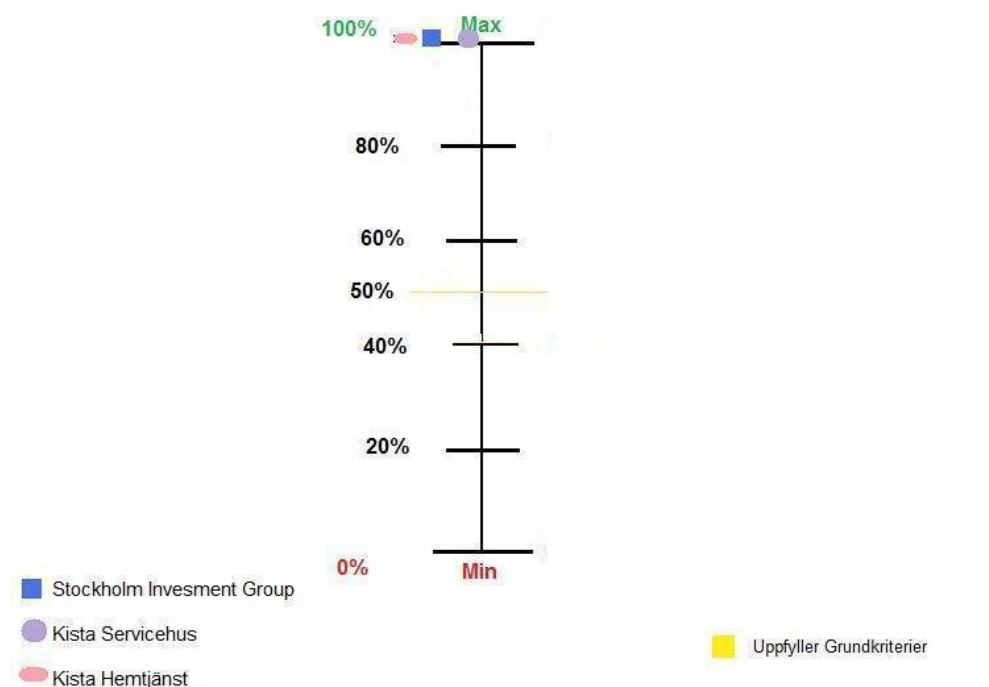
Kista Hemtjänst kommer i framtiden att fokusera på att få sina anställda att bilda en empatisk förmåga genom ett nära ledarskap samt stödjande handledning. De vet hur de skall jobba, men tankesättet har inte implementerats ännu fullt ut. Personalens sociala kompetens har varit utgångspunkten i företagets arbetssätt hittills, därmed har personalen god kunskap om kunden och dennes behov.

Samtliga tre företag visar tecken på att de involverar, eller kommer att involvera, de anställda i deras CRM satsningar samt betonar vikten av ett starkt ledarskap som stöd i syfte att uppnå



detta. CRM är en lång och tidskrävande satsning vilket utöver detta även innebär genomgående organisatoriska förändringar. Därmed behövs en bra och kompetent ledning i kombination med engagerade anställda. Svaren skiljer sig dock än en gång beroende på hur långt de tre företagen har kommit i sin CRM implementering.

Nedanstående tabell visar hur mycket ledningen och de anställda i samtliga tre företag är engagerade i sina CRM processer.



Tabell 19 – Ledning samt motivering av anställda i företagen

### 5.9 Upplevda fördelar med CRM hos företag

*Bland de fördelar som en lyckad CRM satsning utlovar finns bland annat lägre kostnader, lägre försäljningskostnader, ökad tillfredsställelse hos kunden samt kundlojalitet och möjligheten att i förväg kunna utvärdera kundens långsiktiga värde för företaget.*

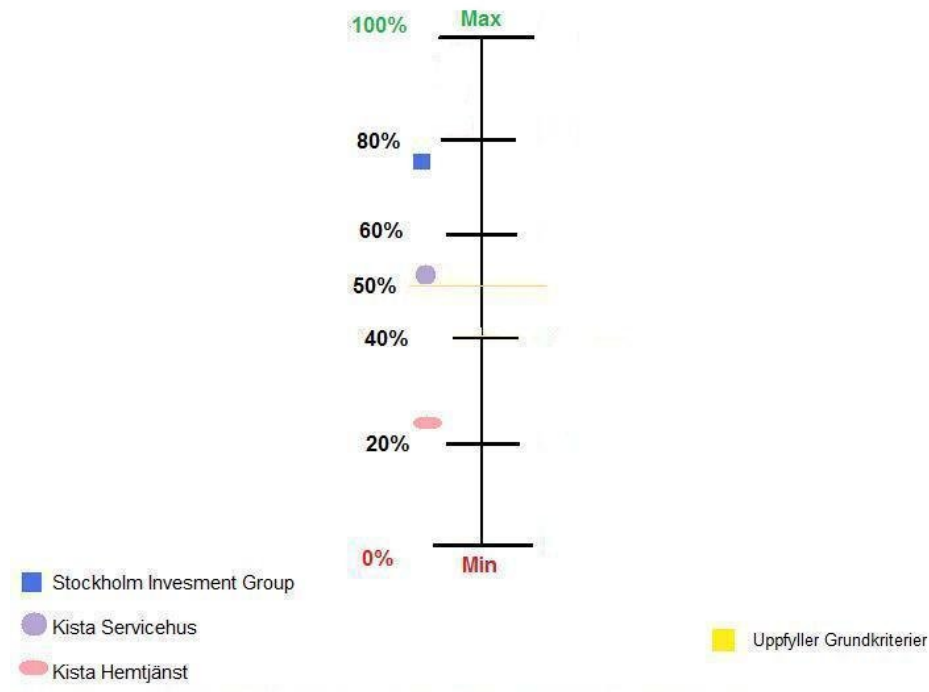
Kista Servicehus har genom minskningen i antalet klagomål samt feedback från kund upplevt fördelar i form av lojalare kunder, lojal personalgrupp med noll omsättning på personal vilket lett till lägre kostnader då de inte behöver värva samt utbilda ny personal.

Stockholm Investment Group har upplevt fördelar i form av nöjdare kunder, stärkt varumärke, mer långsiktiga relationer samt större och fler affärer. Detta har de kunnat mäta genom personliga intervjuer/konversationer med kunden, samt genom ett ökat antal affärer med referenskunder. De har även de fått positiv feedback från deras kunder där de uppskattar uppdateringar och upplysningar om kundens individuella situation, vilket är den skräddarsydda, individuella service som de tillhandahåller kunden med.

Kista Hemtjänst rekommenderar det tankesättet de har idag, men inte sättet de har jobbat på fram tills idag. De menar vidare att konceptet är väldigt klart, det som återstår är själva implementeringen. Det som fick dem att tänka om var det uppdrag de fått vilket går ut på att se till att hemtjänsten i denna stadsdel blir en verksamhet som kan konkurrera på dagens konkurrensutsatta marknad samt på detta sätt behålla och utöka det kundunderlag som finns. Eftersom de har börjat med visionen och successivt börjat influera personalgruppen har en struktur formats där personalgruppen blivit mer kunnig samt förstår sin roll betydligt mer än de tidigare gjort. Detta i sin tur har lett till tryggare kunder då de anställda utgör den förlängda armen gentemot kunden.

Samtliga tre företag är överens om att det är nödvändigt för företag att implementera CRM i en verksamhet. Då detta innebär att företag utgår från kunden i alla situationer menar de att det inte kan gå fel.

Nedanstående tabell visar hur mycket av de fördelar CRM utlovar som samtliga tre företag upplever.



**Tabell 20 – Fördelar med CRM hos företagen**

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel presenteras de slutsatser som har kunnat dras utifrån analysen samt utvärderingsmodellen i syfte att besvara på uppsatsen syfte.*

---

*Enligt den teoretiska referensram som presenteras i denna uppsats kan företag uppnå fördelar med CRM genom att bland annat identifiera kunden och dennas behov, segmentera kunden utefter dessa behov, att bygga upp klara och objektiva mål, konstant utbildning av ledning och anställda i syfte att öka deras sociala kompetens och service förmåga, val av rätt teknik, samt regelbunden upprätthållning och uppdatering av CRM strategi utefter kundens behov. För att lyfta fram fördelarna med CRM, har det därför varit av relevans att först identifiera var i sin CRM process samtliga tre studerade företag befinner sig. Detta för att sedan se hur företagen använder sig av CRM i syfte att uppnå fördelar med det.*

Syftet med denna uppsats är att utvärdera fördelar samt nackdelar med CRM hos företag som befinner sig i olika skeden av sin CRM implementering. Det som kunnat konstateras är att samtliga tre studerade företag, oavsett skede de befinner sig i, upplever fördelar med CRM. Det gemensamma resultatet för dessa är kundnöjdhet. Vissa skillnader uppkommer dock gällande fördelar som uppnås av de tre olika företagen. Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av dessa skillnader.

Det gemensamma skede som alla tre företag uppnått är det inledande skedet, där själva kundorienterade tankesättet som CRM förespråkar för byggs upp. Detta kan tyda på att ett kundorienterat tankesätt inom organisationen är viktigt att uppnå i syfte att uppnå fördelar till en viss utsträckning. Detta bekräftar även att ett arbetssätt där kunden placeras i fokus kan vara gynnsamt för både företag och kund. Vidare konstateras att det kundorienterade tankesättet i sig leder till fördelar. I detta fall är det kundnöjdhet.

Företaget som befinner sig i de inledande skedena av CRM upplever utvecklingen av strukturell stabilitet, personal stabilitet vilket i sin tur leder till kundnöjdhet. Fördelar upplevs alltså, trots att de inte kommit långt i CRM process. Det de använder sig av hittills är det

kundorienterade tankesättet. Ett väldefinierat mål, tillsammans med en stark vision har infört en struktur och ordning i företaget, som tidigare saknades. Företaget behöver dock implementera målen och visionerna inom verksamhetens alla områden, för att sedan bygga vidare och på så sätt uppnå större fördelar ur ett kundperspektiv eftersom ett välfungerande CRM skall resultera i en "win-win" situation för både företag och kund. Om möjligt så bör de även införskaffa lämpliga system som hjälper dem att effektivt hålla sig uppdaterade med kundens ständigt föränderliga situation och behov.

I kontrast till detta upplever företaget som använder sig av CRM filosofin, utöver detta, även fördelar i form av kund- och personallojalitet vilket i sin tur leder till minskade kostnader. Detta skulle kunna tolkas som att CRM inte endast innebär fördelar i form av siffror eller antal, utan även i form av lojalare personal, som bottnar i en tryggare arbetsroll. Att ha lojala anställda och en enig personalgrupp betraktas även det som en stor fördel.

Skulle företaget använda sig av ett datalagringsystem som lagrar all kundinformation på ett effektivt sätt skulle de få ytterligare tillgång till kunden sett ur ett 360 graders perspektiv, och på detta sätt möjligheten till att hålla sig ständigt uppdaterade över kundens situation. Detta skulle då resultera i ytterligare fördelar i form av ännu mer ökad kundnöjdhet men framför allt långsiktiga relationer till kunderna.

För att kunna upprätthålla en lyckad CRM satsning är det av relevans att använda system som är användbara i syfte att lagra all kunddata, vilket i sig leder till en effektivare kunddatahantering. Alla kan ha ett kundorienterat tankesätt, och arbetssätt men den information som samlas in under inledningsfasen måste kunna hanteras på ett effektivt sätt för att även på långsikt kunna upprätthålla en god standard, och i sin tur ytterligare fördelar.

Företaget som använder sig av både CRM filosofin samt systemet upplever ännu fler fördelar i form av ett starkare varumärke, långsiktiga kundrelationer samt större och fler affärer.

CRM är en lång och tidskrävande satsning som förutsätter ständig kartläggning av kundens behov och därmed en ständig uppdatering och finslipning av CRM strategier. Successivt ökar fördelarna med tiden ju mer de redan befintliga strategier bearbetas, vilket även företaget höll med om. Företaget använder sig nästan fullt ut av CRM inom verksamheten men de menar att de även måste kunna upprätthålla ett sådant tankesätt sett ur ett långsiktigt perspektiv. Därför

måste företag även vara medvetna om att kundens behov tenderar att ändras med tiden. Detta kan bero på olika trendsiftningar inom mode och exempel lågkonjunkturer.

Sammanfattningsvis tyder studien på att ju mer ett företag integrerar CRM tankesättet i verksamheten, samt integrerar samtliga berörda parter i detta, desto starkare grund som byggs och även förutsätts för att kunna uppnå fördelar med CRM. Arbetar de med kunden i fokus i alla situationer minskar riskerna för ett mindre lyckat resultat. Men detta räcker inte fullt ut. En gynnsam CRM satsning kräver även rätt teknologi kombinerat med ständig kunduppföljning och uppdatering.

Fördelar som CRM utlovar är bland annat minskade marknadsföringskostnader, minskade försäljningskostnader, lojalare kunder, och kundrelationer. Beroende på vart företagen befinner sig i sin CRM process har de lyckats uppleva fördelar av liknande karaktär. Bland de fördelar som inte nämns i den studerade teorin som uppsatsen lyfter fram har de upplevt fördelar av annan karaktär som ett starkare varumärke, mer kunnig personal, samt tryggare personal. Fördelarna behöver inte nödvändigtvis inta formen av siffror, utan att lyckas få en organisation att bli enig, med trygg och självsäker personal betraktas som en stor bedrift i sig som kräver kompetent och kunnig ledning. Här framhävs även vikten av att först jobba internt inom verksamheten för att sedan jobba utåt externt mot marknaden och kunden. En enig och lojal intern verksamhet leder i större sannolikhet till lojalare kunder än om verksamheten vore oenig. Detta är något samtliga företag bör ha i åtanke eftersom det övergripande målet med CRM är just kundlojalitet och kundrelationer.

Det som är nytt i denna studie är att fördelar och nackdelar utvärderas utifrån olika skeden och på detta sätt identifierar man även de skeden som är de mest kritiska i CRM processen för att kunna uppnå fördelar med CRM. Till skillnad från andra studier som mestadels begränsats till exempelvis CRM system presenterar denna studie en övergripande bild av begreppet CRM och dess kritiska skeden i sin implementeringsprocess.

Avslutningsvis så visar undersökningen att de fördelar ett företag kan uppnå med sitt CRM projekt även kan leda till nackdelar om inte implementeringen går till på rätt sätt.

## **7. Kritik**

### **7.1 Källkritik**

Sökandet av artiklar på Internet är i denna uppsats mestadels begränsad till sökande via Södertörn Högskolas bibliotek/databas. Detta för att det är viktigt att kunna skilja på vilken information som är pålitlig och relevant.

För att undvika risker med bland annat för litet litteratururval har denna studie försökt att använda sig av så många olika källor till bakgrundsmaterial som möjligt i syfte att minimera dessa risker.

Författaren är även väl medveten om att olika hemsidor som använts samt företag har en tendens av att ge ut en lätt modifierad bild av verkligheten. Detta innebär inte direkt att informationen dessa ger ut är påhittad och falsk, men de har en tendens av att framhäva företaget eller produkten på ett attraktivt och tillfredsställande sätt utåt mot marknaden och kunden.

Författaren har även försökt att ha i åtanke vid sökande efter källor att de har varit aktuella, tidsmässigt. Detta är viktigt eftersom det kommer nya teorier hela tiden samt gamla teorier som modifieras och omarbetas. Hänsyn har tagits till en vetenskaplig artikel som har använts i uppsatsen vid namn A little help from your friend, av Jim Dickie som är skriven år 2005 och kan då anses som för gammal i enlighet med tidskravet. Artikeln har dock använts endast i ett stycke och detta anses inte påverka uppsatsens helhet på ett negativt sätt.

### **7.2 Metodkritik**

Eftersom studien endast tagit hänsyn till ett företagsperspektiv kan svaren från respondenten vara missvisande eftersom detta endast ger en syn ur deras perspektiv. Samtliga respondenter har dock upplevts som ärliga i sina svar där de även belyser deras problemområden och vart de kan förbättras.

För att undvika tolkningsfel vid intervjuerna har författaren skickat ut frågorna till samtliga respondenter i förväg och där de även har haft möjligheten att ställa frågor om de upplever att någon fråga är oklar.

Det kan även löpa risk att informanten känner sig pressad till att svara på ett visst sätt. Eftersom det just är en sådan personlig miljö finns risk informanten svarar i enlighet med vad han/hon tror att intervjuaren vill. Denna miljö kan dock även utgöra fördel på så sätt att en sådan miljö kan upplevas som trygg och avslappnande. Författaren har inte haft problem med detta eftersom denna känner informanterna, men har tagit det i åtanke om en sådan situation eventuellt skulle uppkomma i framtiden.

Eftersom studien endast består av tre intervjuer kan detta även leda till missvisande svar i form av att andra inom företaget eventuellt inte delar samma syn. Därför har författaren valt att intervjua personer med ledande positioner i respektive företag. Detta för att bilda en sån överblickande uppfattning som möjligt.

Eftersom de tre företagen inte tillhör samma branscher finns olika förutsättningar och regler för företagen som de måste anpassa sig efter. Exempel på dessa hinder kan vara myndighetsetablering samt olika praxis som måste följas gällande exempelvis val av system. Detta kan leda till missvisande svar då alla inte har samma förutsättningar. Det anses dock inte påverka resultatet för denna studie. Dels för att CRM kan tillämpas i vilken bransch som helst så länge kunden står i fokus samt att denna studie inte begränsar sig till CRM systemet utan lyfter fram en övergripande bild av CRM, där systemet endast spelar en kompletterande roll.

För övrigt kan kritik riktas till det faktum att intervjufrågorna fick göras om, då det från början var tänkt att väva in både ett företags och kundperspektiv. På grund av sekretesslagar fick författaren inte tillgång till företagets kunder och studien fick därmed begränsas till ett företagsperspektiv. Detta försvagade arbetet i termer av främst reliabilitet. För att styrka detta valde författaren att ställa frågor som kunde väva in ett kundperspektiv utan att behöva intervjua självaste kunderna. Informationen kan vara missvisande, och kan dra ner på reliabiliteten gällande just kundfrågorna. Svaren från de tre företagen upplevs dock som ärliga eftersom de tar upp vad deras kunder är missnöjda med och vad de kan förbättra.

### **7.3 Teorikritik**

Studien har försökt att hålla en balans i variationen av författare, dvs. inte för många eftersom det kan bidra till en diffus bild av det som skall undersökas och inte för några eftersom det bidrar till en för snäv och begränsad bild. Begränsning i val av teori sker till de mest



väsentliga delar i förhållande till uppsatsens syfte. Fokus i den teoretiska referensramen ligger därmed på kundrelationer och CRM.

För att använda så relevanta teorier som möjligt i förhållande till uppsatsens syfte har författaren inför intervjufrågorna utarbetat en tabell med motivering till vad för syfte frågan har till att ställas. Detta för att behålla den röda tråden samt se till att de teorier som används är relevanta.

En teori är en förståelse/tolkning av verkligheten. Tillförlitligheten kan därför aldrig vara hundra procentig. Som författare kan man dock gardera sig genom att välja forskare som har erfarenhet inom ämnet och utarbetar modeller samt teorier om verkligheten som även kan appliceras i olika situationer. Detta har författaren försökt tänka på vid val av teorier och författare. Bland dessa författare finns bland annat Grönroos och Gummesson som båda har skrivit böcker om studieområdet och har god erfarenhet inom relationsmarknadsföring och CRM.

## **7.4 Analyskritik**

Inför analysen har författaren plockat fram de mest väsentligaste delarna i teorin och sedan arbetat fram en modell som utvärderas mot det empiriska materialet. Detta i syfte att hålla sig till den röda tråden och på detta sätt minimera eventuella fel av irrelevans. Ett kvantitativt mätsystem används i både resultat och analysdelen för lättare förståelse i form av tabeller. Det är viktigt när jag presenterar data i form av tabeller att man klart redogör för hur mätningen har skett av dessa data. För att gardera sig mot detta har författaren gjort en uträkning som finns med som bilaga där det klart och tydligt redogörs för hur tabellerna är formade och vad de representerar.

## 8. Avslutande diskussion

---

*I detta kapitel redovisas en avslutande diskussion i syfte att svara på uppsatsens frågeställningar: vilka skeden består en CRM implementering av? Vilka av dessa skeden är de mest kritiska i syfte att uppnå fördelar med CRM? Vilka nackdelar finner man med CRM?*

---

De skeden som studien har identifierat är det inledande skedet av implementering, teknologiska skedet av implementering samt det efterlevande skedet av implementering. Nedan följer en kort beskrivning av samtliga skeden.

### *Inledande skedet av implementering*

Detta skede innefattar identifiering av kunder, segmentering av kunder, mål och visioner för implementering, utformning av strategi utefter den identifierade kundens behov samt interaktion med kund, dvs. optimal service för att uppnå kundnöjdhet.

### *Teknologiska skedet av implementering*

Detta skede innefattar effektiv kunddata hantering samt val av lämpliga system för att uppnå detta. Här lagras all kundinformation, dvs. allt från kundhistorik till kundens individuella situation.

### *Efterlevande skedet av implementering*

I detta skede finns uppföljning, samt uppdatering av befintliga CRM strategier. Utförande av kundundersökningar på en ständig basis bör göras i syfte att hålla sig uppdaterad med de föränderliga kundtrenderna. Företag bör även ta hjälp av utomstående expertis som kan bidra med friskt innovationstänk samt objektivitet.

Studien konstaterar att det inledande skedet av implementering är den mest kritiska i syfte att uppnå fördelar eftersom det är i detta skede CRM filosofin/tankesättet utvecklas vilket betraktas som den mest fundamentala grund i syfte att uppnå fördelar med CRM/CRM system. Har ett företag inte identifierat sina kunder och deras behov samt byggt upp strategier för att

bemöta dessa behov gör ett system ingen nytta. Målen och visionerna bakom en CRM satsning är väldigt viktiga och även att samtliga inblandade parter i detta projekt delar samma mål/vision. Detta bör göras för att undvika en splittring inom verksamheten.

I inledningsfasen kan fördelar uppnås internt inom organisationen. Organisationen upplevs som mer enig där samtliga inblandade parter delar samma tankesätt, vision och mål. Fördelarna ökar successivt ju längre upp ett företag klättrar i processen och med tiden upplevs fördelar även ur ett kundperspektiv i form av kundlojalitet samt kundrelationer. På långsikt resulterar detta med andra ord i en win-win situation där både företag och kund gynnas.

CRM är, som tidigare nämnt, en lång och tidskrävande process där dessa ständigt måste uppdateras och finslipas eftersom vi lever i ett samhälle där kundens valmöjligheter ständigt ökar och därmed även deras behov. Här konstateras även betydelsen för resterande två faser: den teknologiska samt den efterlevande fasen av implementering. Även dem anses spela en kritisk roll eftersom rätt teknik krävs för att effektivt kunna hantera all kundinformation och för att kunna tillgodose kunden med en så skraddarsydd service som möjligt. Sedan krävs utöver detta även en upprätthållning, och uppdatering av strategier. Företag måste ta hänsyn till den konkurrens de potentiellt kan utsättas för, och måste vara snabba i att snappa upp nya kundtrender. Därför kan det vara till stor nytta att ta hjälp av utomstående expertis som kan bidra med ett nytt innovativt tänkande samt objektivitet då de som jobbar med strategierna under en längre tid kan bli blinda för fel och inte klarar av att kritiskt granska processerna. Därmed betraktas dessa två faser verka som viktiga, kompletterande verktyg för att uppnå det maximala ur en CRM satsning.

Efter att ha lyft fram de kritiska skedena och den roll som dessa spelar i en CRM satsning tyder studien på att nackdelarna ligger i huruvida CRM används på rätt sätt.

De företag som inte upplever fördelar är de som bemöter CRM endast från den tekniska ståndpunkten. CRM bör betraktas som en filosofi, som måste hållas levande inom organisationens alla delar för att ett företag skall kunna uppnå framgång med det. Nackdelarna finner studien med andra ord inte i själva CRM konceptet utan snarare i tolkningen företag tenderar att göra av CRM där begreppet misstas som en teknik. Den tekniska biten är endast en del av en rad olika funktioner som CRM har. Främst det kundorienterade tankesättet som lägger grunden för CRM som begrepp.

I värsta fall kan en CRM satsning resultera i stora skulder, gällande resurser och tid. Den svåra utmaningen verkar ligga i att hålla sig till vad CRM egentligen förespråkar, och att detta är ett tankesätt som förutsätter långsiktig förändring i tankesätt, arbetssätt och kunden i fokus i alla situationer.

En annan viktig ingrediens för framgång är att komma ihåg relevansen av kontinuerlig uppdatering av kundens behov som har en tendens att ändras/utvecklas med tiden. Tar företag inte hänsyn till detta finns det risk för att de eventuellt börjar förlora kunder. Detta betyder att de på långsikt måste vinna tillbaka dessa kunder som i sin tur innebär att de måste investera mer pengar. Ett exempel på detta är Comviq som under en period hade många lojala kunder. När företaget 3 trädde in på marknaden bytte många av Comviqs kunder till 3 vilket ledde till att Comviq förlorade många av deras kunder till dem. Det 3 hade lyckats göra var att identifiera Comviqs målgrupper och förändringen i deras behov under en tid, medan Comviq bortsåg från detta. 3 erbjöd sina kunder bland annat gratis videokonversationer samt gratis telefonsamtal, något som då var nytt på marknaden. För att kunna vinna tillbaka sina kunder kom Comviq ut med nya erbjudanden, bland annat Comviq Kompis samt gratis SMS. Detta uppskattades av kunderna, men det kostade Comviq mer pengar än vad de tidigare tjänat. Hade de varit medvetna om förändringen i målgruppens behov samt de nya kundtrenderna tidigare så hade de inte förlorat sina kunder i första början.

Detta kopplar oss tillbaka till Aaker och de fem sätt han belyser för rätt användning av CRM; *identifiering av kund, segmentering av kund, interaktion med kund, rätt teknik och upprätthållning av god standard samt uppdatering av befintliga strategier.*

Det är därför vitalt för samtliga företag som skall påbörja ett CRM projekt att identifiera målgrupper och dess behov på en regelbunden basis i syfte att uppnå kundnöjdhet vilket är det enda sättet som kundrelationer kan byggas. Det är detta som är CRM.

## **9. Förslag till vidare studier**

I denna studie har CRM faserna studerats i övergripande drag. För vidare studier skulle det kunna tänkas en fördjupning i varje fas och identifiering av de olika stegen i varje fas. Genom att identifiera olika problemområden hos de olika företagen skulle guidelines/riktlinjer kunna utvecklas för respektive företag i respektive fas på hur de skall gå tillväga för att åtgärda dessa problem och på så sätt uppnå större fördelar än vad de gör i dagsläget.

## 10. Referenslista

### 10.1 Litteratur – Tryckta källor

- Aaker. A. David & McLouglin. Damien, *Strategic Market Management*, Wiley, 2007
- Anderson. K, Kerr. C, 2001, *Customer Relationship Management*, McGraw-Hill
- Brown. S.A, 2000, *Customer relationship management*, John Wiley, limited edition
- Freemantle. David, *What customers like about you: adding emotional value for service excellence and competitive advantage*, London; Nicholas Brealey, cop 1998
- Grönroos. G, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber AB, 2002
- Gummesson. E, *Relationsmarknadsföring: Från 4P:n till 3OR*, Liber Ekonomi, 2002
- Hall. John R: "Market to the existing customer base" *Air Conditioning Heating & Refrigeration News*, 3/23/2009, Vol. 236 Issue 12, p22-22, 1p;
- Hedman. J & Kalling. T, 2002, *IT and business models – concepts and theories*, Daleke grafiska AB, Stockholm
- Murtha. K & Foley. J, 2001, *CRM supplement: ten steps to CRM success*. DM review
- Newell. F, *Customer Relationship Management in the new era of internet marketing*, McGraw-Hill, New York, 2002
- Norrman. R & Ramirez. R, 1995, *Den nya affärslogiken*, första upplagan, Liber-Hermod
- Patel Runa & Davidson Bo, *Forskningsmetodikens grunder*, tredje upplagan, 2003
- Payne. Adrian, *The handbook of CRM: achieving excellence in customer management*, Oxford; Elsevier Butterworth – Heinemann, 2006
- Rathbun. Jay: "Attracting and keeping loyal customers" *Air Conditioning Heating & Refrigeration News*, 3/9/2009, Vol. 236 Issue 10, p20-21, 2p; (AN 37018682)

### 10.2 Vetenskapliga artiklar

- Chen. J. L & Popvich. K, "Understanding customer relationship management: people, process and technology" *Business Process Management Journal*, Vol 9

- Dickie. Jim: "A little help from your friend – a new crop of services firms helps solve data-related frustrations" CRM Magazine, Jun2005, Vol. 9 Issue 6, p20-20, 1p, 1 color;
- Kale, H. Sudhir: "CRM in gaming: Its no Crapshoot" UNLV Gaming Research & Review Journal, 2003, Vol. 7 Issu 2, p43, 12p; AN 10450719
- Kennedy. Aileen : "Electronic Customer Relationships (eCRM) : opportunities and challenges in a Digital world" Irish Marketing review, 2006, Vol. 18, number 1 & 2)
- Urban. Glen L: "Customer Advocacy: A New Era in Marketing" By: Urban, Glen L.. Journal of Public Policy & Marketing, Spring2005, Vol. 24 Issue 1, p155-159, 5p;

### **10.3 Elektroniska källor**

- <http://www.crminfoline.com>
- <http://www.ewmg.se/>
- <http://www.ewmg.se/index.php?p=ewmg>
- <http://insyn.stockholm.se/insynTransFrameMain.aspx?id=44&nodeid=296746>
- [http://www.kkv.se/upload/filer/trycksaker/rapporter/uppdrafsforskning/forsk\\_rap\\_2006-6.pdf](http://www.kkv.se/upload/filer/trycksaker/rapporter/uppdrafsforskning/forsk_rap_2006-6.pdf)
- [http://209.85.229.132/search?q=cache:fLzYtJ2sRmQJ:www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Allm%C3%A4nna/A2008/A2008\\_014%2520webb.pdf+globalisering+leder+till+ny+teknologi+och+trender&cd=1&hl=sv&ct=clnk&gl=se](http://209.85.229.132/search?q=cache:fLzYtJ2sRmQJ:www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Allm%C3%A4nna/A2008/A2008_014%2520webb.pdf+globalisering+leder+till+ny+teknologi+och+trender&cd=1&hl=sv&ct=clnk&gl=se)
- <http://www.stockholm.se/-/Serviceenhetsdetaljer/?enhet=44c5b03e9f5d4a39b6a84b812d90ce34>
- <http://www.stockholm.se/kista>
- <http://www.synonymer.se>
- [http://www.tornfalken.se/crm\\_a8.asp](http://www.tornfalken.se/crm_a8.asp)

- <http://web.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/pdf?vid=5&hid=2&sid=2f0517fa-7657-4b58-afaa-fae07b4ee3b8%40sessionmgr3>
- <http://web.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/pdf?vid=5&hid=2&sid=2f0517fa-7657-4b58-afaa-fae07b4ee3b8%40sessionmgr3>
- <http://web.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/pdf?vid=12&hid=13&sid=39720b88-1bcb-4527-9133-5977da4b8df8%40SRC5M2>
- <http://web.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/pdf?vid=13&hid=12&sid=7bda7212-cb9d-4137-8062-4e1380ba1b5f%40SRC5M1>
- [http://www.12manage.com/methods\\_customer\\_relationship\\_management\\_sv.html](http://www.12manage.com/methods_customer_relationship_management_sv.html)



## 11. Bilagor

### 11.1 Bilaga 1: Frågor till intervju med Stockholm Investment Group

#### *Bakgrundsdelen*

- Vad har du för roll inom företaget? Och vad går er verksamhet ut på?
- Vad har ni för organisationsmål?

#### *Kund och relationer*

- Hur är kunden viktig för er verksamhet, på vilket sätt?
- På vilket sätt jobbar du med/mot kunden?
- Hur skulle du beskriva ert bemötande gentemot kunden?
- På vilket sätt involverar du kunden i ditt dagliga arbete?
- Hur skulle du beskriva en lojal kund enligt er verksamhet?
- På vilket sätt försöker ni införa lojalitet i er relation till kunden?
- Hur bygger ni upp långsiktiga relationer med era kunder?
- På vilket sätt försöker ni lägga till ett värde på denna relation?

#### *CRM*

- Hur använder ni er av CRM i er verksamhet?
- Vad innebär CRM för dig?
- Vad har ni för mål med er implementering av CRM?

- Hur skulle ni beskriva ert tidigare affärsproblem som ledde till implementering av CRM?
- Vart i CRM processen skulle ni beskriva att ni befinner er?
- Som en som befinner sig i ledande position, vad har du haft för roll i denna implementering?
- Hur har ni lyckats motivera era anställda att ha kunden i fokus i varje situation?
- Vilket CRM system använder ni er av idag, och varför just detta?
- Det har framgått i flera olika studier att ett flertal företag har misslyckats med sina CRM projekt, vad säger du om detta? Vad kan det bero på?
- På vilket sätt jobbade på innan ni innan implementering av CRM?
- Hur gynnar CRM er i vardagen, om 5 år och om 10 år?
- Känner ni att det finns några nackdelar med CRM?

#### *Resultat*

- Har ni sett att CRM implementeringen har gynnat er? Om ja, på vilket sätt?
- Har ni kunnat mäta detta på något sätt? Feedback från kunder exempelvis?
- Skulle ni rekommendera CRM till andra företag? Om ja, varför?
- Skulle ni påstå att det är nödvändigt för ett företag att implementera CRM i sin verksamhet?

## **11.2 Bilaga 2: Frågor till intervju med Kista Servicehus**

### *Bakgrunds delen*

- Vad har du för roll inom företaget? Och vad går er verksamhet ut på?
- Vad har ni som organisations mål?

### *Kund och relationer*

- Hur är kunden viktig för er verksamhet, på vilket sätt?
- På vilket sätt jobbar du med/mot kunden?
- Hur skulle du beskriva ert bemötande gentemot kunden?
- På vilket sätt involverar du kunden i ditt dagliga arbete?
- Hur skulle du beskriva en lojal kund enligt er verksamhet?
- På vilket sätt försöker ni införa lojalitet i er relation till kunden?
- Hur bygger ni upp långsiktiga relationer med era kunder?
- Vad gör ni för att lägga till ett värde till denna relation?

### *CRM*

- Hur använder ni er av CRM i er verksamhet?
- Vad innebär CRM för dig?
- Vad har ni för mål med er implementering av CRM?
- Hur skulle ni beskriva ert tidigare affärsproblem som ledde till implementering av CRM?
- Vart i CRM processen skulle ni beskriva att ni befinner er?
- Som en som befinner sig i ledande position, vad har du haft för roll i denna implementering?
- Hur har ni lyckats motivera era anställda att ha kunden i fokus i varje situation?
- På vilket sätt jobbade på innan ni innan implementering av CRM?
- Hur gynnar CRM er i vardagen, om 5 år och om 10 år?

- Känner ni att det finns några nackdelar med CRM?

*Resultat*

- Har ni sett att CRM implementeringen har gynnat er? Om ja, på vilket sätt?
- Har ni kunnat mäta detta på något sätt? Feedback från kunder exempelvis?
- Skulle ni rekommendera CRM till andra företag? Om ja, varför?
- Skulle ni påstå att det är nödvändigt för ett företag att implementera CRM i sin verksamhet?

### **11.3 Bilaga 3: Frågor till intervju med Kista Hemtjänst**

#### *Bakgrunds del*

- Vad har du för roll inom företaget? Och vad går er verksamhet ut på?
- Vad har ni för organisationsmål?

#### *Kund och relationer*

- Hur är kunden viktig för er verksamhet, på vilket sätt?
- På vilket sätt jobbar du med/mot kunden?
- Hur skulle du beskriva ert bemötande gentemot kunden?
- På vilket sätt involverar du kunden i ditt dagliga arbete?
- Hur skulle du beskriva en lojal kund enligt er verksamhet?
- På vilket sätt försöker ni införa lojalitet i er relation till kunden?
- Hur bygger ni upp långsiktiga relationer med era kunder?
- Vad gör ni för att lägga till ett värde till denna relation?

#### *CRM*

- Hur använder ni er av CRM i er verksamhet?
- Vad innebär CRM för dig?
- Vad har ni för mål med er implementering av CRM?
- Hur skulle ni beskriva ert tidigare affärsproblem som ledde till implementering av CRM?
- Vart i CRM processen skulle ni beskriva att ni befinner er?
- Som en som befinner sig i ledande position, vad har du haft för roll i denna implementering?
- Hur har ni lyckats motivera era anställda att ha kunden i fokus i varje situation?
- På vilket sätt jobbade ni på innan ni innan implementering av CRM?
- Hur gynnar CRM er i vardagen, om 5 år och om 10 år?

- Känner ni att det finns några nackdelar med CRM?

*Resultat*

- Har ni sett att CRM implementeringen har gynnat er? Om ja, på vilket sätt?
- Har ni kunnat mäta detta på något sätt? Feedback från kunder exempelvis?
- Skulle ni rekommendera CRM till andra företag? Om ja, varför?
- Skulle ni påstå att det är nödvändigt för ett företag att implementera CRM i sin verksamhet?

## **11.4 Uträckning till tabeller som används i analysen**

### **Kundens betydelse**

Stockholm Investment Group (6/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $6 * 16.66 = \underline{100\%}$

Kista Servicehus (6/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $6 * 16.66 = \underline{100\%}$

Kista Hemtjänst (5/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $5 * 16.66 = \underline{83\%}$

### **Integrering av kund i verksamhet**

Stockholm Investment Group (5/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $5 * 16.66 = \underline{83\%}$

Kista Servicehus (3/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $3 * 16.66 = \underline{50\%}$

Kista Hemtjänst (0/6) = 0%

### **Kundlojalitet**

Stockholm Investment Group (3/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $3 * 16.66 = \underline{50\%}$

Kista Servicehus (3/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $3 * 16.66 = \underline{50\%}$

Kista Hemtjänst (1/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $1 * 16.66 = \underline{17\%}$

### **Kundrelation**

Stockholm Investment Group (5/5)  $100\% / 5 = 20$ ,  $5 * 20 = \underline{100\%}$

Alicia Nanda 850313-0588 VT09 Södertörns Högskola

Kista Servicehus (3/5)  $100\% / 5 = 20$ ,  $3 * 20 = \underline{60\%}$

Kista Hemtjänst (2/5)  $100\% / 5 = 20$ ,  $2 * 20 = \underline{40\%}$

### **Vad är CRM**

Stockholm Investment Group (5/5)  $100\% / 5 = 20$ ,  $5 * 20 = \underline{100\%}$

Kista Servicehus (3/5)  $100\% / 5 = 20$ ,  $3 * 20 = \underline{60\%}$

Kista Hemtjänst (2/5)  $100\% / 5 = 20$ ,  $2 * 20 = \underline{40\%}$

### **Optimal användning av CRM**

Stockholm Investment Group (4/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $4 * 16.66 = \underline{67\%}$

Kista Servicehus (3/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $3 * 16.66 = \underline{50\%}$

Kista Hemtjänst (2/6)  $100\% / 6 = 16.66$ ,  $2 * 16.66 = \underline{33\%}$

### **CRM mål**

Stockholm Investment Group (3/4)  $100\% / 4 = 25$ ,  $3 * 25 = \underline{75\%}$

Kista Servicehus (3/4)  $100\% / 4 = 25$ ,  $3 * 25 = \underline{75\%}$

Kista Hemtjänst (3/4)  $100\% / 4 = 25$ ,  $3 * 25 = \underline{75\%}$

### **Chefer och anställda**

Stockholm Investment Group (3/3)  $100\% / 3 = 33.33$ ,  $3 * 33.33 = \underline{100\%}$



Kista Servicehus (3/3)  $100\% / 3 = 33.33$ ,  $3 * 33.33 = \underline{100\%}$

Kista Hemtjänst (3/3)  $100\% / 3 = 33.33$ ,  $3 * 33.33 = \underline{100\%}$

### **Fördelar med CRM ur ett företagsperspektiv**

Stockholm Investment Group (3/4)  $100\% / 4 = 25$ ,  $3 * 25 = \underline{75\%}$

Kista Servicehus (2/4)  $100\% / 4 = 25$ ,  $2 * 25 = \underline{50\%}$

Kista Hemtjänst (1/4)  $100\% / 4 = 25$ ,  $1 * 25 = \underline{25\%}$