Big data och CRM:s roll för konkurrenskraft i B2B-företag.

En fallstudie kring hur konkurrenskraften i B2B-företag påverkas av *big data* och CRM.

Av: Sofia Georgeson och Nicole Holmes

Handledare: Lars Degerstedt
Södertörns högskola | Institutionen för Naturvetenskap, miljö och teknik
Kandidatuppsats 15 hp
Informatik C | Höstterminen 2020
Programmet för management med IT

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA
sh.se | STOCKHOLM

Big data och CRM:s roll för konkurrenskraft i B2B-företag.

Sammanfattning

Som ett resultat av den ökade användningen av internet har ett flertal utmaningar och möjligheter avseende förmågan att stärka respektive försvaga organisationers konkurrenskraft uppstått. Bland annat har ett ökat behov uppstått för insamling och hantering av stora datamängder (*big data*), samt för att utforma processer och strategier för kundrelationshantering (CRM). Denna studie syftade därför till att undersöka hur och varför *big data* och verksamhetsprocesser för CRM kan påverka konkurrenskraften hos B2B-företag, genom att erbjuda ett teoretisk perspektiv och en analys av ett relevant fall inom området. Detta studerades genom att tillämpa en kvalitativ strategi i form av fallstudiedesign där dels teori och empiri samlades in genom kvalitativa intervjuer med respondenter som jobbar med CRM och data på det utvalda B2B-företaget. Studiens resultat visade att det valda fallet som avser ett B2B-företag inom teknologibranschen kan förstärka sin konkurrenskraft som ett resultat av att inkludera CRM i dess verksamhetsprocesser genom att tillämpa strategier, värdeskapande, multikanaler, IT och data samt utvärdering i sina kundrelaterade aktiviteter och processer. Resultatet visade även att respondenterna uppfattade insamlingen av data i de kundrelaterade processerna och aktiviteterna samt analyser av denna data som en användbar tillgång då det medför förmågan att starkt påverka interaktionen med kunderna på ett positivt sätt. En oförutsedd upptäckt som gjordes var det faktum att respondenterna visade en avhållsamhet avseende påståendet om huruvida de jobbar med *big data*, trots att flertalet respondenter enligt studiens definition jobbar med *big data* i sina kundrelaterade processer och aktiviteter. Denna upptäckt gav upphov till framtida forskning inom området för *big data* och B2B-företag.

Nyckelord: CRM (customer relationship management), CRMS (customer relationship management system), B2B-företag (business to business), IS (informationssystem), *big data*.

The roll of big data and CRM regarding competitive advantage in B2B-organizations

Abstract

As a result of the increased use of the Internet, there are a number of challenges and opportunities regarding the ability to strengthen or weaken the competitive advantage between organizations. One of the challenges is an increased need to gather and manage large amounts of data (big data) as well as the need to develop processes and strategies for customer relationship management (CRM). This study aimed to investigate how and why big data and business processes for CRM can affect the competitive advantage of B2B companies by offering a theoretical perspective and an analysis of a relevant case in the field. This was studied by applying a qualitative case study where theory and empirical data were gathered through qualitative interviews with respondents who work with CRM and data at the selected B2B company. The results of the study showed that the chosen case involving a B2B company in the technology industry can strengthen its competitive advantage as a result of including CRM in its business processes by applying strategies, value creation, multichannels, IT and data and performance assessment in its customer-related activities and processes. The results also showed that the gathering of data in customer-related processes and activities as well as analyzes of this data is a useful asset as it entails the ability to strongly impact the interaction with customers. An unforeseen discovery made was the fact that the respondents showed a reluctance to describe the circumstance of whether they work with big data, despite the fact that most respondents according to the study definition work with big data in their customer-related processes and activities. This discovery can be the basis for future research in the field of big data and B2B companies.

Keywords: CRM (customer relationship management), CRMS (customer relationship management system), business to business, IS (information system), *big data*.

Begreppsbeskrivning

IS - informationssystem som består av människor och IT som tillsammans skapar, samlar, bearbetar, lagrar och distribuerar data över hela organisationer (Valacich & Schneider 2018, ss. 44-45)

CRM - CRM användas som ett strategiskt förhållningssätt till kundrelationshantering som präglar hela organisationer och dess processer (Lawson-Body, Willoughby & Logossah 2010, s. 2; Valacich & Schneider 2018, s. 352).

CRMS - ett informationssystem som används för att skapa och underhålla relationer med kunder genom att facilitera informationsflödet nedströms och därmed stödja interaktionen mellan företag och dess kunder (Valacich & Schneider 2018, s. 54 & 525).

e-CRM - uppkomsten av internetbaserade teknologier har medverkat till att begreppet e-CRM uppstått. E-CRM expanderar traditionella tekniker inom CRM genom att inkorporera teknologier från nya elektroniska kanaler med e-affärsapplikationer i den övergripande CRM-strategin för organisationer (Kim, Lee & Pan 2002, s. 885).

B2B-företag - B2B står för Business-to-business och syftar på handelstransaktioner mellan affärspartners som inte inkluderar en konsument, exempelvis leverantörer, tillverkare och distributörer (Valacich & Schneider 2018, s. 522).

Big data - *big data* syftar på en uppsättning tekniker och teknologier som kräver nya former av integration för att identifiera stora dolda värden från stora datamängder (Hashem et al. 2015, s. 100).

KPI - key performance indicator även kallat nyckeltal, syftar på att mäta nuläget gentemot de uppsatta mål som ett företag har för att vara medveten om företaget är på rätt väg (Visma 2020).

Innehållsförteckning

1. Inledning **1**
1.1 Syfte 3
1.2 Frågeställning 3
1.3 Avgränsningar 3

2. Bakgrund **4**
2.1 Problematisering av begreppet CRM 4
2.2 Tidigare forskning inom CRM 5
2.3 Kundlojalitet via e-CRM 7
2.4 Big data 9

3. Metod och genomförande **11**
3.1 Beskrivning av fallet 11
3.2 Forskningsstrategi och design 11
3.3 Datainsamlingsmetod 12
3.4 Urval och deltagare 13
3.5 Analysmetod 14
3.6 Metodkritik 16

4. Teori **19**
4.1 Teorin om arbetssystem 19
4.2 Det konceptuella ramverket för CRM-strategi 21
4.3 Multidimensionellt ramverk för värdeskapande genom big data 25
4.4 Teorin om kritiska områden för CRM 28
4.5 Teorisyntes 31

5. Resultat **35**
5.1 Intervju med informant 35
5.2 Intervju med respondent 1 35
5.2.1 Fördjupade kundrelationer 36
5.2.2 Strategier 36
5.2.3 Värdeskapande 37
5.2.4 Kanaler 37
5.2.5 Utvärdering 37
5.2.6 IT 38
5.2.7 Data 38
5.3 Intervju med respondent 2 39
5.3.1 Fördjupade kundrelationer 39
5.3.2 Strategier 39
5.3.3 Värdeskapande 40
5.3.4 Kanaler 40
5.3.5 Utvärdering 41
5.3.6 IT 41
5.3.7 Data 42
5.4 Intervju med respondent 3 43

5.4.1 Fördjupade kundrelationer 43
5.4.2 Strategier 44
5.4.3 Värdeskapande 44
5.4.4 Kanaler 44
5.4.5 Utvärdering 45
5.4.6 IT 46
5.4.7 Data 46
5.5 Intervju med respondent 4 47
5.5.1 Fördjupade kundrelationer 47
5.5.2 Strategier 48
5.5.3 Värdeskapande 48
5.5.4 Kanaler 49
5.5.5 Utvärdering 50
5.5.6 IT 50
5.5.7 Data 50
5.6 Intervju med respondent 5 51
5.6.1 Fördjupade kundrelationer 51
5.6.2 Strategier 52
5.6.3 Värdeskapande 52
5.6.4 Kanaler 53
5.6.5 Utvärdering 53
5.6.6 IT 53
5.6.7 Data 54

6. Analys 55
6.1 Strategi 55
6.2 Värdeskapande 57
6.3 Multikanalsintegrering 58
6.4 IT och data 59
6.5 Utvärdering 61

7. Diskussion 63
7.1 Vad innebär studiens resultat? 63
7.2 Kritik mot studien 64
7.3 Framtida forskning 64

8. Slutsats 65

Källförteckning 66

Bilagor 69
Bilaga 1 - Intervjuguide för respondent 1 69
Bilaga 2 - Intervjuguide för respondent 2 70
Bilaga 3 - Intervjuguide för respondent 3 71
Bilaga 4 - Intervjuguide för respondent 4 73
Bilaga 5 - Intervjuguide för respondent 5 74

1. Inledning

Den rådande digitaliseringen har medfört ett antal förändringar, bland annat förklarar Valacich och Schneider (2018, ss. 44-45) att det har uppstått informationssystem (IS) som består av människor och IT som tillsammans skapar, samlar, bearbetar, lagrar och distribuerar data över hela organisationer. Alter (2008, s. 451) skriver att organisationer arbetar genom arbetssystem. Ett arbetssystem är ett system där mänskliga deltagare eller maskiner uträttar arbete i form av processer och aktiviteter, detta med hjälp av bland annat teknik och information. I syfte att producera produkter eller tjänster för speciella externa och interna kunder. IS är därför ett arbetssystem där dess processer och aktiviteter bland annat sänder, lagrar, hämtar raderar och visar information. IS är ett system där det produceras informationsprodukter och/eller tjänster av mänskliga deltagare och maskiner för externa och interna kunder (ibid.).

Verksamhetsprocesser för kundrelationshantering (CRM) har under senare år blivit ännu viktigare då den ökade användning av internet har resulterat i flertalet förändringar sedan dess uppkomst, ökad konkurrens är en av dessa förändringar. I samband med den ökade konkurrensen har det blivit viktigare för organisationer att tillfredsställa sina kunder för att garantera återköp (Valacich & Schneider 2018, s. 349). Det kostar mellan 50 till 100 gånger så mycket för organisationer att få tillbaka en kund än att behålla en kund. Detta leder till att organisationer behöver lägga stor vikt vid interaktionen med kunder samt att arbeta för långsiktiga kundrelationer (Valacich & Schneider 2018, s. 351). IS-forskare antog ett tag att teknik kunde användas för att stödja utbyten av affärsinformation samt varor och tjänster, för att bevara köpare i syfte att skapa kundlojalitet som i sin tur leder till konkurrensfördelar. Företag har nu insett att kundlojalitet är krav för att öka konkurrenskraften, vilket främjas genom relationshantering (Lawson-Body, Willoughby & Logossah 2010, s. 2). Begreppet lojalitet syftar på att bygga samt upprätthålla relationen med kunden, som leder till att kunden gör återköp av en produkt eller tjänst under en viss tidsperiod. Kundlojalitet bedöms som en interaktion av attityd och beteende, kunder kan visa kundlojalitet på olika sätt genom att bland annat öka frekvensen av antalet återköp (Lawson-Body, Willoughby & Logossah 2010, s. 4).

Jin, Wah, Cheng, och Wang (2015, ss. 59-60) skriver att ur informationsindustrins perspektiv är *big data* en stark drivkraft för nästa generationen (vilket består av den tredje plattformen) av IT-industrin vilket innefattar *big data*, *cloud computing*, mobilt internet och sociala affärer. Jin et al. (2015, s. 60) förklarar att IDC förutspådde att från 2013 till 2020 skulle 90% av tillväxten i IT-industrin drivas av den tredje plattformen. Världen har gått in i informationsåldern. Den avsevärda användningen av internet, *Internet of Things*, *Cloud Computing* och andra framväxande IT-tekniker har gjort att olika datakällor ökat i en kraftig takt, vilket bidrar till komplexiteten hos strukturer och datatyper. Användningen och djupanalysen av *big data* kommer att inneha en väsentlig roll för att gagna en hållbar ekonomisk tillväxt i länder och öka organisationers konkurrenskraft (Jin et al. 2015 ss. 59-60). Även Phillips-Wren och Hoskisson (2015. ss. 89- 90) skriver att fallstudier av stora företag konstaterar att användningen av data kan tillhandahålla avgörande konkurrensfördelar.

Customer relationship management system (CRMS) är en form av informationssystem som stödjer interaktion mellan organisationer och dess kunder (Valacich & Schneider 2018, s. 54). *Customer Relationship Management* (CRM) ett väletablerat fenomen som används både i form av system och/eller strategi inom de flesta moderna organisationerna. Valacich och Schneider (2018, s. 352) samt Lawson-Body, Willoughby och Logossah (2010, s. 2) förklarar att CRM kan och bör användas som ett strategiskt förhållningssätt till kundrelationer som präglar hela organisationen och dess processer. Enligt Lawson-Body, Willoughby och Logossah (ibid.) kan CRM ses som en separat affärsprocess som avser att bygga kundrelationer och påverka kundernas förtroende för organisationen genom att erbjuda personligt bemötande. Det är denna definition som studien kommer att utgå ifrån, det vill säga verksamhetsprocesser för CRM som ett informationssystem.

Khodakarami och Chan (2014, s. 30) presenterar att det finns tre kategorier av CRM: analytisk, operationell och kollaborativ. Analytisk CRM tillhandahåller en bättre förståelse för enskilda kunders behov och beteenden då det underlättar förutsägbar modellering av kundbeteende och köper mönsterigenkänning. Denna typ av CRM inkluderar olika analytiska verktyg. Operationell CRM syftar till att automatisera CRM-processer för att förbättra dess produktivitet och effektivitet, inom denna typ av CRM ingår bland annat system för kundtjänst och support. Kollaborativa CRM hanterar och integrerar kanaler och kontaktytor för kunder, exempel på detta är bland annat hemsidor och mail (ibid.).

1.1 Syfte

Studiens syfte är att öka kunskapen om hur och varför *big data* och verksamhetsprocesser för CRM kan påverka konkurrenskraften hos B2B-företag som är verksamma inom teknologibranschen. Genom att erbjuda ett teoretisk perspektiv och en analys av ett B2B-företag kommer denna studie att generera kunskap som är värdefull för B2B-aktörer inom teknologibranschen. Studien förväntas därigenom att tillföra kunskap till forskningen inom området för såväl CRM som för *big data*.

1.2 Frågeställning

Hur och varför kan *big data* och CRM i verksamhetsprocesser påverka konkurrenskraften i B2B-företag?

1.3 Avgränsningar

Som ett resultat av den begränsade tillgången till meningsfulla fall och respondenter kommer denna studie avgränsas till de utvalda respondenterna i endast ett B2B-företag. Eftersom att det utvalda analysobjektet är ett B2B-företag kommer studien därför endast att ha ett fokus på B2B-företag. I denna studie kommer innebörden av *big data* att avgränsas till Hashem, Yaqoob, Anuarm, Mokhtar, Gani, och Khan (2015, s. 100) definition av *big data* som syftar på *big data* som en uppsättning tekniker och teknologier som kräver nya former av integration för att identifiera stora dolda värden från stora datamängder. Studien kommer inte undersöka CRM som ett verktyg utan CRMS som ett informationssystem vilket enligt Valacich och Schneider (2018, ss. 44-45) innefattar människor och IT som tillsammans skapar, samlar, bearbetar, lagrar och distribuerar data över hela organisationer. Piccoli och Ives (2005, s. 749) beskriver att konkurrenskraft har sitt ursprung i värdeskapande och distribution, ett företag sägs därför ha konkurrenskraft när det deltar i ett utbyte där värdet är större än om företaget inte deltar i utbytet. Denna studie kommer därför i enlighet med Piccoli och Ives (ibid.) att avgränsa begreppet konkurrenskraft till när ett företag skapar värde genom att delta i värdeskapande utbyten.

2. Bakgrund

Det har blivit mer komplext för moderna organisationer att locka nya och behålla befintliga kunder som ett resultat av att dagens konsumenter har fått mer makt genom internet och sociala medier (Valacich & Schneider 2018, s. 349-351). Genom social media får dagens konsumenter tillgång till mer information från olika typer av källor, samtidigt som rykten och missnöjdhet sprids fortare och bredare mellan dessa. Internet har i sin tur medfört en ökad konkurrens på de flesta marknader då konsumenter inte längre begränsas av att handla lokalt. Dessutom har både konsumenter och konkurrenter idag större tillgång till information om produkter vilket ökar konkurrensen mellan aktörerna på marknaden. Det har därför har blivit viktigare än någonsin för organisationer att generera återköp och behålla sina kunder (Valacich & Schneider 2018, s. 349). Genom att implementera CRMS i alla avdelningarna inom en organisation för att hantera kundrelationer kan dessa utmaningar istället omvandlas till möjligheter. Detta då CRMS kan skapa och underhålla långsiktiga relationer med sina konsumenter genom att införa pålitliga system, processer och procedurer genom hela organisationen (Valacich & Schneider 2018, s. 352).

I följande resonemang kommer tidigare relaterad forskning inom området för CRM och *big data* att lyftas samt en problematisering av begreppet CRM.

2.1 Problematisering av begreppet CRM

Bharadwaj, El Sawy, Pavlou och Venkatraman (2013, s. 472) betonar vikten av att tillämpa digitala affärsstrategier, vilket innebär att affärsstrategierna i en organisation formuleras och genomförs med hjälp av digitala resurser för att skapa ett nytt differentierat värde. Definitionen av digitala affärsstrategier belyser (Bharadwaj et al. 2013, s. 472):

1. Att gå bortom det traditionella tankesättet på IT-strategi som en funktion i företag och istället anamma genomgripande digitala resurser inom flera olika funktionella områden.

2. Att gå bortom teknik och system vilket kan ha hämmat den traditionella synen på IT-strategin, för att istället erkänna digitala resurser och därmed vara i linje med den resursbaserade synen på strategi.

3. Att uttryckligen koppla digital affärsstrategi till att skapa ett differentierat affärsvärde och därigenom höja effekterna av IT-strategi, utöver de effektivitets- och produktivitetsmått som driver konkurrensfördelar och strategisk differentiering.

Bharadwaj et al. (2013, ss. 476-477) förklarar bland annat att tillämpningen av digitala affärsstrategier kan öka konkurrensfördelarna genom att accelerera produktlanseringar, beslutsfattande, hantering av leverantörskedjan samt nätverksbildning och anpassning. Framförallt beskriver Bharadwaj et al. (2013, s. 477) att i branscher som präglas av snabba skiften i teknologi handlar konkurrensfördelen inte bara om att vara en *first mover*, som annonserar nya produkter. Utan att garantera åtkomsten till nya produkter på global basis och på så sätt få fördelen som *fast-mover*. Hastigheten i hanteringen av leverantörskedjan på en global basis har blivit en väsentlig drivkraft för konkurrensfördelar. Det innebär att inte endast hantera dagens produktportfölj utan även förnya morgondagens produktportfölj, vilket behöver en dynamisk anpassning av partners och leverantörer (Bharadwaj et al. 2013, s. 477).

En vanlig uppfattning är att CRM endast är ett IT-verktyg som används för att underhålla och förbättra kundrelationer. Själva CRM-teknologin har enligt Valacich och Schneider (2018, s. 352) en vital roll inom CRM då det möjliggör flödet av kundinformation som rör sig mellan organisationens processer och funktioner, men CRM som strategi innefattar mycket mer än bara teknologi. Valacich och Schneider (2018, s. 352) samt Lawson-Body, Willoughby och Logossah (2010, s. 2) förklarar att CRM kan och bör användas som ett strategiskt förhållningssätt till kundrelationer som präglar hela organisationen och dess processer. Enligt Lawson-Body, Willoughby och Logossah (ibid.) kan CRM ses som en separat affärsprocess som avser att bygga kundrelationer och påverka kundernas förtroende för organisationen genom att erbjuda personligt bemötande. CRM kan alltså definieras på två olika nivåer, dels som en CRM-verktyg vilket enligt Valacich och Schneider (2018, s. 44) innebär en kombination av hårdvara, programvara och telekommunikation och dels som ett informationssystem vilket Valacich och Schneider (2018, s. 45) definierar som en kombination av människor och IT som tillsamman skapar, samlar, bearbetar, lagrar och distribuerar data över hela organisationen.

2.2 Tidigare forskning inom CRM

Som ett resultat av internet och dess nya kundcentrerade förhållningssätt har behovet och utvecklingen av informationssystem förändrat synsätt på att fånga och leverera information.

Liang och Tanniru (2006, s. 10) förklarar att kunder har idag högre förväntningar på information innan, under och efter ett köp av en produkt eller tjänst. För att tillfredsställa detta nya informationsbehov tvingas organisationer till att inkorporera smidighet i dess processer och infrastruktur. Dessa nya förutsättningar och behov har resulterat i det som Liang och Tanniru (2006, s. 11) beskriver den tredje generationen av informationssystem som *kundcentrerade informationssystem*. Dessa typer av informationssystem drivs av kundvärde och konkurrenskraft samtidigt som fokus för systemutvecklingen ligger på att konfigurera den kunddrivna värdekedjan utifrån nya förutsättningar. I denna forskning introducerar Liang och Tanniru (2006) begreppet kundcentrerade informationssystem samt ett kundcentrerat ramverk för framtida forskning och utveckling inom informationssystem. Denna studie visar varför CRM-program kan lyckas och vilka funktioner som krävs för att stödja framgång.

Ytterligare en viktig forskningsansats inom kundcentrerade informationssystem presenteras av Coltman (2007) som undersöker varför CRM-verktyg lyckas och vilka funktioner som krävs för att stödja dess framgång. Coltman (2007, s. 301) förklarar att det är viktigt att undersöka i vilken utsträckning organisationer bör investera i att bygga upp sina CRM-förmågor (*CRM capability*). I denna artikel undersöker författaren därför i vilken utsträckning företag bör investera i att bygga en CRM-förmåga genom att identifiera vilka funktioner som krävs för att stödja CRM-framgång. Coltman (2007, ss. 315-316) skriver att fördelarna med CRM hämmas om CRM-verktyget misstolkas eller tillämpas och hanteras felaktigt. CRM-verktyg som visar en outtalad kundefterfrågan är gynnsamt positionerade för att förse verkligt affärsvärde, det medför en positiv framtid för CRM-verktyg. Detta leder till att företag kan samla in mängder av kunddata som kan analyseras, tolkas och användas på ett konstruktivt sätt. Författaren fortsätter att förklara att det avgörande testet gällande investeringar inom CRM handlar om dess förmåga att skapa konkurrensfördelar. Resultatet från studien visade att en överlägsen CRM-förmåga kan på ett positivt sätt påverka kapacitet och hur företag positionerar sig på marknaden. Genom att integrera följande tre tankesätt; förmåga, marknadsorientering och genomförbarhet illustrerar Coltman (2007, s. 316) hur kapaciteten av kundrelationshantering är väsentlig för framgången av CRM-verktyg.

Även Kim, Lee och Pan (2002) har lyft ett relevant perspektiv på hur CRM kan generera framgångsfaktorer. För att tillgodose de växande förväntningarna på organisationers kundservice förklarar Kim, Lee och Pan (2002, s. 885) att allt fler organisationer överväger att implementera CRM eller e-CRM. Uppkomsten av internetbaserade teknologier har

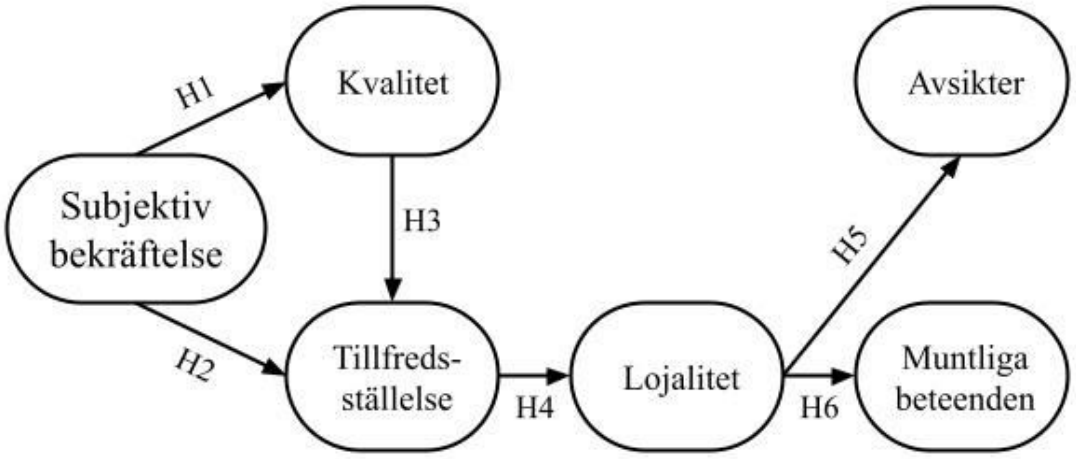
bidragit till att begreppet e-CRM kommit till, e-CRM utökar traditionella tekniker inom CRM genom att inkorporera teknologier från nya elektroniska kanaler med e-affärsapplikationer i den övergripande CRM-strategin för organisationer. Både CRM och e-CRM har unika egenskaper som stödjer kundrelaterade processer på både operativ och strategisk nivå, dessa egenskaper kan medföra olika kritiska framgångsfaktorer. Kim, Lee och Pan (2002, s. 885) identifierar i sin studie faktorerna och de inbördes förhållandena som är associerade med framgången för CRM och e-CRM, i samband med detta har de även utformat ett konceptuellt ramverk av kritiska framgångsfaktorer för CRM och e-CRM-system. I denna forskning bidrog Kim, Lee och Pan (2002, s. 888) med en ökad förståelse för de associerade relationerna mellan implementeringsfaktorer och framgången för CRM / e-CRM-system. Samverkan mellan de associerade faktorerna visade olika tidsmässiga företräde bland dem. I studien identifierade och diskuterade författarna också skillnaderna i de associerade faktorerna mellan CRM och e-CRM, som kommer ifrån olika egenskaper och omfattning av fysiska och digitala affärer. Utifrån resultatet drar författarna slutsatsen att forskning inom CRM fortfarande är i ett tidigt skede och att det finns få testbara teorier eller teoretiska ramar, men att denna forskning användas som en grund och leda till ytterligare meningsfulla hypoteser för framtida forskning.

2.3 Kundlojalitet via e-CRM

Lee-Kelley, Gilbert och Mannicom (2003, s. 239) skriver att internetbaserade företag behöver vara fortsatt konkurrenskraftiga. Genom att skapa långsiktiga relationer mellan kunder och säljare ökar konkurrensfördelarna. Denna studie tillhandahåller belägg för hur e-CRM kan öka kundlojalitet. Lee-Kelley, Gilbert och Mannicom (2003, s. 246) skriver att resultatet av studien visar på att lojalitet kan förbättras när det används i samband med internet. Det kräver dock en utveckling av relationsmarknadsföring vilket leder till bättre kundlojalitet för renodlade online återförsäljare och fysiska återförsäljare. Slutsatsen är att e-CRM förbättrar lojaliteten hos kunder som handlar via internet. Priset är inte nödvändigtvis den styrande faktorn för inköp utan även faktorer såsom säkerhet, attribut, servicekvalitet och bekvämlighet vilka integreras i e-CRM strategin hos organisationen. Genom att noggrant strukturera en e-CRM strategi med dessa faktorer bör en internetbaserad organisation få en bättre överblick över dess kunder vilket underlättar processen i att skapa en relation och förbättra kundernas livslängd hos återförsäljaren.

Taylor och Hunter (2002) vidareutvecklar och undersöker hur företag bland annat når lojalitet genom att utgå ifrån en teoretisk modell (se figur 1). Taylor och Hunter (2002, s.452) förklarar att studien undersöker influenser av kvalitet, kundnöjdhet och lojalitet i bildandet av framtida köpintentioner och *word-of-mouth* beteenden inom e-CRM industrin. Taylor och Hunter (2002, ss. 454-456) skriver att lösningar för e-CRM har som syfte att utveckla gynnsammare kundrelationer och utöka kundens livsvärde. Författarna undersöker en teoretisk modell vars syfte är att appliceras på två aspekter, själva mjukvaran och kundernas uppfattning om e-CRM produkter. Faktorerna i modellen och dess förhållanden som undersöks är konsumentens subjektiva bekräftelse (*subjective disconfirmation*) i from av en jämförande process baserat på prestanda som syftar på förväntningar, förutsägelser och konkurrenskraftiga erbjudanden. Ytterligare faktorer som undersöks i modellen är kvalitet, tillfredsställelse, lojalitet, beteendemässiga (*behavioral*) avsikter samt muntliga (*word-of-mouth)* beteenden. Därefter skapades sex stycken hypoteser som undersöktes för att ta reda om hur den huruvida den teoretiska modellen stämmer (ibid.):

- H1: Subjektiv bekräftelse är positivt relaterat till uppfattningar om kvalitet.
- H2: Subjektiv bekräftelse är positivt relaterad till bedömningar av tillfredsställelse.
- H3: Uppfattningar om kvalitet är positivt relaterade till kundernas bedömning av tillfredsställelse.
- H4: Kundlojalitet är överlägsen kundtillfredsställelse i en e-CRM B2B-miljö.
- H5: Kundlojalitet är positivt relaterad till beteendemässiga avsikter.
- H6: Kundlojalitet är positivt relaterad till muntliga beteenden.



Figur 1 - Visualisering av teoretisk modell för lojalitet via e-CRM (anpassning och översättning av modell från Taylor & Hunter 2002, s. 455).

Taylor och Hunter (2002, ss. 465-467) skriver att resultatet på studien visade att alla sex forskningshypoteserna stöds och skriver att syftet med studien var att skapa en grundläggande marknadsföringsmodell för e-CRM industrin.

2.4 Big data

Enligt Hashem et al. (2015, ss. 99-100) syftar begreppet *big data* på ökningen i datamängden som är svår att lagra, analysera och bearbeta med klassisk databasteknik. Benämningen *big data* är relativt nytt inom IT och företag. *Big data* definieras enligt Hashem et al. (ibid) med de 4V vilka belyser vikten och nödvändigheten av *big data*. Författarna beskriver dessa 4V på följande sätt:

- *Volume*: syftar på mängden av all typ av data producerat från varierande källor. Fördelen med insamling av stora mängder data är att genom en dataanalys skapar det ett mönster och dold information.
- *Variety*: syftar på olika typer av insamlad data genom sociala nätverk eller smartphones, vilket innefattar bland annat video, ljud, bild och text i strukturerat eller ostrukturerat format.
- *Velocity*: syftar på dataöverföringshastighet.
- *Value*: är den mest väsentliga processen av *big data* då den hänvisar till processen att utforska latenta värden från stora datamängder.

Jin et al. (2015 s. 59) nämner också de ovanstående 4V, men lyfter även ett femte "V" vilket är *Veracity* som syftar på kvaliteten eller pålitligheten hos insamlad data. Jin et al. (2015 s. 59) skriver att McKinsey, det kända lednings- och konsultbolaget, påstår att mängden av data i världen eskalerat och att *big data* kommer utgöra en väsentlig grund för konkurrens. Den eskalerande volymen och detaljerna i information som samlas in av organisationer, ökningen av multimedia, *Internet of Things* och innehåll i sociala medier kommer enligt Manyika et al. (2011) driva på den exponentiella tillväxten av data under överskådlig framtid. Jin et al. (2015, ss. 62-63) förklarar att nya funktioner inom hantering av *big data* tillhandahåller enorma möjligheter men även stora utmaningar för att undersöka beräkningsbarheten för *big data* och progressionen av nya beräkningsparadigmer. Det finns flertalet utmaningar idag i att dra nytta av förmågan hos *big data*, vilket innefattar allt från processystem, analysmedel till

design. Dessa utmaningar är orsakade av bland annat *big datas* egenskaper, analysmodeller, metoder och hinder i databehandlingssystem (ibid.).

Phillips-Wren och Hoskisson (2015. s.89) skriver att *big data* kan beskrivas som data vilket överskrider eller befinner sig på utsidan av organisationens kapacitet att kunna lagra eller analysera i syfte att fatta snabba och korrekta beslut. Författarna fortsätter skriva att insamlingen av *big data* i stora företag inträffar automatiskt och utnyttjar analyser för att fatta beslut i sina processer, små och medelstora företag upplever dock svårigheter med just det. Data kan utvisa omvandlade förhållanden eller *volatility* vilket en beslutsfattare kan behandla i realtid. Fallstudier av stora företag har påvisat att nyttjandet av data effektivt kan tillhandahålla väsentliga konkurrensfördelar. Intresset för användning av *big data* i syfte för beslutsfattande i små och medelstora företag har uppstått på senare tid genom bland annat datainsamlingsteknik, åtkomst och utveckling av molnarkitekturer samt tillgängliga analysverktyg för en bredare bas av användare. Små och medelstora företag har problematik med att utveckla en *big data*-strategi (Phillips-Wren & Hoskisson 2015. s.90).

Sun, Hall och Cegielski (2020, s. 109) skriver att i dagens affärsmiljö applicerar företag modern informationsteknik i syfte att erhålla konkurrensfördelar genom att konstruera nya affärsmöjligheter, optimera affärsprocesser och personalisera kundupplevelser. Data uppstår från olika källor såsom sociala medier och klickströmmar från B2B-processer. *Big data* omvandlar företagens affärsmodeller och tillhandahåller nya vägar från insikter till värde och är en framgångsfaktor för B2B-företag (ibid.). Sun, Hall och Cegielski (2020, s. 110) skriver att vikten av *big data* har varit känd under flera år men trots det är flera företag fortfarande i en tidig fas av tillämpningen. Flera företag utforskar fortfarande rollen och prestandan av *big data*, endast fåtalet (8%) av företag har utnyttjat informationssystem för *big data*. Chefer i företag har ett strategiskt problem med att bruka *big data*. Från ett affärsperspektiv bedöms *big data* vara en lösning vilket kan nyttjas för att effektivisera ett företags verksamhet, vägleda åtgärder och generera värde för affärsändamål samt tillhandahålla nya insikter. Just affärsperspektivet är väsentligt när det kommer till data som härleds från social media när det gäller beslutsfattande. Social media är en väsentlig del av datamängder åtkomliga för organisationer av den orsaken att organisationers existens på social media har utvidgats från få webbplatser till att numera avse flera webbplatser (ibid.).

3. Metod och genomförande

I detta avsnitt kommer metoden redovisas vilket ligger till grund för genomförandet av undersökningen. Avsnittet introduceras med en beskrivning av fallet för att förtydliga fallet, organisationen och dess koppling till IS inom CRM. Metoden kommer att generera en insikt i hur undersökningen kommer att genomföras, valet av respondenter, deras relevans och konstruktion av intervjuguide. Avsnittet avslutas med en kritik mot den valda metoden för att lyfta dess äkthet och trovärdighet.

3.1 Beskrivning av fallet

Då denna studie syftar till att undersöka hur och varför *big data* och verksamhetsprocesser för CRM kan påverka konkurrenskraften hos B2B-företag, har ett B2B-företag som arbetar med CRM och data inom teknologibranschen valts ut som fallet som kommer att undersökas i denna studie.

En utvald informant som jobbar på denna organisation intervjuades i ett tidigt stadie av studien i syfte att förklara hur organisationen ser ut. Respondenten förklarade under intervjuerna att organisationen är ett B2B-företag som är verksamt inom teknologibranschen där de säljer tjänster i form av Print-, POS (*Point Of Sales*)-, VS (*Visual Solutions*)- och IT-lösningar. Organisationen har varit verksam på den svenska marknaden sedan 70-talet och har ett antal kontor utspridda över hela landet. Inom organisationen i norden finns det ungefär 300 anställda varav cirka 200 finns i Sverige.

Vidare förklarade informanten att organisationen sedan länge har haft ett CRM-verktyg i sin verksamhet men att det är först nu som organisationen har valt att satsa på att implementera en dedikerad CRMS över hela den nordiska organisationen. Informanten menar därför att det i dagsläget finns ett flertal respondenter som jobbar med denna CRM-utveckling och som därmed kan tänkas bidra med värdefulla insikter till studien.

3.2 Forskningsstrategi och design

I denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi tillämpats vilket enligt Bryman och Bell (2017, s. 58) är en strategi som fokuserar på ord och inte kvantifiering vid insamling och analys av data. Denna strategi tillämpar framförallt ett induktivt synsätt på relationen mellan

teori samt forskning med tyngd på generering av nya teorier. Den betonar även hur individer uppfattar sin sociala verklighet genom att ta avstånd från naturvetenskapliga modellens normer samt tillvägagångssätt. Till sist värderar strategin även bilden av den sociala verkligheten som en föränderlig egenskap som ett resultat av individens skapande (Bryman & Bell 2017, s. 58). En kvalitativ forskningsstrategi har tillämpats i denna studie genom kvalitativa intervjuer för att identifiera respondenternas åsikter och uppfattningen av situationen samt IS-teorier för att därmed skapa en djupare förståelse för CRM-strategi. Kvantitativa och kvalitativa undersökningar skiljer sig åt beroende på vilken teori som har betydelse, vilken kunskapssyn som ryms samt vilka ontologiska utgångspunkter som ingår i en forskning. Trots detta kan det dock finnas generella drag från båda inriktningarna som överlappar den andra sidan, i övergripande forskningsprojekt kan de båda inriktningarna även kombineras (Bryman & Bell 2017, s. 59).

Valet av forskningsdesign beskriver hur studien kommer att förhålla sig till insamling och analys av data under forskningsprocessen (Bryman & Bell 2017, s. 68). Den forskningsdesign som valdes i denna studie var *fallstudie* vilket innebär att endast ett fall undersöks i syfte att öka kunskapen om en komplex miljö eller situation inom exempelvis en organisation. Den valda forskningsdesignen var mest optimal för denna studie då det rådde brist på meningsfulla fall och respondenter, därför ansågs fallstudie vara mest lämpligt då det tillåter forskarna att göra ett djupdyk inom ett specifikt fall och genererar ett kunskapsbidrag för det fallet. Fallet som valdes att studeras i denna studie är *big data* och CRM i verksamhetsprocesser hos ett B2B-företag. Det som skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt är att forskaren oftast är intresserad av att belysa unika drag hos ett specifikt fall (Bryman & Bell 2017, ss. 86-87). Även detta gör valet av design lämpligt för denna studie då studiens strategi är kvalitativ och då CRMS endast studerades inom en specifik B2B-organisation.

3.3 Datainsamlingsmetod

Bryman och Bell (2017, s. 451) skriver att inom kvalitativ forskning är den mest använda metoden intervju. Intervjuer rymmer en flexibilitet vilket gör metoden tilltalande. Kvalitativa intervjuer innefattar främst två olika typer av intervjuformer, *ostrukturerade* och *semistrukturerade* intervjuer (ibid.). I denna studie har semistrukturerade intervjuer tillämpats vid intervjuerna med de utvalda respondenterna. Enligt Bryman och Bell (2017, s. 453) bör

forskaren konstruera en intervjuguide utifrån det specifika tema som kommer att behandlas under intervjuerna, även detta kommer att göras i denna studie. Denna guide är dock inte så strikt att den behöver följas till punkt och pricka då det kan uppstå nya frågor under intervjun, frågorna kan därför ställas utan inbördes ordning och intervjupersonen har frihet vid formulering av svar. I semistrukturerade intervjuer fungerar en intervjuguide som en strukturerad lista och täcker frågeställningar som ska besvaras. Det väsentliga vid utformandet av en intervjuguide är att frågorna inte ska vara för styrande, utan istället är öppna för att respondenten ska kunna förmedla hur den upplever sin sociala verklighet (Bryman & Bell 2017, s. 459; Yin 2013, s. 138). De semistrukturerade intervjuerna i denna studie har spelats in och i efterhand transkriberats då Bryman och Bell (2017, s. 453) förklarar att det kan säkerställa att allt som sägs under intervjun kan komma till användning under framställning av resultatet och analysen. Utöver semistrukturerade intervjuer med respondenter har även två ostrukturerade intervjuer ägt rum med uppsatsens informant. Denna intervjuform innebär enligt Bryman och Bell (2017, s. 453) att forskaren utgår ifrån ett tema och endast ställer ett fåtal följdfrågor som tillåter respondenten att resonera helt fritt. Dessa intervjuer, eller samtal, har varken utgått ifrån en intervjuguide eller spelats in, endast sammanfattats i efterhand. Intervjuguiderna i denna studie konstruerades efter de olika huvudteman vilka var: fördjupade kundrelationer, strategier, värdeskapande, kanaler, utvärdering, IT och Data. Dessa teman rörde ämnen som var väsentliga från teorier som undersöktes för att besvara frågeställningen. I denna studie var det samma övergripande tema i alla intervjuer men frågorna i intervjuguiderna anpassades beroende på respondenten som intervjuades och vilken roll respondenten har (se bilaga 1-5).

3.4 Urval och deltagare

Urvalet av deltagare skedde enligt ett snöbolls- eller kedjeurval. Detta är en metod som enligt Bryman och Bell (2017, ss. 411-412) innebär att forskaren först kommer i kontakt med en grupp respondenter som i sin tur kontaktar andra potentiella respondenter, och på så sätt får forskaren hjälp med att finna respondenter. Dock måste dessa respondenter ha erfarenhet av det ämne som forskningen behandlar (ibid.). I denna studie har en informant hjälpt till med att identifiera och skapa kontakt med respondenter till studien. Författarna har en personlig kontakt med informanten, som i sin tur bidrog med att rekommendera relevanta respondenter som bestod utav anställda med olika befattningar inom företaget som undersöktes i denna studie.

Tabell 1	**En sammanställning av studiens respondenter bestående av deras befattningar, nivå och relevans inom CRMS.**		
Respondent	**Befattning**	**Nivå**	**Relevans inom CRMS**
Informant	*Nordic IT Manager*	Strategisk	Informanten rekommenderade respondenter som ansågs relevanta för studien.
Respondent 1	*Sales Region Manager*	Taktisk	Respondenten ansvarar över försäljningen på nationell nivå och arbetar med ett CRM-verktyg för att planera säljarnas aktiviteter och kundinteraktioner.
Respondent 2	*Nordic Training Manager*	Taktisk	Denna respondent har erfarenhet av att arbeta och utveckla CRM-system. Idag är personen ansvarig för utbildning av säljare samt systemansvarig för företagets CRM-verktyg.
Respondent 3	*Nordic Webshop Manager*	Taktisk	Respondenten ansvarar för företagets webshop och inre säljteam. Personen arbetar med CRM, kundresan på webshopen samt data och analyser när det kommer till e-handelsplattformen.
Respondent 4	*Nordic Marketing Team Leader*	Taktisk	Respondenten arbetar främst med kommunikation både internt inom organisationen samt externt för kundrelationshantering. Personen har även tillgång till informationen inom CRM-verktyg som är relevant för att nå ut till kunderna.
Respondent 5	*Key Account Team Manager Direct Sales*	Taktisk	Respondenten har tidigare inom företaget varit nordiskt ansvarig för CRM-verktyget och storkundsansvarig för en säljavdelning. Idag ansvarar personen med Webbordern vilket är ett insticksprogram för CRM-verktyget.

3.5 Analysmetod

Yin (2013, s. 179) skriver att analys av kvalitativ data genomgår fem olika faser. Yin (2013, ss. 184-186) förklarar att den första fasen i den analytiska cykeln är sammanställning vilket handlar om att sammanställa fältanteckningar och andra anteckningar på ett ordnat vis. Syftet med detta är att organisera kvalitativ data på ett systematisk sätt innan analysen börjar. Empirin som är anordnad kommer att skilja sig från tidigare anteckningar då den kommer grupperas. Empiri borde därför delas upp i ett slags dokument som kan innefatta begreppskategori, där varje kategori innefattar information från fältanteckningarna (ibid.). I denna studie gjordes detta genom att lyssna på det inspelade materialet och transkribera

intervjuerna i ett samlat dokument. Detta för att ordna och strukturera empirin för att förenkla nästa fas.

Yin (2013, ss. 188-189) går in på den andra fasen vilket handlar om demontering (*disassembling*) av data som sker efter att empirin har organiserats. Det går att demontera data på flera sätt och det går även att utveckla en egen demonteringsprocess då det inte finns några specifika rutiner. Att koda är inget som måste göras utan kan göras i vissa delar av studien på specifika teman/områden för att använda en blandning av tillvägagångssätt (ibid.). I denna studie genomfördes detta genom att kategorisera frågor och svar i områden för att på så sätt identifiera mönster i den insamlade empirin.

Början på den tredje fasen remontering (*reassembling*) av data handlar om att uppmärksamma mönster som bland annat viktiga nya insikter om studiens ursprungliga idé. I denna fas är det viktigt att oavsett om det sker kodning eller inte ställa frågor för att sortera idéer efter mönster och analysera dessa mönster (Yin 2013, ss. 192-193). Detta gjordes genom att efter transkribering av intervjuerna ägt rum läsa igenom och lyfta ut intressanta delar i intervjuerna, och se mönster inom vissa områden där en del var sammanhängande igenom alla intervjuer medan vissa skiljde sig.

Den fjärde fasen innefattar tolkning och Yin (2013, ss. 204-205) förklarar att den handlar om att utveckla en genomgripande tolkning vilket syftar på specifik data inom huvudteman, vilka agerar som grund för hela studien. Det finns ingen tydlig förklaring på vad som anses vara en bra tolkning, men attributen som aspireras är (ibid.):

- Fullständighet handlar om frågan ifall det finns en början, mitt och slut på tolkningen (Yin 2013, ss. 204-205). Denna studie har en fullständighet eftersom att tolkningen av studiens data har en tydlig början, mitt och slut.

- Skälighet handlar om frågan gällande om någon annan skulle tyda tolkningen på samma vis som en själv (Yin 2013, ss. 204-205). Tolkningen i denna studie överensstämmer inte med författarens definition av skälighet då detta inte har testats.

- Empirisk korrekthet syftar på om tolkningen speglar data på ett rättvist vis (Yin 2013, ss. 204-205). Denna studie har en empirisk korrekthet eftersom att intervjuerna har spelats in och transkriberats i enlighet med Bryman och Bell (2017, s. 453).

- Mervärde handlar om frågan ifall tolkningen är ny eller om den repeterar vad litteraturen lyfter om ämnet (Yin 2013, ss. 204-205). Denna studien har ett mervärde då den drar en ny slutsats utifrån tidigare litteratur om ämnet, samt ny empiri.
- Trovärdighet handlar om ifall de mest respekterade kollegorna inom ens egna fält skulle godta eller kritisera tolkningen (Yin 2013, ss. 204-205). Denna studiens tolkning är inte trovärdig utifrån författarens definition då det inte funnits möjlighet till att konsultera med de mest respekterade kollegorna inom området.

Den femte fasen är slutsats, den lyfter studiens betydelse och en studie bör innefatta en eller flera slutsatser (Yin 2013, ss. 218-219). Yin (2013, ss. 219-224) skriver att det finns exempel på hur en avslutning ska skrivas och vilka slutsatserna är, dessa är slutsatser som uppmanar till ny forskning, slutsatser som uppmanar allmänt rådande generalisering och stereotyper, slutsatser som bland annat utvecklar nya begrepp eller teorier, slutsatser som framställer som genererar innehållsliga teser och slutsatser som generaliserar till en större mängd situationer. Yin (ibid.) förklarar att följa dessa är inget måste, utan det går även bra att skriva en egen eller kombinera de ovanstående slutsatserna. I denna studie skrevs slutsatsen därför på egen hand utan att följa de ovanstående förslagen. I studien drogs två slutsatser.

3.6 Metodkritik

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 378) finns det flera olika ståndpunkter när det gäller hur kvalitativa studier ska bedömas och värderas. Begreppen reliabilitet och validitet är två viktiga kriterier inom kvantitativ forskning då de används för att mäta, men då de är speciellt lämpade för kvantitativ forskning menar Bryman och Bell (2017, s. 380) att begreppen trovärdighet och äkthet istället kan användas som kriterier för kvalitativ forskning. Trovärdighet består av fyra delkriterier som bygger på reliabilitet och validitet (Tillförlitlighet, Överförbarhet, Pålitlighet och Konfirmering/Bekräftelse) medan äkthet består av fem generella områden/frågor.

Trovärdighetens första delkriterie är tillförlitlighet. Detta kriterium innebär enligt Bryman och Bell (2017, s. 381) att det inte finns en enda absolut verklighet och att forskaren därför måste presentera resultatet i enlighet med respondenternas sociala verklighet. Studiens tillförlitlighet kan säkerställas genom att presentera resultatet till studiens respondenter i efterhand genom exempelvis respondentvalidering (även kallat deltagarvalidering) eller

triangulering. I denna studie har ingendera av dessa två metoder används för att säkerställa tillförlitligheten, detta som ett resultat av bristande tidsåtgång då det inte fanns utrymme att låta respondenterna läsa igenom transkriberingarna i efterhand i en respondentvalidering samt då det inte fanns tillräckligt stor tillgänglighet av material för att göra en triangulering.

Trovärdighetens andra delkriterie är överförbarhet. Då kvalitativa studier tenderar att studera sociala sammanhang utifrån en mindre grupp av enskilda individers uppfattning så menar Bryman och Bell (2017, s. 382) att forskaren måste överväga hur pass överförbara resultaten från studien är till en annan miljö. Resultaten från denna studie är överförbara i en viss utsträckning. Resultaten kan med största sannolikhet överföras till B2B-företag inom samma bransch och liknande situationer, men resultaten är inte överförbara till andra branscher och B2C-företag.

Trovärdighetens tredje delkriterie är pålitlighet. Med pålitlighet menar Bryman och Bell (2017, s. 382) att när forskare ska bedöma undersökningen behövs det ett granskande synsätt. Ett granskande synsätt syftar då på att forskarna behöver säkerställa att det skapas en fullkomlig och tillgänglig beskrivning av alla faser i forskningsprocessen, vilket innefattar bland annat val av undersökningspersoner, fältanteckningar och formulering av forskningsfrågor. Kollegor kan då agera som granskare, antingen under forskningens gång eller när undersökningen börjar bli fullbordad. Dessa kollegor bedömer då undersökningens kvalitet på de tillvägagångssätt som valts samt hur de applicerats. Bedömningen innefattar även att kollegorna granskar ifall de teoretiska slutsatser är rättfärdigade (ibid.). I denna studie agerade kollegorna som granskare då det under studiens gång skedde opponering på studierna, samt att handledare kontinuerligt under studiens gång haft en granskande roll.

Trovärdighetens fjärde delkriterie är konfirmering (eller bekräftelse). Bryman och Bell (2017, ss. 382-383) skriver att konfirmera betyder att forskaren har en förståelse för att det inte är möjligt att få en fullständig objektivitet i samhällelig forskning, men försöker säkerställa att hen verkat i god tro. Med det menas att det ska vara tydligt att forskaren inte låtit hens teoretiska inriktning eller personliga värdering påverka genomförandet av undersökningen och slutsatserna. Granskaren har då som uppgift att fastslå i vilken omfattning det går att styrka resultaten (ibid.). Även i detta fall är det kollegorna i form av opponenter och handledare som agerade granskare i syfte att undersöka ifall dessa kriterier uppnåddes.

Utöver dessa ovanstående kriterier är även äkthet en viktigt kriterium. Även äkthet eller autencitet innefattar ett antal kriterier, dessa kriterier skriver Bryman och Bell (2017, s. 383) framkallar generella frågor vilket omfattar forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet. Dessa är de följande kriterier:

- Rättvis bild ställer frågan om undersökningen tillhandahåller en rättvis bild av åsikterna och uppfattningarna hos respondenterna som undersöks i studien.
- Ontologisk autenticitet handlar om ifall undersökningen hjälper personerna som är involverade att bättre förstå deras sociala situation och den sociala miljö de verkar i.
- Pedagogisk autencitet syftar på ifall undersökningen tillfört en förbättrad bild till personerna involverade om hur andra personer i miljön uppfattar saker och ting.
- Katalytisk autenticitet handlar om ifall undersökningen möjliggjort för de inblandade personerna att reformera deras situation.
- Taktisk autencitet syftar på ifall undersökningen möjliggjort för personerna att utföra de åtgärder som krävs.

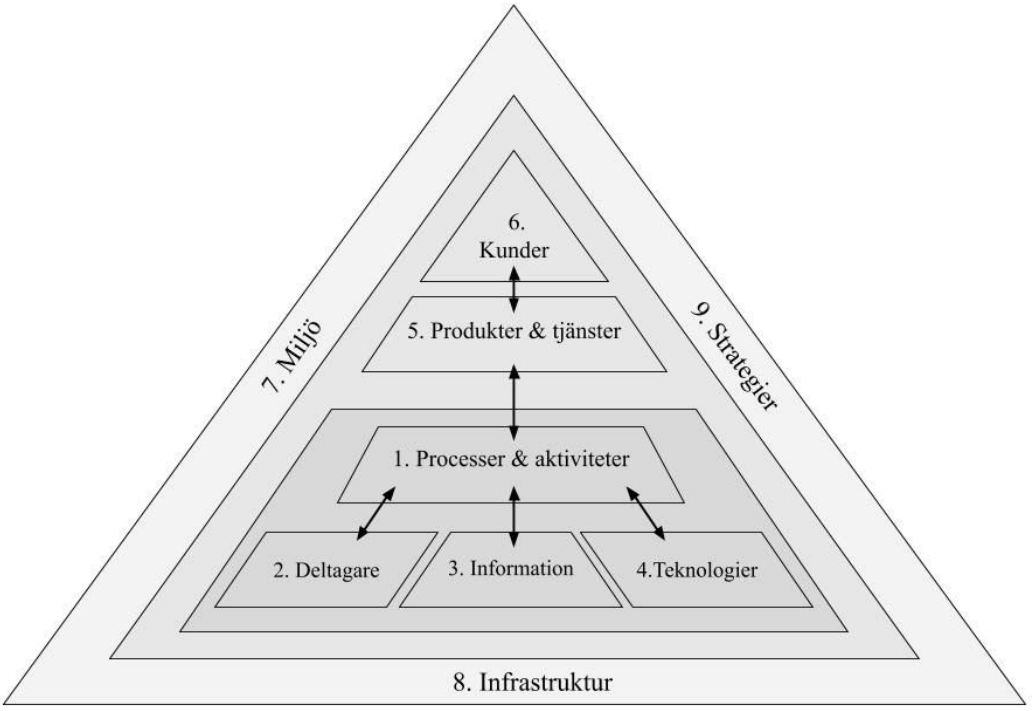
För att påvisa studiens äkthet kommer respondenterna i efterhand att få ta del av denna studie, och på så sätt får de möjligheten att bättre förstå sina och varandras situationer samt får möjligheten att reformera sina situationer.

4. Teori

I detta avsnitt presenteras teorierna vilka är grundläggande för uppsatsens teoretiska utgångspunkt. Den teori som är central för denna studie är Det konceptuella ramverket för CRM-strategi som består av fem processer. De resterande teorierna agerar som ytterligare stöd för den centrala teorin. Avslutningsvis presenteras en teorisyntes som visar hur teorierna kan kopplas samman.

4.1 Teorin om arbetssystem

Alter (2013, s. 75) förklarar att teorin om arbetssystem (*Work System Theory*) används för att förstå hur system fungerar i organisationer. Det mest tongivande bidraget inom denna teori är de så kallade IT-beroende arbetssystemen, dessa menar Alter (ibid.) utgör kärnan för IS området. I organisationer arbetar olika resurser tillsammans för att producera produkter eller tjänster. På samma sätt menar arbetssystemsteorin att ett arbetssystem består av människor och maskiner som använder information, teknologi och andra resurser för att skapa produkter eller tjänster till sina kunder (ibid.). Alter (2013, s. 79) tillhandahåller i samband med denna teori ett ramverk som består av nio element vilka är användbara för att studera arbetssystem som är beroende av IT i en organisation (se figur 2).



Figur 2 - Visualisering av ramverket för arbetssystem (anpassning och översättning av modell från Alter 2013, s. 78).

Elementen har olika innebörd men tillsammans utgör alla en grundläggande uppfattning av ett arbetssystem (Alter (2013, s.79). Ramverket visar även att de fyra första elementen (Processer och aktiviteter, Deltagare, Information och Teknologi) är de element som befinner sig helt inuti arbetssystemet, till skillnad från Kunder och Produkter/Tjänster som delvis befinner sig inom arbetssystemet samt Omgivning, Infrastruktur och Strategi som befinner sig utanför arbetssystemet (ibid.). Alter (2013, ss. 80-81) fortsätter sedan med att förklara och förtydliga innebörden av dessa element:

1. Processer och aktiviteter: Processer och aktiviteter förekommer i ett arbetssystem av anledning att framställa produkter/tjänster till kunderna. Ett arbetssystem behöver minimum omfatta en aktivitet, annars har det ingen funktion.
2. Deltagare: Dessa individer är de som uträttar arbete i ett arbetssystem, vilket syftar på användare och icke-användare av IT. Kunder är exempel på deltagare, speciellt i tjänstesystem.
3. Information: Alla arbetssystem förbrukar eller skapar information och det uttrycks som informationsenheter vilket bland annat överförs, skapas, hämtas, lagras, och uppdateras.
4. Teknologi: Större delen av arbetssystem fungerar endast med hjälp av teknik. Med teknik menas deltagare i arbetssystem samt automatiserade agenter vilket syftar på hårdvaru-/programkonfigurationer, som är fullständigt automatiserade. Skillnaden mellan dessa är viktig eftersom att det fördelar arbetssystem i mindre delsystem där vissa är helt automatiserade.
5. Produkter och tjänster: Arbetssystem existerar för att tillverka saker till dess kunder. Det innehåller fysiska saker, information, eller åtgärder som produceras av ett nytt arbetssystem till kundernas favör.
6. Kunder: De som tar emot produkter/tjänster från ett arbetssystem med annan avsikt än att utföra arbetsaktiviteter inom arbetssystemet är kunderna. Eftersom det förekommer ett arbetssystem med syfte att producera produkter/tjänster till kunder, bör det ske en analys av arbetssystemet för att identifiera vad kunderna vill ha, vem kunderna är samt hur kunderna använder det som arbetssystemet producerar.
7. Miljö: I arbetssystemet finns det faktorer som påverkar miljöns effektivitet och dessa är den kulturella, konkurrenskraftiga, relevanta organisatoriska, tekniska, reglerande och demografiska miljön. Organisatoriska aspekter av miljön innefattar policyer,

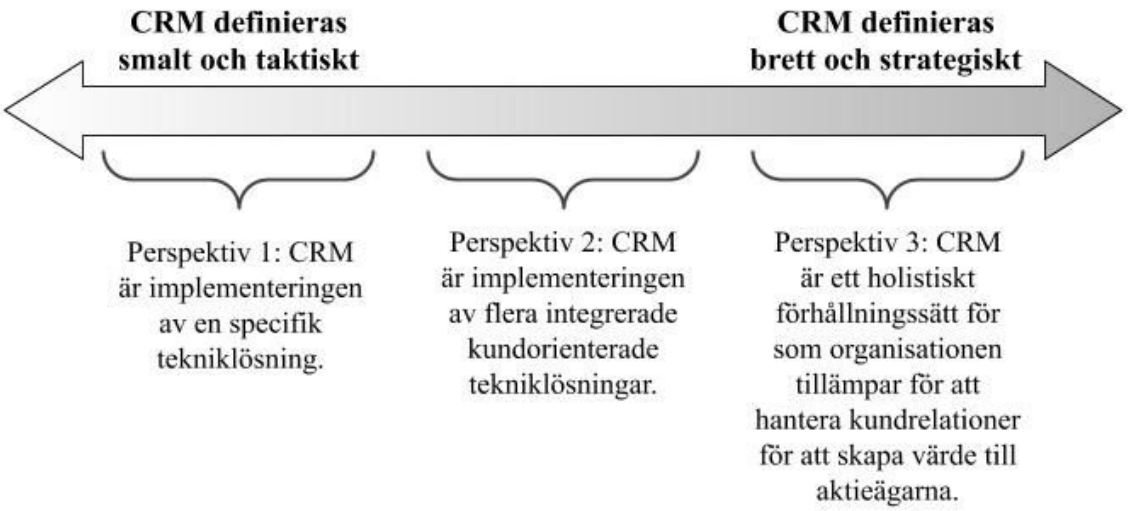
politik och intressenter vilka är betydelsefulla för den operativa effektiviteten i ett arbetssystem. Faktorer som ignoreras i miljön kan leda till problem som sedan kan försämra ett arbetssystem prestanda och orsaka systemfel.

8. Infrastruktur: I arbetssystemet finns det tre typer av infrastruktur vilka är mänsklig infrastruktur, informationsinfrastruktur och teknisk infrastruktur. Alla är lika vitala för arbetssystemet funktion, det är därför viktigt att inkludera detta element vid analysen av arbetssystemet.
9. Strategier: De strategier som är väsentliga i ett arbetssystemet är företagsstrategi, avdelningsstrategi och arbetssystemet-strategi.

Då denna teori om arbetssystem bryter ner informationssystem i dess beståndsdelar är den användbar för denna studie som avser CRM. Detta då den kan vara lämplig för att förstå hur elementen i det undersökta fallets CRM interagera med varandra.

4.2 Det konceptuella ramverket för CRM-strategi

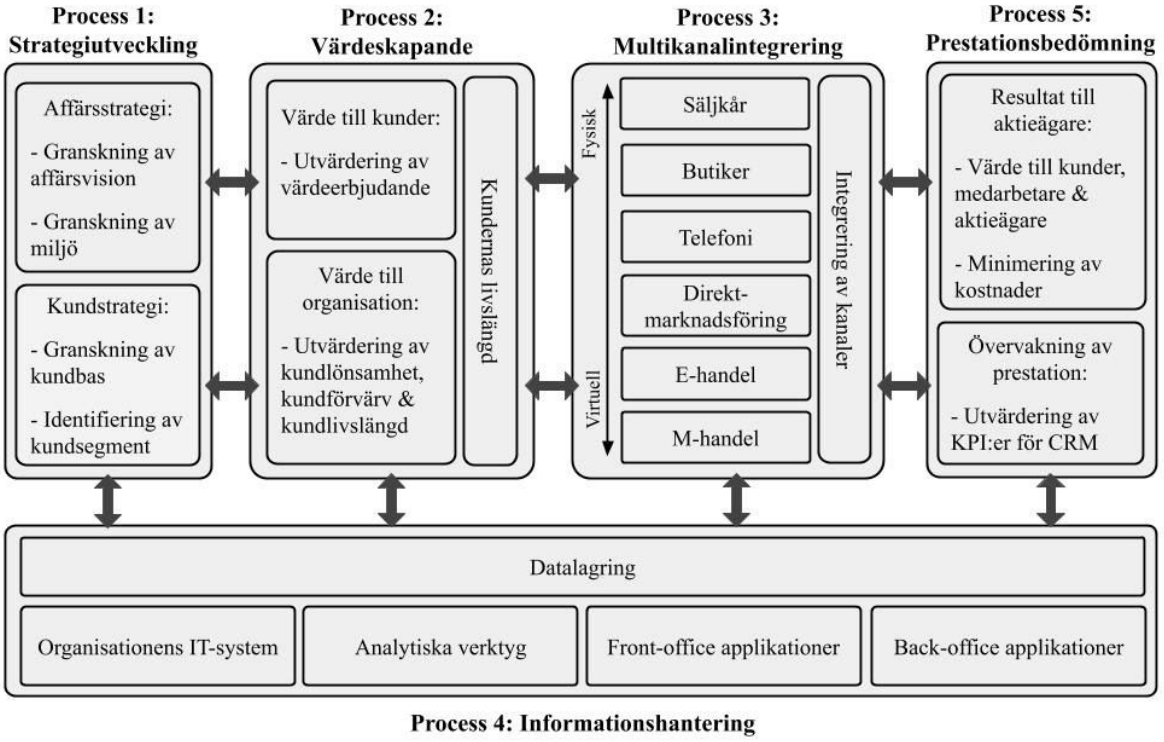
Payne och Frow (2005, s. 168) beskriver att en faktor till varför CRM misslyckas är på grund av att det ses som ett tekniskt initiativ. Författarna menar att det finns flera olika uppfattningar om vad CRM innebär och har identifierat de tre mest förekommande perspektiven och framställt dessa i ett kontinuum (se figur 3). Det första perspektivet syftar till när CRM definieras snävt och taktiskt som en viss tekniklösning, medan det andra perspektivet syftar på CRM som ett brett spektrum av kundorienterade IT- och internetlösningar vilket illustreras i mitten av kontinuumet. Det tredje perspektivet återspeglar en mer strategisk och helhetssyn på CRM som betonar selektiv hantering av kundrelationer för att skapa aktieägarvärde (ibid).



Figur 3 - Visualisering av CRM-kontinuiteten (anpassning och översättning av modell från Payne & Frow 2005, s. 168)

Att definiera begreppet CRM är av stor vikt då definitionen enligt Payne och Frow (2005, s. 168) avgör hur organisationer kommer att tillämpa CRM i sina verksamheter. För att CRM ska användas på ett så lämpligt sätt som möjligt föreslår författarna att organisationer bör utgå ifrån det tredje perspektivet av CRM, det vill säga det breda och strategiska förhållningssättet (ibid.).

Payne och Frow (2005, s. 169) menar att det finns ett behov av ett ramverk för systematiskt processbaserade CRM-strategier. Genom att samla in och kartlägga diverse begrepp inom CRM och relationsmarknadsföring har författarna utvecklat ett ramverk som visar hur framgång med implementering och strategiutveckling för CRM kan uppnås. Detta ramverk kallas för *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* (se figur 4).



Figur 4 - Visualisering av det konceptuella ramverket för CRM-strategi
(anpassning och översättning av modell från Payne & Frow 2005, s. 171)

Ramverkets första process beskriver strategiutveckling (*Strategy Development Process*). Payne och Frow (2005, s. 170) förklarar att denna process innefattar två centrala strategier; affärsstrategi och kundstrategi. Affärsstrategin innefattar inledningsvis en granskning av organisationens vision, med fokus på CRM, därefter granskas organisationens konkurrensutsatta miljö. Denna strategi måste beaktas först för att det sedan ska vara möjligt att avgöra hur kundstrategin ska utvecklas (Payne & Frow 2005, s. 170). Kundstrategin innefattar en granskning av den befintliga och potentiella kundbasen samt en identifiering av vilka segmenteringsformer som är passande, det vill säga välja mellan makro-, mikro- eller en-till-en-segmentering (ibid.). Affärsstrategin tenderar att vara VD:s och ledningens ansvar medan kundstrategin tenderar att ligga under marknadsavdelningens ansvar. När olika avdelningar är inblandade i de två strategierna bör tonvikten framförallt läggas på anpassning och integrering av affärsstrategin. Denna process med dessa två strategier ger organisationen en plattform för att utveckla och genomföra sina CRM-aktiviteter (ibid.).

Den värdeskapande processen (*Value Creation Process*) är ramverkets andra process. Payne och Frow (2005, s. 170) beskriver att denna process omvandlar resultaten från den tidigare

processen till program som extraherar och levererar värde. Det finns tre centrala element som styr denna process (ibid.). Det första elementet innebär att bestämma vad organisationen genererar för värde till sina kunder. Detta innebär att organisationen gör en värdebedömning för att avgöra om värdeerbjudandet kommer att resultera i en överlägsen kundupplevelse, detta görs genom att kartlägga vad kunderna värderar för attribut hos en produkt eller tjänst (Payne & Frow 2005, s. 172). Det andra elementet innefattar att bestämma vilket värde kunden kan ge organisationen, detta görs genom att först avgöra hur befintlig och potentiell kundlönsamhet varierar mellan olika kunder och kundsegment. Därefter måste förståelsen öka för kundförvärv, kundlivslängd (*customer retention*), möjligheter för försäljning samt byggnad av kundförståelse (ibid.). Det tredje elementet syftar på kundernas livslängd som en integrerad del av värdeskapandet, detta element bygger på det som identifierades i det andra elementet (ibid.). Då denna process översätter affärsstrategier och kundstrategier till specifika värdeerbjudanden som visar hur organisationen genererar värde till kunder, och vise versa, utgör den en viktig del av organisationens CRM (ibid.).

Den tredje processen i ramverket innefattar multikanalsintegrering (*Multichannel Integration Process*) vilket enligt Payne och Frow (2005, ss. 172-173) är den viktigaste processen inom CRM då den representerar samskapande av kundvärde genom att den omvandlar affärs- och kundstrategier från den första processen till värdeskapande aktiviteter med kunderna. I denna process fattas beslut om vilka kanaler som bör användas för att säkerställa kundnöjdhet och få en enhetlig syn av kunden oavsett vilken kanal som används. Idag används en kombination av flera olika kanaler som Payne och Frow (2005, s. 172) har delat upp i sex olika kategorier: (1) säljkårer, (2) butiker, (3) telefoni, (4) direktmarknadsföring, (5) e-handel och (6) m-handel. När en organisation använder flera olika kanaler samtidigt är det viktigt att samma standard upprätthålls på varje kanal samt att kanalerna är integrerade för att kundupplevelsen ska vara densamma oavsett vilken kanal som används (Payne & Frow 2005, s. 172).

Den fjärde processen kallas för informationshantering (*Information Management Process*), denna process behandlar enligt Payne och Frow (2005, s. 173) olika typer av kunddata för att generera nya kundinsikter och kunna göra lämpliga marknadsföringsåtgärder. Denna process innefattar fem olika element. Det första elementet är datalagret som syftar på det lager som lagrar data som kan användas vid dataanalyser. Dessa lager kan variera mellan olika organisationer men brukar generellt ta formen av ett konventionellt datalager (conventional

data warehouse) eller ett operativt datalager (operational data store) (ibid.). Det andra elementet innefattar organisationens IT-system, det vill säga den hårdvara, mjukvara och mellanprogramvara som används i organisationen. Att integrera dessa typer av teknologier är viktigt för att databasen ska kunna integreras till datalager som alla inom organisationen ska ha tillgång till (ibid.). Analytiska verktyg är det tredje elementet, dessa verktyg tenderar att levereras i form av data-mining- och mjukvarupaket som analyserar den data som ligger i datalagret (ibid.). Det fjärde elementet är front-office applikationer som används för att interagera med kunder och det femte elementet inkluderar back-office applikationer som stödjer aktiviteter som sker internt inom organisationens olika avdelningar (ibid.). Payne och Frow (ibid.) förklarar är det viktigt att samordna dessa applikationer med varandra för att förbättra kundrelationer och arbetsflödet i organisationen.

Den femte och sista processen innefattar prestationsbedömning (*Performance Assessment Process)*. Payne och Frow (2005, s. 173) förklarar att denna process säkerställer att organisationens strategiska mål för CRM uppnås och lägger därmed en grund för framtida förbättringar. Denna process består av två centrala delar, den första delen är berör den viktigaste uppgiften med CRM vilket är att organisationen levererar ett önskvärt resultat till aktieägarna. Denna del överväger från ett makroperspektiv hur kostnader kan minimeras samt hur värde skapas för medarbetare, kunder och aktieägare (Payne & Frow 2005, s. 174). Den andra delen är prestandaövervakning som från ett mikroperspektiv beskriver diverse mätvärden och nyckeltal som kan användas för att utvärdera att varje CRM-aktivitet inom varje process i ramverket planeras och genomförs så effektivt som möjligt (ibid.).

4.3 Multidimensionellt ramverk för värdeskapande genom big data

Elia, Polimeno, Solazzo och Passiante (2020, s. 617) skriver att CRM är en av de mest väsentliga informationskällorna som existerar i organisationer. I relationer mellan B2B-företag kan *big data* användas för att utvinna kunskap och öka förståelsen för att skapa bättre personaliserade produktrekommendationer, förstå den konkurrensutsatta miljön och förutsäga kommande trender. Elia et al. (2020, s. 618) menar att *big data* möjliggör för företag att stärka dess affärssamverkan i SCM (*supply chain management*) och CRM. Trots att B2B-företag uppvisar en avsaknad av verktyg och vägledning för att kunna realisera

analys av *big data* är det ett område som medför stora möjligheter för B2B-företag, bland annat för att leverera bättre användarupplevelser, effektivisera lagerkontroll samt prissättning. Elia et al. (ibid.) framför resultatet av en systematisk litteraturöversikt vars syfte är att definiera ett ramverk för potentiella dimensioner av värdeskapande för organisationer som bestämmer sig för att anta *big data*-paradigmet. Elia et al. (2020, s. 627) skriver att ramverket baseras på fem dimensioner och elva riktningar vars syfte är att vägleda organisationer att använda värdet från implementeringen av *big data*-initiativet (se tabell 2).

Tabell 2	**En sammanställning av dimensionerna för värdeskapande genom big data (anpassning och översättning av tabell från Eli et al. 2020, s. 625)**
Dimension	**Beskrivning**
Informationsvärde	*Big data* gör det möjligt att generera ny information och upptäcka dolda kunskaper som avslöjar användbart stöd och förbättrar kvaliteten på beslutsprocesser.
Transaktionsvärde	*Big data* kan generera fördelar för organisationer genom att ge stöd för att ändra organisationsmodeller, förbättra kvaliteten på resultaten, öka intäkterna, förbättra de operativa och stödjande processerna, hantera komplexa frågor och möta nya utmaningar.
Transformationsvärde	*Big data* kan förbättra organisatorisk prestanda genom att generera innovation inom produkter, tjänster, kundsegment, marknader eller affärsmodeller. Det kan också bidra till kvalitetsförbättringar i erbjudandet och kostnadseffektivitet i processerna och därmed medföra en betydande transformation av verksamheten.
Strategiskt värde	*Big data* möjliggör bearbetning av data i realtid som gör organisationer mer marknadsintensiva, snabbare att förändra, orienterade för att förbättra erbjudandet, beredda att förutse kundernas behov och beteenden, öppna för att förstå och förbättra interna förmågor och färdigheter. Detta påverkar de organisatoriska resultaten genom att förbättra de ekonomiska frågorna, konsolidera konkurrensfördelarna och nå en bättre marknadsposition.
Infrastrukturellt värde	*Big data* möjliggör utveckling av nya applikationer, verktyg och arkitekturer som ökar värdet på befintlig infrastruktur och lägger en grund (när det gäller processer, människor och system) för att möta framtida tekniska utmaningar.

Enligt Elia et al. (2020, s. 617) har de elva värdeinriktningarna identifierats och sedan kategoriserats i de fem dimensionerna. Elia et al. (2020, ss. 622-623) beskriver koppling på följande sätt:

- Informationsvärde: vilket är den första dimensionen kopplas till två inriktningar vilka är beslutstöd och kunskapsupptäckt. Beslutsstöd innefattar bland annat att använda *big data*-lösning för att fatta beslut av hög kvalitet. Kunskapsupptäckt innefattar att undersöka gömda kunskapsmönster i drifts-och kunddata.

- Transaktionsvärde: den andra dimensionen kopplas till omsättningstillväxt, produktivitetsökning samt kostnadseffektivitet och besparingar. Omsättningstillväxt handlar om att använda data för att konstruera produkter och tjänster vilket ska öka vinsten. Produktivitetsökning syftar på att optimera effektiviteten och möjliggöra affärsvärde via affärsprocesseffektivitet. Kostnadseffektivitet och besparingar handlar om att utnyttja tekniker som används i *big data*-miljöer för att förena effektivitet och kostnadsreduktion.

- Transformationsvärde: den tredje dimensionen innefattar inriktningen organisatoriska fördelar vilket syftar på att förbättra företagets kapacitet och att bibehålla organisatoriska resultat.

- Strategiskt värde: den fjärde dimensionen innefattar flertalet inriktningar. Marknadspositionering handlar om att erhålla konkurrensfördelar och att bevara en hållbar konkurrensfördel. Marknadens lyhördhet handlar om att utveckla företagets flexibilitet samt kapaciteten att kvickt besvara marknadens behov. Kundlojalitets förbättring handlar bland annat om att förutspå kundbeteende med hjälp av att använda analys och maskininlärning. Kompetensutveckling innefattar bland annat tvärvetenskapliga team vilka är engagerade i utveckling och idén av innovativa projekt.

- Infrastrukturellt värde: den sista dimensionen innefattar endast en inriktning vilket är förbättring av IT-infrastruktur. Den inriktningen handlar om att maximera IT-hanteringskostnader och underlätta IT-hanteringsprocessen, samt utveckla kapacitet och skalbarhet hos datalagringsmodellen.

Elia et al. (2020, s. 627) skriver att resultatet från litteraturöversikten visar att 91 artiklar (23%) har en tydlig hänvisning till den värdeskapande processen vid användandet av *big data*. Det visade sig att 49 artiklar (12%) avslöjade ett väsentlig bidrag och diskussion om värdet som framställs genom *big data*, i flera fall särskiljdes även källor och riktningar för värdet. Artiklarna som fokuserade på värdeskapande genom *big data* påvisar resultatet att

majoriteten av publikationerna utvecklade värde från: beslutsstöd (21 artiklar, 42%), kompetensutveckling (9 artiklar, 18%), förbättring av kundlojalitet (8 artiklar, 16%) och kunskapsupptäckt (8 artiklar, 16%). Denna litteraturstudie visade att ramverket är användbart för att undersöka hur företag kan utveckla sina relationer med dess leverantörer för att effektivt möta kundens behov och önskemål (Elia et al. 2020, s. 627).

4.4 Teorin om kritiska områden för CRM

Zerbino, Aloini, Dulmin och Mininno (2018, s. 1) förklarar att fenomenet *big data* utgör en möjlighet för organisationer att innovera affärsprocesser och generera värde. Genom *big data* och analyser av *big data* möjliggörs beslutsfattande i realtid samt ökade insikter om kunder. Zerbino et al. (ibid.) menar dock att det är svårt för många organisationer att integrera insamlade data i CRM besluten. Av denna anledning har Zerbino et al. (2018) undersökt hur *big data* kan påverka kritiska framgångsfaktorer vid CRM-initiativ genom att bland annat utforma ett ramverk baserat på tidigare litteratur och upptäckter inom området.

Zerbino et al. (2018, s. 3) beskriver att organisationer måste se på *big data* från ett holistiskt perspektiv när det gäller generering, insamling och utnyttjande av data om organisationer ska kunna förlita sig på ett avancerat datadrivet beslutsfattande. Zerbino et al. (2018, ss. 3-4) förklarar även att det finns ett antal olika definitioner av CRM men att denna artikel kommer att utgå ifrån följande definition: "CRM är en pågående process som utvecklar och utnyttjar marknadsinformation för att bygga och upprätthålla en vinstmaximerande portfölj av kundrelationer". Denna definition av CRM bygger på fem huvudsakliga områden: CRM som process, CRM som strategi, CRM som filosofi, CRM som kapacitet och CRM som teknik (ibid.). Dessa områden utgör i sin tur grunden som ramverket kommer att baseras på. Enligt Zerbino et al. (2018, s. 5) har tillämpningen av *big data* i CRM ökat under senare åren, framförallt i samband med den ökade användningen av sociala medier då det möjliggör bättre insamling av data. Denna nya data möjliggör i sin tur ökad kunskap om nuvarande och framtida kunder, marknadstrender samt gör det möjligt att urskilja oförutsedda mönster (ibid).

Ramverket som Zerbino et al. (2018, ss. 5, 9) utformade i denna forskningsansats består av de fem mest kritiska områdena för framgång inom CRM. Dessa fem kategorier härleddes från en litteraturstudie mellan varje kritisk framgångsfaktor och dess relation till litteratur avseende

big data. Zerbino et al. (2018, s. 6) beskriver att CRM-initiativ vanligtvis innebär att organisationen antar en CRM-process men att dessa initiativ kräver att CRM även utvecklas uppåt i organisationen vilket kan vara utmanande. För att initiativ inom CRM ska bli framgångsrika är det därför viktigt att säkerställa att de anställda är engagerade, att projekt- och förändringshantering sker effektivt samt att man ser på CRM utifrån ett projektperspektiv. Utifrån dessa förutsättningar har Zerbino et al. (2018 ss. 6-7) utformat följande ramverk (se figur 5):

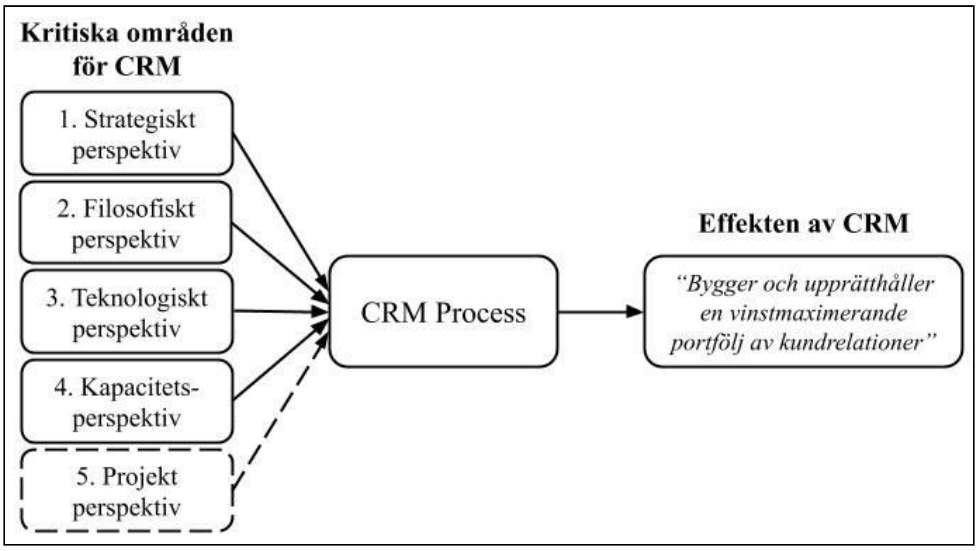
- Strategiskt perspektiv: I detta område ingår en strategisk planering av organisationens CRM. Detta görs genom övergripande strategier som på medellång och lång sikt kan medföra relevanta effekter.

- Filosofiskt perspektiv: Detta område behandlar CRMs effekter på organisationen. Då CRM starkt påverkar affärsprocesser och organisationsstrukturen är det viktigt att utvärdera organisationens informations- och processflöden samt gränssnitten som sammankopplar affärsprocesser och anställda.

- Teknologiskt perspektiv: I detta område ingår den digitala infrastrukturen för organisationens CRM. Att använda lämplig hård- och mjukvara är grundläggande för CRM-processen samt värdeskapande med kunden.

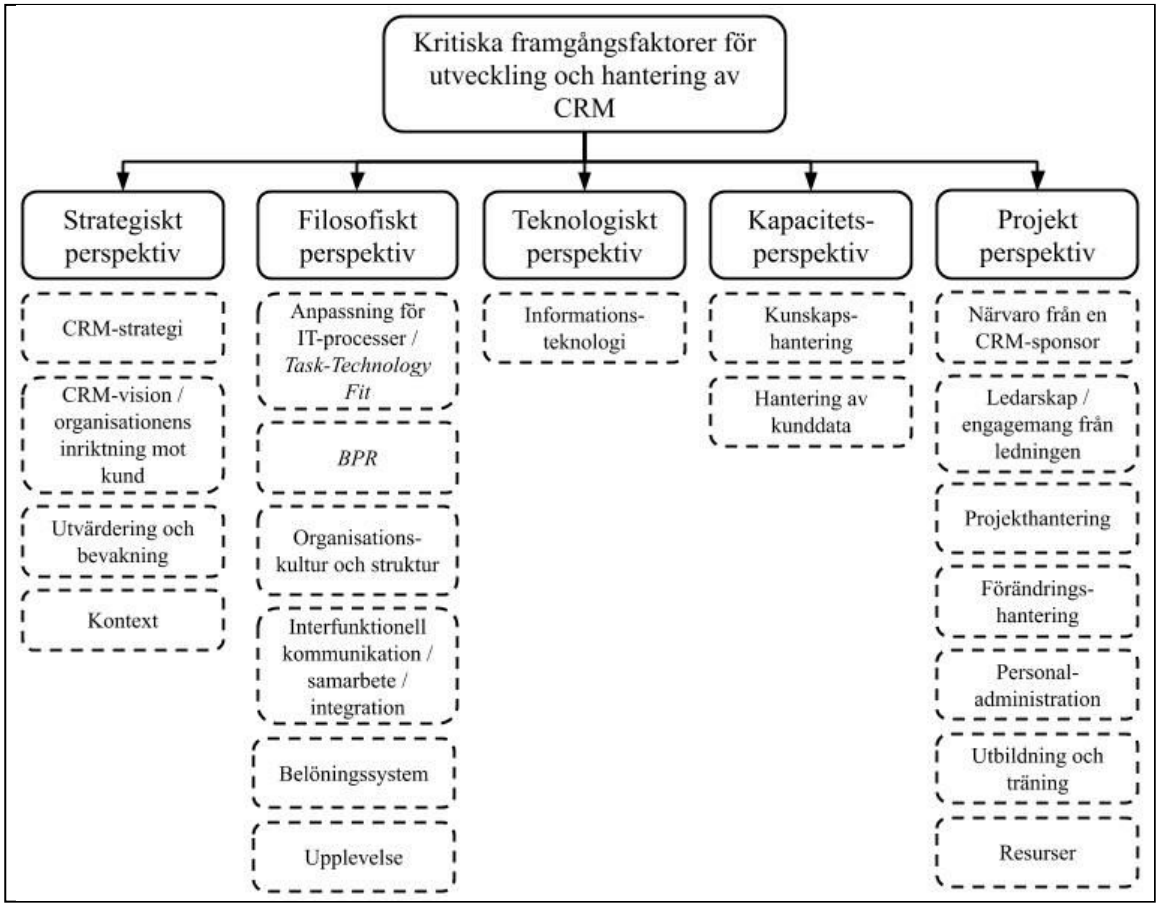
- Kapacitetsperspektiv: Detta område behandlar formella processer och teknologier som används vid insamlingen och hanteringen av kunddata som i sin tur leder till insikterna som genereras via organisationens CRM.

- Projektperspektiv: Detta område beskriver vikten av att fastställa en strategi vid införandet av ett CRM-initiativ, oavsett om det är en implementering av ett nytt CRM-system eller ett mindre initiativ.



Figur 5 - Visualisering av kritiska områden för CRM (anpassning och översättning av modell från Zerbino et al 2018, s. 6)

För varje kritiskt område för CRM identifierade Zerbino et al. (2018, ss. 9-13) även ett antal kritiska framgångsfaktorer som visualiseras nedan i figur 6.



Figur 6 - Visualisering av kritiska framgångsfaktorer inom varje kritiskt område för CRM (anpassning och översättning av modell från Zerbino et al 2018, s. 9)

4.5 Teorisyntes

Den teori som denna studie kommer att utgå ifrån är *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* som presenterades i avsnitt 4.2. Detta ramverk visar hur CRM är en strategi som kan och bör appliceras i fem tvärfunktionella processer inom en organisation. Även de tre andra teorierna som presenterades i avsnitt *4.1 Teorin om arbetssystem*, *4.3 Multidimensionellt ramverk för värdeskapande genom big data* samt 4.4 *Teorin om kritiska områden för CRM* inkluderade värdefulla perspektiv och insikter men är något för generella och kommer därför att appliceras på *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* enligt följande tabell (se tabell 3).

Tabell 3	**Teorisyntes. I den vänstra kolumnen i tabellen visas det centrala ramverket som utgör grunden för denna studie och dess beståndsdelar. I kolumnerna till höger om detta ramverk visas de övriga teorier och ramverk vars komponenter kan kopplas till det centrala ramverkets beståndsdelar.**		
Det konceptuella ramverket för CRM-strategi (Payne & Frow 2005)	Teorin om arbetssystem (Alter 2013)	Multidimensionellt ramverk för värdeskapande genom big data (Elia et al. 2020)	Teorin om kritiska områden för CRM (Zerbino et al. 2018)
Process 1: Strategiutveckling	Strategi	Strategiskt värde	Strategiskt perspektiv
Process 2: Värdeskapande	Kunder	Strategiskt värde	
Process 3: Multikanals-integrering	Deltagare och Infrastruktur		Teknologiskt perspektiv
Process 4: Informations-hantering	Information och Teknologi	Informationsvärde och Infrastrukturellt värde	Teknologiskt perspektiv och Kapacitetsperspektiv
Process 5: Prestations-bedömning	Omgivning	Transaktionsvärde	Projektperspektiv

Den första processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* innefattar strategiutvecklingsprocessen som behandlar två centrala strategier: affärsstrategi och kundstrategi. Dessa strategier skapar en plattform som organisationen kan använda för att utveckla och genomföra CRM aktiviteter (Payne & Frow 2005, s. 170).

- Denna process kan kopplas till *Teorin om arbetssystemets* nionde element vid namn Strategi då detta element beskriver tre relevanta strategier som bör genomföras på olika nivåer (Alter 2013, s. 81).
- Det finns även ett samband mellan denna process och det strategiska värdet från *Det multidimensionella ramverket för värdeskapande* som bland annat innefattar en strategisk kartläggning av kunden (Elia et al. 2020, ss. 622-623).
- Denna process kan även kopplas till det strategiska perspektivet från *Teorin om Kritiska områden för CRM* som innefattar en strategisk planering av organisationens CRM genom övergripande strategier (Zerbino et al. 2018, s. 6).

Den andra processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* är den värdeskapande processen som omvandlar den tidigare affärsstrategin och kundstrategin för att visa hur värde genereras till kunden och organisationen samt hur kundernas livslängd (*customer retention*) påverkar värdet (Payne & Frow 2005, ss. 170-172).

- Denna process kan kopplas till det sjätte elementet, Kunder, i *Teorin om arbetssystem* då detta element innefattar en analys av vilka kunderna är, vad de vill ha samt hur de använder det som arbetssystemet producerar (Alter 2013, s. 80).
- Denna process kan även sammanlänkas med det strategiska värdet från *Det multidimensionella ramverket för värdeskapande*, vilket bland annat lyfter kundlojalitet och handlar om att kunna förutspå kundbeteende (Elia et al. 2020, ss. 622-623).

Den tredje processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* är processen för Multikanalsintegrering som skapar värde genom att organisationen bestämmer vilka kanaler som ska användas för att säkerställa kundnöjdhet och en enhetlig syn av kunden (Payne & Frow 2005, s. 172). I denna process finns det sex olika typer av kanaler som organisationen behöver överväga: säljkårer, butiker, telefoni, direktmarknadsföring, e-handel och m-handel. Resterande teorier kopplas enligt följande:

- *Teorin om arbetssystemets* andra element, Deltagare, då deltagarna utför arbete inom arbetssystemet kan de exempelvis innefatta säljkårer som en kanal (Alter 2013, s. 80).

Kanalerna i denna process kan även kopplas till *Teorin om arbetssystemets* åttonde element, Infrastruktur, då den innefattar både mänsklig-, teknisk- och informationsinfrastruktur (Alter 2013, s. 81).

- Det finns även ett samband mellan denna process och det teknologiska perspektivet som presenteras i *Teorin om kritiska områden för CRM* som behandlar den mjuk- och hårdvara som används för att samskapa med kunden (Zerbino et al. 2018, s. 6).

Den fjärde processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* kallas för informationshanteringsprocessen, i denna process hanteras olika typer av kunddata som används för att generera nya insikter samt potentiella marknadsföringsåtgärder (Payne & Frow 2005, s. 173). Denna process består av följande element: Datalager, IT-system, Analytiska verktyg, Front-office applikationer och Back-office applikationer.

- Denna process kan kopplas ihop med *Teorin om arbetssystemets* tredje element, Information, som beskriver vilken information som skapas och lagras samt det fjärde element, Teknologi, vilket beskriver vilken teknologi som används för att bedriva systemet (Alter 2013, s. 80).
- Det finns även en koppling till Informationsvärde och Infrastrukturellt värde från *Det multidimensionella ramverket för värdeskapande.* Informationsvärde innefattar beslutsstöd och kunskapsmönster i drifts-och kunddata. Infrastrukturellt värde syftar på att optimera IT-hanteringskostnader, underlätta IT-hanteringsprocessen, samt förbättra kapacitet och skalbarhet hos datalagringen (Elia et al. 2020, ss. 622-623).
- Det finns även ett samband mellan denna process och det teknologiska perspektivet samt kapacitetsperspektivet som presenteras i *Teorin om kritiska områden för CRM* då dessa innefattar den digitala infrastrukturen för organisationens CRM samt beskriver hur kunddata insamlas och hanteras, vilket i sin tur leder till insikterna som genereras via organisationens CRM (Zerbino et al. 2018, ss. 6-7).

Den femte och sista processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* är prestationsbedömningsprocessen som säkerställer att organisationen uppnår sina CRM-mål. Denna process innefattar två centrala delar; att leverera ett önskvärt resultat till intressenterna och att övervaka prestandan i varje CRM-aktivitet, dessa delar uppnås genom att analysera och utvärdera hur varje aktivitet kan effektiviseras (Payne & Frow 2005, ss. 173-174).

- *Teorin om arbetssystemets* sjunde element, Omgivning, kan kopplas till denna process då detta element beskriver olika faktorer som påverkar arbetssystemet och dess

effektivitet, bland annat är intressenter en faktor som kan påverka den operativa effektiviteten. Detta element belyser även att organisationen bör göra en analys som inkluderar olika faktorer för att utvärdera effektiviteten av arbetssystemet (Alter 2013, s. 81).

- Det finns även ett samband mellan denna process och Transaktionsvärdet från *Det multidimensionella ramverket för värdeskapande,* vilket innefattar ökad produktivitet samt kostnadseffektivitet och besparingar (Elia et al. 2020, ss. 622-623).
- Denna process kan även kopplas till projektperspektivet från *Teorin om kritiska områden för CRM* då den beskriver vikten av att fastställa en strategi och att alltid utvärdera alla CRM-aktiviteter vid införandet av ett CRM-initiativ (Zerbino et al. 2018, s. 6).

5. Resultat

I detta avsnitt kommer resultatet av intervjuerna att presenteras. Avsnittet inleds med ett kort resultat av informantens intervjuer, vilket varit den person som har rekommenderat studiens respondenter till författarna. Resultatet har därefter en struktur i form av sju huvudteman som är återkommande i de fem intervjuerna med de olika anställda i organisationen. Resultatet från varje intervju redovisas genom citat och en sammanfattning av respondenternas tankar och åsikter.

5.1 Intervju med informant

Informanten förklarade under två ostrukturerade intervjuer att organisationen, vars anställda kommer att intervjuas, är verksam inom teknologibranschen där de säljer tjänster i form av Print-, POS-, VS- och IT-lösningar då de erbjuder både hårdvara, mjukvara och service. Organisationen tillhör en global koncern och har varit verksam på den svenska marknaden sedan 70-talet och de har ett antal kontor utspridda över hela landet. Inom organisationen i norden finns det ungefär 300 anställda varav cirka 200 finns i Sverige.

Informanten förklarade därefter att organisationen sedan länge har haft ett CRM-verktyg i sin verksamhet men att det är först nu som organisationen har valt att satsa på att implementera en dedikerad CRMS över hela den nordiska organisationen. Informanten menar därför att det i dagsläget finns ett flertal respondenter som jobbar med denna CRM-utveckling och/eller kundrelationshantering som därmed kan tänkas bidra med värdefulla insikter till studien. Vidare förklarade informanten att alla de respondenter som ansågs vara lämpliga för uppsatsen är olika typer av chefer och att alla chefer inom organisationen ingår i samma chefsnätverk. Informanten förklarade att detta nätverk fungerar som ett tvärfunktionellt team som involverar alla delar i organisation och att flera av respondenterna därför har regelbundna kontaktytor även om de tillhör olika delar av organisationen.

5.2 Intervju med respondent 1

Respondent 1 har rollen som *Sales Region Manager* och är ansvarig för den direkta försäljningen som sker på företagets nationella nivå, och arbetar med CRM utifrån att hjälpa säljarna med ett verktyg som stöttar dem i deras planering av aktiviteter. Respondenten arbetar nära respondent 2 som utbildar säljarna som respondent 1 ansvarar för och respondent

4 då hen planerar marknadsföringsåtgärder till säljarna som respondent 1 ansvarar för. Verktyget ska som en kalender påminna, samt ge information till säljarna så att de ger var och en av kunderna rätt uppmärksamhet, enligt planering och strategi. Respondenten fortsätter berätta att

> *"Jag har i tidigare jobb arbetat med CRM utifrån B2C med större mängder data, det blir lite andra perspektiv då. Där handlar CRM mer om att skapa en förståelse, se/tyda mönster om gruppers beteende."*

5.2.1 Fördjupade kundrelationer

Första området som diskuteras handlar om fördjupade kundrelationer. Frågorna handlar om kundlojalitet och kundrelationer med syfte att undersöka hur respondenten resonerar kring och arbetar med begreppen. Respondenten säger att företaget värderar långsiktiga kundrelationer högt och bygger upp dessa genom att följa deras slogan. Enligt respondenten handlar det om att

> *"(...) vi är genuint intresserade av våra kunder och att vi lyssnar på dem för att kunna erbjuda rätt produkter, lösningar eller kompetens som gör att kunderna kan vara unika och originella i sina processer."*

Enligt respondenten är det första uppdraget är att skapa en relation med kunden så att företaget får förtroende och kan sätta sig in i kunden affärsprocesser för att kunna bli rådgivande. Respondenten fortsätter då förklara att "*Vårt erbjudande handlar alltså om att digitalisera affärsprocesser vilket innebär att vi måste jobba hårt med relationen till vår kund*."

5.2.2 Strategier

Det andra området handlar om strategi. Respondenten förklarar att på ett strategiskt plan är kompetensförsörjning en viktig fråga för företaget just vad det gäller kundrelaterade aktiviteter, men då strategier tenderar att vara mer generella och syftar till att transformera är de inte helt optimala för det operativa arbetet. Respondenten berättar att

> *"(...) därför jobbar jag och säljarna jobbar mest med KPI:er (Key Performance Indicator). Våra KPI:er handlar istället om att dagligt leverera till strategin och*

det är med hjälp av KPI:er som vi säkerställer att vi har den närvaro som vi vill att våra säljare ska ha hos våra kunder."

Respondenten beskriver att KPI:erna är anpassade för säljavdelning och dessa är bland annat KPI:er i form av inplaneringsgrad, kompetens och aktivitet.

5.2.3 Värdeskapande

Det tredje området handlar om värdeskapande. Enligt respondenten skapar företaget värde till sina kunder på strategisk nivå genom företagets kompetensförsörjning, det strategiska perspektivet ser i sin tur till att den operativa nivån kan mäta värdet som företaget levererar genom att utgå ifrån KPI:er. Respondenten anser att kunden levererar värde till företaget genom ekonomisk ersättning. Respondenten fortsätter berätta om kundernas livslängd och säger att företaget har avtalstider som brukar sträcka sig till 36-48 månader, respondenten säger att *"(...) vi jobbar väldigt långsiktigt med våra kunder och att de därför har en lång livslängd hos oss jämfört med andra branscher."* Respondenten avslutar med att förklara att för att de inte ska mista den relationen med kunden så är inte relationerna endast bunden till säljkårerna utan företaget har ett nät av både front-office och back-office som har en relation till kunden.

5.2.4 Kanaler

Det fjärde området handlar om kanaler och respondenten berättar att "*vi är ganska old school eftersom att vi rör oss mycket i det fysiska rummet när vi skapar relationer med våra kunder."* Respondenten förklarar att dessa fysiska kanaler som företaget arbetar med är bland annat att arrangera event i from av kundkvällar och går på sportevenemang tillsammans. Respondenten använder även digitala kanaler, exempelvis sociala medier i form av LinkedIn och en hemsida som driver och konverterar trafik som leder till potentiella kunder. Respondenten säger även att de har separata kampanjsidor.

5.2.5 Utvärdering

Det femte området handlar om utvärdering och respondenten förklarar att "*Utvärderingen är självklart väldig viktigt enligt mig, trots att vi rent historiskt sett har varit ett företag som bara gasar på."*. Respondenten förklarar att hen styr hårt på närvaro och KPI:er och så länge de utvärderar att företaget håller rätt aktivitetsnivå så är de nöjda. Respondenten berättar att i projekt där företaget installerar ny hårdvara är de duktiga på att utvärdera i syfte att ta lärdom

av hur *supply*, distribuering och *timing* mellan mjukvaruinstallationen och hårdvaruleveransen har gått.

5.2.6 IT

Det sjätte området handlar om IT och respondenten förklarar att utifrån säljperspektivet är deras CRM-verktyg det primära systemet. Respondenten säger att "*vår CRM-applikation stödjer oss säljare i vårt arbete med kundrelationer och det är utifrån denna applikation vi jobbar mest.*" Respondenten berättar även att företaget har byggt ett html-verktyg vilket de kallar för Webborder som är mer API-baserat. Respondenten säger att andra system som är kopplade till CRM-verktyget exempelvis är Power BI som visualiserar data, affärssystemet som fakturerar det som kommer från CRM-verktyget samt ett servicesystem som man jobbar med om det uppstår fel.

5.2.7 Data

Det sjunde och sista området handlar om Data, respondenten förklarar att företaget arbetar mot specifika kundföretag hela tiden då blir analysen av data i det operativa inte särskilt värdefull. Respondenten säger å andra sidan att utifrån ett affärsledningsperspektiv vill de analysera data för att se trender och för att kunna vara proaktiva i sitt arbete. Gällande frågan om respondenten jobbar eller reflekterar över *big data* svarade respondenten att

> *"Nej det skulle jag inte påstå att jag, eller vi, gör. Big data, metadata och kunskap om kunskap brukar främst användas när man har stora databaser för att se ett mönster och vi har sällan så stora databaser att jobba med."*

Respondenten har även innan arbetat inom B2C-företag och beskrev att B2B-företag och B2C-företag är som två skilda världar. Respondenten förklarar att inom B2B-företag används kompetensen och insikterna inom data för att styra strategi, medan i B2C-företag handlar data om att kunna påverka det operativa resultatet då metadata inom B2C-företag nästan är avgörande för att få sälja. Respondenten förklarar att i B2C-företag sker interaktionen med konsumenten dessutom på flera olika typer av plattformar och då aggregerar företagen data från flera olika ställen i syfte att driva en kompetens om kunden. Respondenten menar därför att det är väldigt skilda affärsmodeller och verksamhetsprocesser mellan B2C- och B2B-företag.

5.3 Intervju med respondent 2

Respondent 2 har rollen som nordisk utbildningsansvarig och den rollen innefattar att utbilda organisationens säljaren samt att planera och följa upp all utbildning som sker, utöver detta är respondenten även systemansvarig för organisationens CRM-verktyg. Respondenten arbetar på ett eller annat sätt med alla de andra respondenterna i den mån att respondenten ansvarar över CRM-verktyget som de andra respondenterna använder.

5.3.1 Fördjupade kundrelationer

Det första området handlar om fördjupade kundrelationer. Respondenten förklarar att

> *"Kundrelationer innebär enligt mig att underhålla en löpande dialog med våra kunder genom att vi planerar, genomför och följer upp interaktionen och kontakten med kunden för att både upprätthålla den redan existerande relation men också för kunna utveckla relation genom att sälja in nya affärsområden."*

För respondenten betyder kundlojalitet att kunden återigen utökar avtalet med samma företag. Respondenten anser att kundrelationer stärks genom att leverera och överträffa det som kunden förväntar sig. Respondenten förklarar att företaget försöker förstärka kundresan på tre olika sätt. Den första syftar på den personliga kontakten mellan säljare och kunden, när säljaren säljer in en lösning eller produkt. Det andra syftar på företagets servicepersonal som har en viktig roll gällande att stärka kundrelationer då det är dessa personer som levererar lösningen/tjänsten/produkten. Det tredje sättet är uppföljningen vilket handlar om att följa upp och se till att kunden är nöjd med sin lösning och för att se om behovet finns för någon komplettering.

5.3.2 Strategier

Det andra området handlar om strategier. Respondenten förklarar att hen har planering gällande kundrelaterade aktiviteter och säger att *"(...) när jag jobbar med strategi så brukar det vara på mer lång sikt. Vi planerar ju både för att verka på kort och lång sikt och det bildar ju en strategi."*. Respondenten berättar att strategierna innebär att de ska ha en kundinteraktion med deras kunder men de har även en *go-to-market* modell vilket beskriver hantering av kundsegment baserat på kundens storlek och omfattning. Det vill säga en noggrann klassificering som innebär att mindre företag exempelvis enbart hanteras via telefon till stora företag hanteras av en dedikerad Major account manager. Respondenten

förklarar att strategin handlar i grund och botten om att företaget ska leverera en långsiktigt bra arbetsplats för deras kundföretag genom att tillhandahålla rätt lösningar på plats.

Respondenten beskriver även att hen arbetar med KPI:er då det är respondentens ansvar att genomföra utbildningsinsatser som i sin tur kopplas till hur en säljare ska leva upp till sina KPI:er. Respondenten säger att de vanligaste KPI:erna som respondenten arbetar med berör att säljaren levererar försäljning, har rätt antal interaktioner med rätt kund, säljer in rätt typ av affärsområden och att säljarna lägger rätt mängd pengar på rätt affärsområde. Respondenten berättar att dessa KPI:er handlar mycket om hur säljarna ska lägga ner sin tid och att tiden läggs ner på rätt kunder. Respondenten berättar att hela företaget jobbar utifrån begreppet *Kaizen* vilket betyder att de alltid strävar efter förbättring och utveckling och detta speglas även i deras strategi. Respondenten förklarar att de har ett ständigt strategiarbete vilket är optimalt. Respondenten anser att de kundrelaterade strategierna kan påverka positivt om de formuleras rätt. Respondenten fortsätter att förklara att allt det de gör ska göras för att främja deras relation med deras kunder, annars kan de inte existera.

5.3.3 Värdeskapande

Tredje området handlar om värdeskapande och respondenten anser att företaget skapar värde när de tillgodoser kundernas behov. Respondenten anser att kunden skapar värde till företaget genom att kunden har en transparens, en öppenhet om deras nuläge och avsikter framöver. Så respondenten svarar att transparens och öppenhet är det viktigaste värdet som kunden kan ge företaget för att de ska kunna ge något värde tillbaka. Respondenten ser på kundens livslängd som kundresan och en kundlivscykel. Respondenten förklarar att "*Vi tänker snarare att här börjar kunden att handla och fortsätter att handla av oss då vi vill ha långsiktiga kunder som inte vill sluta handla hos oss.*" Respondenten berättar att företaget har i förhållande till konkurrenter färre kunder men väldigt trogna då de värderar lojalitet. Respondenten förklarar att det finns olika tillvägagångssätt för att få en långsiktig kund. Man kan reglera avtalslängden och säljare kan se till att ligga i framkant och vara lyhörd efter kundens behov.

5.3.4 Kanaler

Fjärde området handlar om kanaler. Respondenten förklarar att företaget använder den fysiska kanalen vilken är den viktigaste. Respondenten säger att de även har andra kanaler genom deras partners som är återförsäljare, sociala medier, deras hemsida och webbshop.

Respondenten förklarar att företaget tidigare arbetat med olika arenor samt sponsrat sportevenemang, men att detta inte gör i nuläget. Vidare förklarar respondenten att de sociala medier som de främst använder är följande

> *"(...) LinkedIn vi jobbar med för att skapa och bibehålla kontakt med våra kunder. Utöver detta har vi även konton på Instagram och Facebook, med det är framförallt Instagram som vi nyligen har börjat jobba med för att nå ut till kunder som inte finns tillgängliga på LinkedIn."*

Respondenten anser att de skulle kunna vidareutveckla användningen av sociala plattformar för att nå ut till kunder då det idag är ett viktigt forum att befinna sig i.

5.3.5 Utvärdering

Femte området handlar om utvärdering. Respondenten förklarar att hen är delaktig i ett projekt som handlar om att följa upp aktiviteter med olika NKI-undersökningar (Index för kundnöjdhet). Dessa undersökningar som kommer att involvera data från både befintliga kunder som är kopplade till vissa branscher och storlekar men kommer även att sträcka sig till förlorade och potentiella kunder. Respondenten förklarar att den information som samlas in från dessa undersökningar analyseras i syfte att öka kunskapen om hur organisationen kan jobba bättre med sina kunder. Respondenten säger att

> *"Just nu jobbar vi som sagt med att förbättra våra utvärderingar av kundrelaterade aktiviteter för att vi inom en snar framtid ska kunna förbättra sättet som vi att mäter och tar in information på. Så ja, även om utvärdering inte är helt optimal än så vet jag att den kommer att bli bra för oss."*

5.3.6 IT

Sjätte området handlar om IT och respondenten förklarar att "*Jag jobbar främst i och med vårt CRM-verktyg då det är en del av mitt ansvarsområde på den här organisationen."* Respondenten jobbar även med interna applikationer inom CRM-verktyget som exempelvis den nybyggda webborden. Respondenten förklarar att deras servicesystem är även en applikation som hanterar tid, timmar och service kopplat till kunder vilket sedan används som underlag för fakturering. Respondenten berättar att ytterligare en annan applikation är en extern leverantör som de köper in affärsdata från. Dessa applikationer är till viss del integrerade med varandra.

5.3.7 Data

Det sjunde området handlar om Data och respondenten säger att företaget samlar in kunddata utifrån en kunddialog och säljarna uppdaterar CRM-verktyget med ny kundinformation. Respondenten säger att de sparar även data som rör deras befintliga affärsprocess för att se om de är i fas. Respondenten förklarar att företaget köper även in affärsdata från en extern leverantör och den data som de köper kan exempelvis bestå av information om företag i form av företagsnamn, organisationsnummer, adresser, leveransadresser, funktioner på kontaktpersoner, omsättning, resultat, antal anställda samt vilken bransch företagen är verksamma inom. Respondenten berättar att denna data tar deras säljare del av för att hitta nya potentiella kunder som ännu inte finns i deras system eller som de ännu inte har inlett en relation med. Respondenten förklarar att företaget använder denna insamlade data till att upprätthålla deras avtal och leveranser och för att kunna göra det behöver de en viss mängd data. Respondenten förklarar att

> *"Datan som jag jobbar med ligger i vårt CRM-verktyg och i detta system kan man göra olika urval där man kan analysera datan. Man kan exempelvis titta på hur många kunder en säljare har och vi vilket läge säljarens affärer ligger i sin säljprocess, detta kallas för Pipeline Management."*

Respondenten berättar att Pipeline management är ett sätt för säljarna att hålla koll på sin säljprocess när de kontaktar en helt ny eller befintlig kund. Alla stegen under säljprocessen kan man kalla för pipeline management och där jobbar de med fyra steg/faser.

Respondenten förklarar att företaget kan även ta ut säljstatistik och säljdata som används för att kunna bygga olika dashboards för att visa upp informationen inom olika områden, exempelvis inom försäljning, förlorad försäljning eller hur många kunder de har just nu i fas tre. Respondenten anser att analys av data kan påverka kundaktiviteter genom att bland annat se om det finns möjlighet för dem att sälja in nya områden hos kunder eller för att se om kunderna i en viss region inte fått en tillräckligt hög portion av kundinteraktion av deras säljare. Så man kan använda data på mängder av sätt i syfte att bearbeta och förstärka kontakten med kunder. Gällande frågan om respondenten jobbar med/eller reflekterar över *big data* svarar hen

"Ja, jag är ju bekant med begreppet men det beror ju lite på hur man uppfattar begreppet. För mig innebär det stora dataflöden och mängder av information samt analyser av detta för att kunna dra slutsatser och få nya insikter. Från denna uppfattning skulle jag säga att vi någorlunda jobbar med big data."

Respondenter fortsätter därefter att förklara hur företaget jobbar med data

"Vi jobbar olika mycket med data mellan avdelningarna och nivåerna men jag representerar främst den nordiska nivån. Tittar man på denna nivå så ser man att det samlas in data från de stora dataflödena som finns via våra olika system, och denna data kan vi analysera för att komma fram till nya insikter."

5.4 Intervju med respondent 3

Respondent 3 har rollen som kallas *Nordic Webshop Manager*, vilket innefattar att personen har ansvar för företagets inre säljteam som säljchef samtidigt som personen är ansvarig för själva kundresan på företagets webbshop. Personen arbetar delvis mycket med CRM med sitt säljteam och delvis med kundresor, data och dataanalyser när det kommer till e-handelsplattformen. Respondent 3 arbetar nära respondent 2 när det kommer till CRM-verktyget och arbetar även med respondent 4 då arbetet med deras kanaler och data överlappar varandra.

5.4.1 Fördjupade kundrelationer

Det första området handlar om fördjupade kundrelationer och respondenten förklarar att

"Termerna kundlojalitet och kundrelationer innebär enligt mig att man har återkommande relationer eller kontakt med kunder samt att man har ett långsiktigt relationsskapande. Jag jobbar mycket med kundlojalitet utifrån ett e-handelsperspektiv."

Gällande att stärka kundrelationer anser respondenten att bästa sättet är att jobba personligt med kunden. Företaget har anställda som är ansvariga för specifika kunder i syfte att bibehålla den personliga servicen och för att kunna bygga upp kontakten med kunderna och därmed stärka dess relationer. Respondenten fortsätter förklara att andra sätt är bland annat genom direktmarknadsföring i form av mailutskick.

5.4.2 Strategier

Det andra området handlar om strategier. Respondenten säger att KPI:er är en typ av strategi som används där olika mätvärden (KPI:er) stolpas upp, exempelvis genom att de anställda ska skicka ut mailutskick till kunderna en gång i veckan, skapa kampanjer, genomföra ett visst antal säljsamtal med kunder per vecka. Detta är de aktiviteter som företaget strategiskt har nedskrivna som gäller just kundrelation. Respondenten förklarar att hens team är delaktiga i marknadsavdelningens strategi för att utföra NKI-undersökningar som undersöker kundnöjdhet mot alla företagets kunder, för att förstärka deras relationen till företagets befintliga kunder. Respondenten anser att dessa KPI:er påverkar positivt för att kunna nå mål. Respondenten fortsätter förklara att

> *"Jag skulle vilja påstå att jag och mitt team följer våra strategier slaviskt och gemensamt ser vi till att följa upp våra mätvärden i stort sett varje dag genom att använda ett så kallat gamification-verktyg som i realtid visar statusen på våra aktuella mätvärden. Därför skulle jag säga att vi lever efter våra KPI.er och strategier och att dem är en vital del av vår verksamhet."*

Respondenten berättar att detta system är motiverande då säljarna blir belönade för att nå 100% avklarade KPI:er.

5.4.3 Värdeskapande

Det tredje området handlar om värdeskapande och respondenten förklarar att företaget skapar värde till sina kunder genom *"(...) bredden av utbudet, den personlig kontakten, vår starka närvaro och kunskap är våra mest värdeskapande egenskaper."* Respondenten anser att kunden skapar värde till företaget genom att "*(...) vi jobbar mycket med lokala kunder eftersom att vi har kontor ute på flera olika orter över Sverige så skulle jag säga att våra kunder en typ av ambassadörer för oss, vilket är väldigt värdefullt."* Respondenten anser att på så sätt agerar kunderna som referenser och rekommenderar andra företag ifall kunden är nöjd. Respondenten beskriver att företaget jobbar med customer retention på två olika sätt. Ett genom att jobba med avtal som kan sträcka sig upp till flera år och det andra genom försäljning via deras e-handel där affärerna är snabba och korta.

5.4.4 Kanaler

Det fjärde området handlar om kanaler och respondenten säger att

"Detta är någonting som jag jobbar väldigt mycket med i dagsläget då vi som sagt jobbar lite annorlunda från resten av företaget i och med att vår försäljning sker digitalt, vilket innebär att vi främst använder digitala kanaler för att nå ut till våra kunder. Vårt primära sätt att nå ut till kunderna är genom själva hemsidan för e-handeln."

Respondenten förklarar att de använder även sina säljare som en fysisk kanal och de digitala kanalerna innefattar bland annat mail och telefon. Sociala medier som företaget använder är LinkedIn i syfte för relationsskapande. Respondenten fortsätter förklara att

"Jag anser absolut att social media kan vara en bra väg att gå för att skapa värde med kunder. Jag älskar bland annat LinkedIn och vi använder den plattformen relativt mycket överlag, vi har dessutom nyligen anställt en social media ansvarig inom vårt marknadsföringsteam då vi ser värdet i att börja använda sociala medier."

Respondenten säger även att företaget börjat använda Instagram för deras POS försäljning som säljer kassasystem, eftersom att dessa kunder inte finns på LinkedIn. Respondenten förklarar att det är en gammal organisation som inte är van vid social media men som nu börjat använda det mer internt i hopp om att kunna utveckla det externt.

5.4.5 Utvärdering

Det femte området handlar om utvärdering och respondenten förklarar att de utvärderar kundrelaterade aktiviteter och processer och berättar att

"Ja, det gör jag och mitt team. Då vi jobbar med digitala verktyg har vi turen att kunna samla in data från dessa. Vi använder främst Google Analytics och HotJar för att analysera vår data och vi samlar även in data från vårt europeiska mailutskickprogram som heter ActOn vilket används för att göra utskick om våra kampanjer och datan från detta program följer vi upp hela tiden."

Respondenten ser stor potential i att skapa värde genom analys och utvärdering av aktiviteterna. Genom att utvärdera med olika verktyg kan företaget följa knapptryck och kundresa i plattformar vilket är grundläggande för försäljningen. Respondenten menar därför att data kan analyseras och portioneras ner till exakt vad som behöver göras för att nå deras mål.

5.4.6 IT

Det sjunde området handlar om IT. Respondenten beskriver att hen arbetar mest med CRM-verktyg och gamification-verktyget när det gäller deras kundrelaterade processer, dessa verktyg är inte integrerade med varandra. Respondenten anser inte att det i dagsläget finns något som drastiskt behöver förbättras, utan att respondenten anser i dagsläget att deras CRM-verktyg är på god väg att bli så pass bra som de vill ha det. Respondenten berättar att förändringarna som skett i CRM-verktyget är att de börjat jobba mycket med kundgrupperingar vilket de inte gjorde innan. De har även introducerat Pipeline Management. Gällande om de befintliga applikationerna räcker svarar respondenten att

> *"Jag tycker definitivt att de applikationer som vi jobbar med idag räcker och den utveckling som vi genomför på vårt CRM-verktyg just nu tror jag att vi kommer att ta oss långt på. Något som vi har övervägt dock är att lägga till ett API till vårt gamification-verktyg vilket skulle kunna underlätta vårt jobb då vi idag gör lite dubbeljobb. API:n skulle innebära att informationen från gamification-verktyget kan överföras direkt till* CRM-verktyget *och att vi då slipper fylla i informationen i båda applikationerna."*

5.4.7 Data

Det sjätte området handlar om Data. Respondenten säger att de samlar in data i syfte att kunna genomföra analyser men också för intern information som genererar Leads. Så respondenten förklarar att företaget använder data för att dels använda information internt för att höja kunskap och dels för att analysera data för att kunna höja kundnöjdheten och kundresan. Respondenten berättar att data samlas in via deras webbshop och webbverktyg samt från deras mailutskick via ActOn. Respondenten fortsätter förklara att

> *"Som en del av webbshopen har vi även specifika KPI:er som samlar in data för när vi har olika kampanjer. Det är ju den viktigaste datan som vi samlar in från olika kanaler och analyserar."*

Respondenten anser att dataanalyser kan påverka interaktionerna med kunderna på ett väldigt positivt sätt. Den största påverkan som respondenten kan se, är förmågan att kunna lära sig mer om kunden och kunna agera på det. Respondenten exemplifierar detta resonemang med att förklara att data som samlas in på webbshopen kan användas för att lära sig mer om hur kunden beter sig på hemsidan och vad som intresserar kunden, exempelvis kan hen se att

kunderna inte trycker på en specifik knapp, med denna information kan de ändra knappens utseende vilket resulterar i att fler kunder börjar trycka på knappen vilket leder det till mer försäljning. Respondenten menar därför att dataanalyserna påverkar kundaktiviterna i allra högsta grad. Respondenten anser även att hen jobbar med *big data* eftersom hen jobbar mycket datastyrt och tycker att det är intressant med detta nya affärsområde. Respondenten förklarar att resten av organisationen arbetar inte lika mycket datastyrt utan säljarna har tillgång till CRM-verktyget men det är å andra sidan mer en samling av information än direkt data.

5.5 Intervju med respondent 4

Respondent 4 har rollen som *Nordic Marketing Team Leader* och denna roll innebär att respondenten koordinerar och hanterar det dagliga arbetet som genomförs på organisationens marknadsavdelning. Detta arbete innefattar framförallt intern och extern kommunikation, planering av marknadsmaterial samt hantering av social media, PR, Branding samt varumärket. Respondent 4 arbetar nära med respondenterna 1, 3 och 5 genom att hen planerar marknadsföringskampanjer till varje försäljningsavdelning. Respondent 4 arbetar även med respondent 2 i den mån att hen arbetar med data från CRM-verktyget som respondent 2 ansvarar över.

> *"Vi brukar säga att vi som avdelning är en stödfunktion till andra avdelningar, då vi hjälper dem med att lyckas med sina respektive jobb. Då vi är en organisation som jobbar med försäljning, är det naturligt att vi jobbar allra närmast produkt- och säljavdelningen för att stimulera och stödja vår försäljning."*

5.5.1 Fördjupade kundrelationer

Det första området handlar om fördjupade kundrelationer och här förklarar respondenten att hen anser att relationen till kunderna är ovärderlig för organisationer som jobbar med denna typ av försäljning och att relationerna därför ska underhållas och värderas högt. I och med detta beskriver respondenten att kundlojalitet kan ses som ett kvitto på att organisationen underhåller relationen på ett sätt som gör att kunderna är villiga att fortsätta utveckla sitt samarbete med organisationen. Vidare förklarar respondenten att hen upplever att det bästa sättet att stärka kundrelationer på är genom att man som organisation ser till att vara närvarande och tar sig tid att förstå kundernas behov och verksamheten. Respondenten menar

att *"(...) vi verkligen går in på djupet och försöker att förstå vad kunderna har för svaga länkar i sina arbetsprocesser så att vi kan hjälpa till att förbättra deras arbetsplatser."*

5.5.2 Strategier

Det andra området handlar om strategier. Här förklarar respondenten att hen jobbar med ett antal strategier för att skapa nya affärsmöjligheter, i syfte att utveckla och bredda samarbetet med organisationens kunder. Dessa strategier avser två centrala områden, event och kommunikation. Vad det gäller event förklarar respondenten att strategierna här handlar om att engagera och attrahera kunder genom event, exempelvis för kunder inom en specifik bransch samt för att presentera nya affärsområden. Strategierna inom kommunikation berör enligt respondenten att planera hur ofta och vad organisationen ska kommunicera ut till kunderna. Ett format av kommunikation är bland annat social media vilket respondenten förklarar är ett bra medel för att främja och stärka kundrelationer, men även för att potentiellt skapa nya relationer med företag som inte är kunder i dagsläget. Respondenten beskriver i samband med detta att en bra strategi ska vara mätbar för att aktiviteterna i strategierna ska kunna utvärderas och förbättras. Att formulera mätbara strategier är dock något som enligt respondenten kan vara komplicerat då mjuka värden som exempelvis kundrelationer är svåra att mäta, jämfört med hårda värden som exempelvis innefattar försäljningen från ett event eller en kampanj. Respondenten beskriver å andra sidan att de flesta strategier på marknadsavdelningen numera tenderar att vara formulerade på ett sätt som gör dem mätbara, och responden förklarar därför att *"(...) våra strategier har en väldigt stor påverkan och inverkan på hur vårt varumärke uppfattas och hur vi underhåller våra kundrelationer."* Detta då strategierna formuleras på ett sätt som främjar kundrelationer och vårdar organisationens varumärke.

5.5.3 Värdeskapande

Det tredje området berör värdeskapande. Här förklarar respondenten att hen anser att organisationen skapar värde till sina kunder genom att leverera rätt lösning till kunden utifrån dess behov. Samtidigt förklarar respondenten att det är viktigt att skapa ett mervärde till kunden och att detta kan göras genom att vara genuint intresserad av att lära känna kunden och dess verksamhet, för att på så sätt kunna skräddarsy lösningar och identifiera nya affärsmöjligheter. Respondenten förklarar även att värde kan skapas för varumärket genom att dels jobba med kommunikationen för att stärka och bygga upp varumärket, och dels

genom att vårda varumärket genom att vara aktsamma med vart varumärket syns och vilken uppfattning det genererar. Detta har dock blivit mycket svårare enligt respondenten då *"(...) social media har gjort det svårt att kontrollera vad folk skriver om oss men också vad våra anställda delar på sin sociala media som kan reflektera en sämre bild av företaget."* Gällande hur kunder kan skapa värde till organisationen anser respondenten att *"(...) kunderna hjälper oss att hålla oss på tårna så att säga, alltså att hela tiden utmana oss till att ligga i framkant och fortsätter att utveckla nya affärsområden."* Genom att kunderna efterfrågar lösningar som organisation ännu inte kan tillhandahålla, menar respondenten att organisationen kan identifiera nya affärsområden att utveckla nya lösningar inom som leder organisationen framåt. Vidare förklarar respondenten att organisationen aktivt jobbar med att ge näring till dess kunder under hela kundrelationernas livslängd. För att göra detta förklarar respondenten att det är viktigt att

> *"(...) se på relationen som ett samarbete eller partnerskap, framförallt med våra större kunder då vi är så pass insatta i deras verksamhet och processer så det blir som ett slags dagligt samarbete med de produkter och lösningar som de har från oss och det tror jag är nyckeln för att ha kvar kunder länge."*

5.5.4 Kanaler

Det fjärde området handlar om kanaler. Respondenten förklarar här att de kanaler som förekommer i marknadsavdelningens dagliga arbete med kunder främst är diverse former av digitala kanaler, exempelvis e-post, SMS, social media och organisationens hemsida. Ibland förekommer även en viss typ av kommunikation per post vid pressutskick till kunder. Den viktigaste kanalen som distribuerar marknadsavdelningens budskap till kunder är dock säljarna som enligt respondenten har en mer personlig och stark kontakt till kunderna. Inom området social media specificerar respondenten att det finns stor möjlighetet för organisationen att utvecklas, men då organisationen jobbar business-to-business vilket tenderar att innefatta en komplex försäljningsprocess blir det svårare att marknadsföra sig och nå ut till rätt målgrupp via social media. Samtidigt lyfter respondenten å andra sidan att social media kan vara en lämplig kanal för att kommunicera till befintliga kunder och att det därför en viktig kanal att nyttja.

5.5.5 Utvärdering

Det femte området avser utvärdering och här förklarar respondenten att i en perfekt värld skulle allting alltid utvärderas men att i praktiken hinner man inte alltid med att utvärdera så mycket som man egentligen vill och behöver. Av denna anledning försöker respondenten se till att i så stor utsträckning som möjligt utforma mätbara strategier som går att utvärdera i efterhand, men att de dagliga aktiviteterna och processerna utvärderas inte så mycket som respondenten egentligen hade velat se. Utvärdering av aktiviteter, strategier och processer är nämligen något som respondenten värderar högt och menar är en vital del då

> *"(...) om man inte utvärderar aktiviteten eller processen vet man inte hur den har gått, och tänk om något har gått dåligt, då vet man inte om det. Vilket kan innebära att nästa gång man planerar kanske man gör om samma misstag igen."*

5.5.6 IT

Det sjätte området innefattar IT och applikationer. Här förklarar respondenten att hen jobbar med en rad olika system och applikationer. Respondenten förklarar först att de två viktigaste systemen som används på marknadsavdelningen är ActOn vilket är ett *marketing automation system* som bland annat används för att skapa landningssidor, kampanjsidor och e-postutskick, detta system är kopplat till CRM-verktyget vars kunddata används vid utskicken. ActOn användas även av marknadsavdelningen i syfte att följa kundernas digital fotavtryck i syfte att lära sig mer om kundernas beteenden, vilket kan komma till nytta vid framtida kampanjer. Respondenten fortsätter förklara att utöver dessa centrala system använder marknadsavdelningen även diverse applikationer för att underhålla hemsidan och för att skicka ut SMS som ett komplement till e-postutskick.

5.5.7 Data

Det sjunde området berör Data. Här förklarar respondenten att marknadsavdelningen jobbar nära med organisationens försäljningsavdelningar och därav har tillgång till inköpt affärsdata från en extern leverantör för att hjälpa försäljningsavdelningen att bearbeta denna data. Utöver detta förklarar respondenten även att marknadsavdelningen jobbar med data som har samlats in från andra digitala kanaler, exempelvis deras hemsidor, kampanjsidor, social media samt sökmotorstatistik. Mycket av denna data samlas in i syfte att bearbetas och leda till nya insikter om beteendemöster hos kunderna, exempelvis undersöker respondenten antal

besökare och hur kunderna rör sig i de digitala kanalerna för att på detta sätt kunna planera bättre framtida kampanjer och kunna kommunicera ut information så effektivt som möjligt till kunden för att. Respondenten menar även att hen samlar in data från de utskick som görs via e-post, där följer hen kundens digitala fotspår och samlar in data om exempelvis hur många som öppnade eller skickade vidare mailet och på så sätt kan respondenten planera nästa utskick på ett ännu bättre sätt för att få ökad kundaktivitet. Vidare förklarar respondenten att data ibland kan analyseras manuellt av personalen på marknadsavdelningen men att verktyg oftast tillämpas, framförallt Google Analytics och HotJar vilket är två användbara applikationer. Respondenten menar att dessa typer av analyser är mycket värdefulla då de underlättar det ständiga förbättringsarbetet i och med dess förmåga att visa på effektiva och mindre effektiva aktiviteter. Något som respondenten belyser *"(...) är det stora värdet med dataanalys, nämligen att man får svart på vitt en form av statistik om vad som är bra eller inte."*

Avslutningsvis förklarar respondenten att marknadsavdelningen jobbar med *big data* i en viss mån, inte dagligen men att det åtminstone är någonting som finns i bakhuvudet hela tiden. Respondenten lyfter dock att trenden *big data* är ett fenomen som alla organisationer ännu inte har börjat reflektera över, men att det är någonting som i framtiden kommer att prägla alla organisationer då data kommer att vara en av det viktigaste tillgångarna och att det därför aldrig är för tidigt att börja jobba med *big data*.

5.6 Intervju med respondent 5

Respondent 5 har rollen som *Manager Key Account Team Direct Sales* och är ansvarig för insticksprogrammet Webborder som en är del av CRM-verktyget vilket är företagets CRM-verktyg och hen har tidigare varit nordiskt ansvarig för CRM-verktyget samt varit storkundsansvarig för en av företagets avdelningar. Hen har tidigare arbetat som säljansvarig. Som tidigare säljansvarig har respondent 5 arbetat nära respondent 4 då hen planerade kampanjer åt respondent 5. I respondentens nuvarande roll arbetar hen med respondent 2 då deras ansvarsområden avseende CRM-systemet och Webbordern överlappar varandra.

5.6.1 Fördjupade kundrelationer

Det första området handlar om fördjupade kundrelationer, respondenten säger att

"(...) kundrelationer och kundlojalitet är två begrepp som hänger ihop. Att ha kundrelationer är fundamental för försäljningen inom denna typ av verksamhet och därför måste man alltid ha en kundrelation."

Kundlojalitet menar då respondenten är ett betyg på hur dessa kundrelationer hanteras och kundens nöjdhet. Respondenten anser att det bästa sättet att stärka kundrelationer på är genom att vara ärlig och inte ge tomma löften.

5.6.2 Strategier

Det andra området handlar om strategier. Respondenten beskriver att under sin tid som storkundsansvarig hade hen strategier som följdes och dessa innefattar även KPI:er, där respondenten även utvecklat ett system för KPI:er. Respondenten förklarar att

"För tre år sedan startade den gruppering som jag har varit ansvarig för under de senaste åren och vi har haft veckomöten där vi går igenom våra viktigaste KPI:er varje vecka. Genom denna uppföljningen har vi kunnat se till att vi är på rätt väg, och vi har har alltid hållit vår budget så därför skulle jag ändå säga att dessa strategier är bra då vi alltid har kunnat leverera mot dem."

Respondenten anser att de kundrelaterade strategierna i allra högsta grad påverkar företagets relationer.

5.6.3 Värdeskapande

Det tredje området handlar om värdeskapande och respondenten förklarar att företaget skapar värde genom närvaro och relation, men säger för att få veta svart på vitt vad kunderna tycker krävs undersökningar i form av kundnöjdhet. Respondenten förklarar att NKI-undersökningar är något som företaget börjat införa och använda. Respondenten säger att kunderna skapar värde till organisationen genom ekonomisk ersättning. Gällande kunders livslängd resonerar respondenten att det är åtta gånger lättare att behålla en kund än att skaffa en ny och menar med det att organisationen gör sitt yttersta för att behålla sina kunder. Respondenten fortsätter säga att

"Jag har jobbat på denna organisation i ungefär 20 år och under min tid här är det väldigt få kunder som jag har tagit in som har lämnat oss, så därför skulle jag

utifrån min erfarenhet säga att kundernas livslängd hos oss är väldigt lång som ett resultat av att vi har lojala kunder."

5.6.4 Kanaler

Det fjärde området handlar om kanaler och respondenten förklarar att företaget använder sig mest av säljare för att nå ut till kunder och marknadsföra sig. Respondenten förklarar att företaget satsar mycket kapital på sina säljare för att öka motivation men är villiga att göra detta, då de har ett bra team av säljare. Respondenten säger dock att *"Problemet med att ha riktigt bra säljare i det fysiska rummet är att när kunderna förflyttar sig till digitala kanaler och inte längre vill ha möten så spelar det ingen roll hur bra säljare man har."* Respondenten beskriver att med hjälp av digitala kanaler och ökad tillgång till information så blir kunden inte beroende av fysiska möten och det är därför viktigt för organisationen att befinna sig på sociala plattformar. Dock tycker respondenten att företaget behöver hitta en nisch om de ska börja använda digitala kanaler.

5.6.5 Utvärdering

Det femte området handlar om utvärdering och respondenten säger att företaget utvärderar kundrelaterade aktiviteter och processer genom exempelvis

"(...) när vi håller stora event där vi bjuder in mycket kunder, då ser vi alltid till att följa upp dessa event genom att bland annat kolla på hur många som kom, hur många som bokade in uppföljningsmöten och vad dessa ledde till i from av affärsutveckling samt hur stora intäkter detta resulterade i."

Respondenten anser att denna typ av utvärdering räcker men att det borde satsas mer på utvärdering inom social media och andra digitala kanaler. Med det menar respondenten

"Jag anser exempelvis att desto mer vi jobbar med LinkedIn, desto mer borde vi ha en LinkedIn hantering så att vi kan se vart varje kundcase kommer ifrån och på så sätt kunna lägga mer kraft på det."

5.6.6 IT

Det sjätte området handlar om IT och respondenten säger att hen har arbetat med att utveckla företagets CRM-verktyg och den nya Webbordern. Respondenten fortsätter förklara att

> *"Nu benämns dessa som två olika applikationer men egentligen är grundtanken att säljarna endast ska behöva jobba i CRM-applikationen och att Webbordern är en del av den applikationen. Detta för att säljarna ska kunna ta fram det de behöver i ett och samma system."*

Respondenten berättar även att affärssystemet är kopplat till CRM-verktyget, vilket innebär att "*Det säljarna skjuter ut från CRM-applikationen skickas för uppläggning i andra system som bland annat vårt interna affärssystem som i sin tur skjuts vidare till exempelvis vår ekonomi- eller kontraktavdelning."*

5.6.7 Data

Det sjunde området handlar om Data där respondenten beskriver att företaget samlar in kunddata och att denna data består av information i CRM-verktyget, men även affärsdata som köps in från en extern leverantör där informationen används till att uppdatera kundkort med företagsuppgifter och kontaktuppgifter. Respondenten berättar att denna data även används till att göra digitala och fysiska utskick, hitta nya kunder samt uppdatera information om befintliga kunder. Respondenten förklarar att deras data analyseras beroende på dess syfte. Respondenten förklarar att kunderna nyligen klassificeras i olika segment utifrån sannolikheten att dessa kunder begår köp. Verktygen som används för att analysera data kan vara externa förklarar respondenten men de flesta arbetar manuellt i CRM-verktyget. Respondenten fortsätter berätta att

> *"Dessa analyser anser jag har jättestor möjlighet att påverka våra kundaktiviteter. När jag jobbade som storkundsansvarig så gjorde vi jättemycket olika analyser av vår data, framförallt analyserade vi kunder som vi skulle kunna utöka vårt samarbete med."*

Respondenten förklarar att företaget insåg att det är mycket lättare att utveckla nya affärsområden och lösningar hos en befintlig kund än hos en ny kund och de därför lägger stor energi på att utveckla befintliga samarbeten. Respondenten anser inte att hen arbetar med *big data* sin arbetsroll men fortsätter förklara att *"Å andra sidan kan det mycket väl vara så att vissa avdelningar inom vår organisation jobbar mer med big data än vad jag gör, jag kan exempelvis tänka mig att man jobbar mer med data inom vår e-handelssida."*

6. Analys

I detta avsnitt tillförs nu en analys av resultatet från föregående avsnitt i relation med den teori som tidigare har lyfts. Analysen har en struktur som baseras av de fem processerna från den centrala teorin, det konceptuella ramverket för CRM-strategi. I varje process kommer även de övriga teorierna med tillhörande delar som kopplades ihop i teorisyntetsen att analyseras.

6.1 Strategi

Payne och Frow (2005, s. 170) förklarar att den första processen, strategi, i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* innefattar två centrala strategier: affärsstrategi och kundstrategi. Affärsstrategin är den första strategin som ska utformas och denna bör inledningsvis innefatta en granskning av organisationens vision och därefter en granskning av organisationens konkurrensutsatta miljö. Det är vanligtvis VD:ns och styrelsens ansvar att utforma en affärsstrategi (ibid.). Även Alter (2013, s. 81) förklarar att i *Teorin om arbetssystem* finns det tre strategier som är väsentliga för ett välfungerande arbetssystem, dessa är företagsstrategi, avdelningsstrategi och arbetssystemets strategi. Företagsstrategin överensstämmer med affärsstrategin då den också formuleras av VD:n och styrelsen.

I denna studie har inga respondenter med strategiska befattningar intervjuats och det finns därför ingen insamlad empiri som beskriver hur organisationens affärsstrategi ser ut. Däremot vittnar respondenterna om två återkommande förhållningssätt som präglar deras arbete. Det första av dessa förhållningssätt är *Kaizen* som innebär att varje individ och avdelning ska försöka att vara i ständig utveckling och förbättring av sina processer och aktiviteter, vilket är något som majoriteten av respondenterna förklarar att de strävar efter. Det andra förhållningssättet är företagets slogan som innebär att alltid vara originell vilket betyder att respondenterna alltid ska ha kunden och dess behov i åtanke när de skapar lösningar till sina kunder, även denna syn på skapa unika lösningar är återkommande i respondenternas svar.

Den andra strategin i denna process är kundstrategin. Denna strategi bygger vidare på affärsstrategin och innefattar enligt Payne och Frow (2005, s. 170) en granskning av den befintliga och potentiella kundbasen samt en identifiering av vilka segmenteringsformer som är passande och hur marknadsföringen och kommunikationen ska ske till dessa kundsegment.

Denna strategi tenderar att ligga under marknadsavdelningens ansvar (ibid.). Även Alter (2013, s. 81) förklarar att varje avdelning bör ha en individuell strategi, exempelvis en individuell kundstrategi som i detta fall. I *Det multidimensionella ramverket för värdeskapande genom big data* lyfter Elia et al. (2020, ss. 622-623) det strategiska värdet som innefattar fyra inriktningar som besitter flera likheter med kundstrategin Payne och Frow (2005, s. 170) lyfter. Dessa inriktningar innebär planering och analys av både marknaden och kunder för att kunna förbättra positionering, konkurrenskraft, kundrelationer och kompetens. Zerbino et al. (2018 s. 6) lyfter också i *Teorin om kritiska områden för CRM* den strategiska planeringen av organisationens kundaktiviteter och att denna planering bör innefatta övergripande strategier som formuleras på både medellång och lång sikt.

Respondenterna i denna studie har olika kundrelaterade strategier beroende på vilken avdelning de jobbar på. Respondenterna som jobbar på försäljningsavdelningen och med utbildning (respondent 1, 2 & 5) har ett flertal olika kundrelaterade strategier, exempelvis jobbar de utifrån en strategi som bland annat innebär att mängden kundinteraktion till varje kund baseras på en *go-to-market* modell. Denna modell som består av fyra olika kundsegment som baseras på kundernas storlek och omfattning. Respondenten som är ansvarig för företagets webbshop och inre säljteam (respondent 3) arbetar utifrån tre kundrelaterade strategier: en strategi som innefattar aktiviteter och mål som ska sättas i relation till kundrelationer, en strategi som innebär att ringa upp och inleda en kommunikation med alla nya kunder samt en strategi från marknadsavdelningen som innefattar att säljteamet följer upp marknadsavdelningens NKI-undersökningar. Respondenten som är ansvarig för marknadsavdelningen (respondent 4) arbetar med kundrelaterade strategier som innebär att ständigt försöka utveckla och bredda relationen till kunderna för att kunna skapa nya affärsmöjligheter, dessa strategier går ofta hand i hand med kommunikation och event.

Trots att respondenterna beskriver att strategierna på varje avdelning skiljer sig åt beroende på avdelningens interaktion med kunder så är det gemensamt för alla avdelningar att bryta ner sina strategier i KPI:er som respondenterna aktivt jobbar mot i sitt dagliga arbete. Dessa KPI:er kan enligt respondenterna sträcka sig från dagar, till veckor och till månader beroende på vad KPI:n mäter.

6.2 Värdeskapande

Payne och Frow (2005, s. 170) beskriver att den andra processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* omvandlar strategierna från den föregående processen till program som extraherar och levererar värde, och att denna process därför utgör en viktig del av organisationens CRM. Denna process består av tre centrala element.

Det första elementet innebär att bestämma vad organisationen genererar för värde till sina kunder. Enligt Payne och Frow (2005, s. 172) innebär detta att en värdebedömning genomförs för att avgöra om värdeerbjudandet kommer att resultera i en överlägsen kundupplevelse, detta görs genom att kartlägga vad kunderna värderar för attribut hos en produkt eller tjänst (ibid.). Detta lyfter även Alter (2013, s. 80) i *Teorin om arbetssystem*, då det bör ske en identifiering av vad kunderna vill ha, vilka kunderna är samt hur kunderna använder det som arbetssystemet producerar. Denna typ av planering och analys av marknaden och kunderna för att kunna förbättra positionering, konkurrenskraft, kundrelationer och kompetens är något som Elia et al. (2020, ss. 622-623) betonar i D*et multidimensionella ramverket för värdeskapande genom big data.*

När respondenterna tillfrågades vad de upplever att företaget genererar för värde till sina kunder identifierades två typer av resonemang. Det första resonemanget var att företagets säljare erbjuder en personlig kontakt och närvaro till kunden vilket är ett viktigt attribut. Det andra resonemanget var att företagets tjänster och lösningar har en förmåga att förbättra kundernas arbetsplatser och därigenom förbättra dess arbetsprocesser, något som tenderar att värderas högt av kunderna.

Det andra elementet innebär att identifiera vilket värde kunden kan ge till organisationen. Detta kan enligt Payne och Frow (2005, s. 172) göras genom att först avgöra hur kundlönsamhet varierar mellan olika kunder och kundsegment. Därefter måste förståelsen öka för kundförvärv, kundlivslängd (*customer retention*), möjligheter för försäljning samt byggnad av kundförståelse (ibid.). Respondenternas resonemang varierade betydligt mer kring detta område jämfört med föregående område. Respondenterna som jobbar på försäljningsavdelningen ansåg att kunderna genererar värde i form av ekonomisk ersättning. Respondenterna från de resterande avdelningarna (webshop, marknadsföring och utbildning)

menade att värde från kunden sker i form av transparens och öppenhet, ambassadörskap och genom utmana företaget till att utveckla nya affärsområden.

Det tredje elementet är en vidareutveckling av det andra elementet enligt Payne och Frow (2005, s. 172) då det behandlar kundernas livslängd som en integrerad del av värdeskapandet. Alla respondenter i studien hade gemensamma åsikter när det gäller kundernas livslängd hos organisationen. De två centrala anledningarna till kundernas långa livslängd hos företaget var: (1) långa avtal och förnyelse av avtal samt (2) att säljarna aktivt jobbar med sina kundrelationer.

6.3 Multikanalsintegrering

Den tredje processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* omvandlar enligt Payne och Frow (2005, ss. 172-173) de affärs- och kundstrategier som formulerades under den första processen till värdeskapande aktiviteter med kunderna. I denna process fattas beslut om vilka kanaler som bör användas för att säkerställa kundnöjdhet och få en enhetlig syn av kunden. Enligt Payne och Frow (2005, s. 172) kan kanalerna delas upp sex kategorier: (1) säljkårer, (2) butiker, (3) telefoni, (4) direktmarknadsföring, (5) e-handel och (6) m-handel. I *Teorin om arbetssystem* lyfter Alter (2013, s. 80) att deltagarna i ett arbetsteam är de individer som uträttar arbetet i ett arbetssystem, vilket innefattar användare och icke-användare. I detta fall klassificeras respondenterna som deltagare i arbetssystemet. Alter (2013, s. 81) förklarar även att infrastruktur är en avgörande faktor för arbetssystemet och finns tre olika typer av infrastrukturer: mänsklig, informations- och teknisk infrastruktur. Den mänskliga infrastrukturen består av de fysiska kanalerna i form av människor. Informationsinfrastruktur är den informations som sprids genom kanalerna. Teknisk infrastruktur avser teknik och applikationer som används i arbetssystemet. I fortsättning på det tekniska spåret betonar även Zerbino et al. (2018, ss. 6-7) vikten av den digitala infrastrukturen för organisationens CRM. Det är grundläggande för CRM-processen att använda hård- och mjukvara samt värdeskapande med kunden (ibid.).

Respondenterna var enhetliga i sina resonemang när de förklarade att säljarna inom säljkåren är den viktigaste kanalen för deras organisation, på detta sätt kan den mänskliga infrastrukturen ses som en vital kanal. Det visade sig däremot att respondenterna använder olika digitala kanaler beroende på vad de har för relation till företagets kunder. I stort sett

använder alla respondenter social media, de jobbar primärt med LinkedIn men har börjat arbeta mer med Instagram. Det råder dock delade meningar kring varför man ska ha social media, antingen för att marknadsföra eller för att bygga relationer. Utöver social media använder flera av respondenterna även digitala kanaler i form av hemsidor och kampanjsidor. Alla kanalerna är inte integrerade ännu, men det är något som respondenterna menar att företaget bör och strävar efter att göra.

6.4 IT och data

Den fjärde processen i *Det konceptuella ramverket för CRM-strategi* behandlar enligt Payne och Frow (2005, s. 173) olika typer av kunddata för att generera nya kundinsikter och planera lämpliga marknadsföringsåtgärder. Denna process består av fem olika element; (1) datalagret som lagrar insamlad data, (2) IT-system i form av hårdvara och mjukvara, (3) analytiska verktyg som analyserar insamlad data, (4) front-office applikationer som används för att interagera med kunder och (5) back-office applikationer som stödjer aktiviteter som sker internt inom organisationen. Även Alter (2013, s. 80) lyfter i *Teorin om arbetssystem* att teknologi i form av verktyg och helt automatiserade system är en vital del av arbetssystem. I *Det multidimensionella ramverket för värdeskapande genom big data* lyfter även Elia et al. (2020, ss. 622-623) vikten av infrastruktur och att optimera IT-hanteringskostnader, underlätta IT-hanteringsprocessen samt förbättra datalagringen. Zerbino et al. (2018 ss. 6-7) betonar också i *Teorin om kritiska områden för CRM* vikten av den digitala infrastrukturen för organisationens CRM och att använda lämplig hård- och mjukvara för CRM-processen.

Under intervjuerna förklarade respondenterna att organisationens CRM-verktyg är ett centralt verktyg som används för att stödja respondenterna i deras kundrelaterade aktiviteter oavsett avdelning. Detta verktyg syftar främst till att stödja organisationens säljare i deras arbete med sina kunder, men i verktyget lagras även data om kunder som kommer till stor användning för resterande avdelningar. Utöver CRM-verktyget använder respondenterna även andra applikationer och verktyg beroende på dess arbetsuppgifter. Respondenterna som arbetar med försäljning och utbildning använder främst CRM-verktyget samt ett antal applikationer som är integrerade med CRM-verktyget, bland annat Webbordern, servicesystemet, affärssystemet och ett par externa leverantörer som bland annat Microsoft Power BI. Respondenten som arbetar på marknadsavdelningen använder främst CRM-verktyget och ActON vilket är ett *marketing automation system*, men kommer även i kontakt med andra applikationer som

används för att exempelvis underhålla hemsidor och göra utskick. Respondenten som arbetar med webbshop och med det inre säljteamet använder främst CRM-verktyget och ett gamification-verktyg för att styra det dagliga arbetet. Respondenterna förklarar att flera av dessa applikationer är integrerade med varandra, och främst med CRM-verktyget.

I denna process betonar Payne och Frow (2005, s. 173) vikten av hantering och analys av insamlad data. Detta är något som Alter (2013, s. 80) också förklarar är en viktig del av *teorin om arbetssystem* då information avser all information och data som skapas och förbrukas i ett arbetssystem, exempelvis den data som samlas in och lagras under alla kundrelaterade processer. Elia et al. (2020, ss. 622-623) lyfter också värdet av information i det *multidimensionella ramverket för värdeskapande genom big data* då information bland annat innefattar användningen av lösningar för *big data*-lösning samt en granskning av gömda mönster i drift- och kunddata. Zerbino et al. (2018 ss. 6-7) lyfter också i *teorin om kritiska områden för CRM* vikten av hur formella processer och teknologier ska behandlas vid insamlingen och hanteringen av kunddata.

Samtliga respondenter förklarade under sina intervjuer att de samlar in och arbetar med data under sina kundrelaterade aktiviteter och arbetsprocesser. Beroende på avdelning härstammar affärs- och kunddata från olika system och källor, exempelvis använder respondenterna som arbetar med försäljning och utbildning (respondent 1, 2 & 5) affärsdata som köps in från en extern leverantör och kunddata från CRM-verktyget. Respondenterna som ansvarar för webbshop och det inre säljteamet samt marknadsavdelningen (respondent 3 & 4) tar också del av affärsdata från den externa leverantören men samlar även in data från de digitala kanaler som de använder i sitt arbete. Den data som samlas in analyseras dels manuellt av respondenterna och dels med hjälp av en intern urvalsfunktion i CRM-verktyget samt med externa verktyg som exempelvis Google Analytics och HotJar. Majoriteten av respondenterna (respondent 2, 3, 4 & 5) förklarade att insamling och analys av data är en användbar tillgång som har förmågan att starkt påverka interaktionen med kunderna på ett positivt sätt då det möjliggör för respondenterna att lära sig mer om kundernas beteenden som de i sin tur kan agera på. Respondenterna som ansvarar för webbshop och det inre säljteamet samt marknadsavdelningen (respondent 3 & 4) menar att de använder sig av dataanalyser i syfte att identifiera mönster och beteenden i kundernas digitala fotspår och att dessa insikter används för att bättre planera hur framtida kundinteraktioner via digitala kanaler bör ta form. Respondenterna som arbetar med försäljning och utbildning (respondent 2 & 5) menar att de

använder dataanalyser för att identifiera möjligheter till att utöka samarbetet med befintliga kunder genom att sälja in nya affärsområden samt för att identifiera om det finns vissa kunder eller segment som inte får tillräckligt mycket kundinteraktion från säljarna. Respondenterna förklarar även att de samlar in kunddata under deras NKI-undersökningar som följs upp i syfte att förstärka relationen till de befintliga kunderna genom att samla in data på hur förlorade, befintliga och potentiella kunder uppfattar företaget.

Under intervjuerna framgick det att respondenterna har olika syn på begreppet *big data* och huruvida de arbetar med det i sina roller. Respondenterna som jobbar med försäljning samt ansvarar för Webbordern (respondent 1 & 5) ansåg inte att de jobbar med *big data* i sina roller då de har sällan har stora mängder data att jobba med. Respondenterna som jobbar med utbildning, webbshop och det inre säljteamet samt marknadsavdelningen (respondent 2, 3 & 4) menade å andra sidan de jobbar med *big data* i viss mån då de jobbar med data och har ett antal datastyrda processer.

6.5 Utvärdering

Payne och Frow (2005, s. 173) förklarar att den femte processen i det *konceptuella ramverket för CRM-strategi* innebär att organisationen säkerställer målen för CRM uppnås, och lägger därmed en grund för framtida förbättringar. Denna process består av två centrala delar, den första delen innebär en utvärdering om huruvida organisationen levererar ett önskvärt resultat till aktieägarna. Detta görs genom att exempelvis överväga hur kostnader kan minimeras samt hur värde skapas för medarbetare, kunder och aktieägare (Payne & Frow 2005, s. 174). Även Alter (2013, s. 81) lyfter *i teorin om arbetssystem* att arbetssystemets intressenter är en faktor som kan påverka effektiviteten i ett arbetssystem. Den andra delen av den femte processen innebär att varje CRM-aktivitet inom varje process i ramverket utvärderas utifrån diverse mätvärden och nyckeltal (ibid.). Även Elia et al. (2020, ss. 622-623) detta lyfter i det *multidimensionella ramverket för värdeskapande genom big data*, då faktorer som omsättningstillväxt, produktivitetsökning samt kostnadseffektivitet ska utvärderas för att effektivisera CRM-processen. Projektperspektivet från *Teorin om kritiska områden för CRM* betonar också vikten av att utvärdera alla CRM-aktiviteter vid införandet av ett CRM-initiativ (Zerbino et al. 2018, s. 6)

Respondenterna förklarade under intervjuerna att de utvärderar sina kundrelaterade aktiviteter men att det skiljer sig mellan avdelningarna då de har olika KPI:er (mätvärden) och mål att uppnå. Ett flertal av respondenterna lyfter NKI-undersökningarna som ett exempel på en positiv utveckling inom utvärdering. Gemensamt för respondenterna är att alla utvärderar och följer upp sina KPI:er för att kunna effektivisera sina aktiviteter och för att nå sina mål. Majoriteten av respondenterna förklarade även att de är nöjda med hur de utvärderar sina processer och aktiviteter i dagsläget, men det förekom förslag på hur utvärderingen skulle kunna förbättras. Respondent 5 menar exempelvis att företaget borde satsa på att utvärdera social media på ett mer grundligt sätt för att lättare kunna identifiera vart kunderna härstammar ifrån.

7. Diskussion

I detta avsnitt kommer tre huvudområden att diskuteras: Vad innebär studiens resultat?, Kritik mot studien samt Framtida forskning. Detta avsnitt har i avsikt att belysa och diskutera vad studiens resultat innebär. I kritiken mot studien lyfts styrkor och svagheter med studiens valda metod. Baserat på diskussionen om studiens resultat och metod presenteras avslutningsvis förslag på den framtida forskningen som studien ger upphov till.

7.1 Vad innebär studiens resultat?

Analysen av studiens resultat och utvalda teorier påvisade att B2B-företag inom teknologibranschen kan förstärka sin konkurrenskraft genom att inkludera CRM i dess verksamhetsprocesser. Detta genom att de anställda använder CRM-aktiviteter i form av strategier, värdeskapande, multikanaler, IT och data samt utvärdering i sina kundrelaterade aktiviteter och processer. Detta utfall är i enlighet med det ramverk utformat av Payne och Frow (2005, ss. 170-174) som visar hur framgång med implementering och strategiutveckling för CRM kan uppnås genom tvärfunktionella CRM-aktiviteter.

Analysen av studiens resultat och teorier visade även att insamling av data och dataanalyser är en användbar tillgång för att öka konkurrenskraften hos B2B-företag inom teknologibranschen, då det medför förmågan att interagera med kunderna på ett positivt sätt. Resonemanget kring användningen av data och dataanalyser hos studiens respondenter kunde sammanfattas i två användningsområden varav det första området är identifiering av mönster och beteenden hos kunder. Det andra området är identifiering av möjligheter till att utöka samarbetet med befintliga kunder genom att sälja in nya affärsområden samt öka kundinteraktioner. Även detta utfall överensstämmer med de teorier som lyfts i teoriavsnittet, bland annat med Elia et al. (2020) som förklarar hur värde kan skapas genom användning av data och *big data* samt Zerbino et al. (2018) som lyfter hur *big data* kan påverka kritiska framgångsfaktorer vid CRM-initiativ.

Trots att respondenterna enligt studiens definition arbetar med *big data* fanns det en viss osäkerhet hos respondenterna kring huruvida *big data* är ett fenomen som är applicerbart på deras arbete i denna typ av B2B-företag. Respondenterna arbetar enligt studiens och Hashem et al. (2015, s. 100) definition med *big data* då de använder teknologier och tekniker för att identifiera värde i stora mängder data. Ett par respondenter menade däremot att det inte

förekommer tillräckligt stora datamängder inom organisationen och deras arbetsroller, medan resterande respondenter menade att de arbetar med *big data* i viss mån under vissa datastyrda processer. Detta utfall leder till en diskussion om hur *big data* ser ut i andra företag utanför det studerade analysobjektet då Jin et al. (2015 s. 59) och Manyika et al. (2011) å ena sidan menar att tillväxten av data kommer öka exponentiellt under en överskådlig framtid samt att *big data* kommer utgöra en väsentlig grund för konkurrens. Sun, Hall och Cegielski (2020, s. 110) menar å andra sidan att *big data* är ett fenomen som har varit känt under flera år men att de flesta företag fortfarande är i en tidig fas av tillämpningen då företagen fortfarande utforskar *big datas* roll och prestanda. Av denna anledning har endast 8% av företag har börjat utnyttja informationssystem för *big data* (ibid.).

7.2 Kritik mot studien

En styrka med den valda metoden var att fallet studerades djupgående och detaljerat vilket gav upphov till ett djupare kunskapsbidrag som kan vara värdefullt för aktörer inom området, något som även uppvisades då respondenterna efterfrågade att få ta del av studien i efterhand. En svaghet är att det sällan enligt Bryman och Bell (2017, s. 180) går att intervjua hela populationer, som alla medlemmar i en organisation och därför måste ett urval ske. Detta urval ska vara så representativt som möjligt för att resultatet ska kunna vara generaliserbart utöver det specifika fallet (ibid.). I denna studie valdes respondenter så pass representativt som möjligt i organisationen för att resultatet skulle kunna vara generaliserbart i det specifika fallet. Dock råder det en tvetydighet om huruvida resultatet är generaliserbart utöver det undersökta fallet.

7.3 Framtida forskning

Denna studie ger upphov till framtida forskning. En av de framtida forskningsområden skulle vara att undersöka varför det råder en osäkerhet hos de anställda inom B2B-företag att påstå att de arbetar med *big data*. Detta härstammar från insikten om att råder en viss osäkerhet hos respondenterna kring huruvida *big data* är applicerbart på deras arbete med data inom denna typ av B2B-företag. Då resultatet från denna studie inte har en bred generaliserbarhet skulle framtida forskning med denna studie som bakgrund kunna innebära att genomföra en ny studie där flera fall undersöks i syfte att kunna dra en slutsats med bredare generaliserbarhet.

8. Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur och varför *big data* och verksamhetsprocesser för CRM kan påverka konkurrenskraften hos B2B-företag som är verksamma inom teknologibranschen. Genom att tillhandahålla ett teoretisk perspektiv och en analys av ett utvalt B2B-företag kunde denna studie besvara den valda frågeställningen: *Hur och varför kan big data och CRM i verksamhetsprocesser påverka konkurrenskraft i B2B-företag?*. De primära slutsatser som kan dras från denna studie är:

- B2B-företag inom teknologibranschen kan förstärka sin konkurrenskraft genom att inkludera CRM/CRMS i dess verksamhetsprocesser. Studien visade att de anställda inom det valda fallet använder CRM-aktiviteter i form av strategier, värdeskapande, multikanaler, IT och data samt utvärdering i sina kundrelaterade aktiviteter och processer. Detta medför värdeskapande utbyten som genererar värde i form av längre och förstärkta kundrelationer.

- Resultatet visade även att insamlingen och användningen av data är en viktig tillgång för att öka konkurrenskraften hos B2B-företag inom teknologibranschen. Detta då data och dataanalyser enligt respondenterna i studien är en användbar tillgång som medför förmågan att starkt påverka interaktionen med kunderna på ett positivt sätt. I studien identifierades två centrala användningsområden för data och dataanalyser: (1) identifiering av mönster och beteenden hos kunder samt (2) identifiering av möjligheter till att utöka samarbetet med befintliga kunder, genom att sälja in nya affärsområden samt öka kundinteraktionen. Trots att respondenterna enligt studiens definition arbetar med *big data* fanns det en viss osäkerhet hos respondenterna kring huruvida *big data* är applicerbart på denna typ av B2B-företag.

Källförteckning

Alter, S., (2008) Defining information systems as work systems: implications for the IS field. *European journal of information systems*, 17(5), pp. 448–469.

Alter, S., (2013) Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challen ges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), pp. 72-121.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly* (37:2), pp. 471-482.

Coltman, T., (2007) Why build a customer relationship management capability? *The journal of strategic information systems*, 16(3), pp. 301–320.

Elia, G., Polimeno, G., Solazzo, G., & Passiante, G., (2020) A multi-dimension framework for value creation through Big Data. *Industrial marketing management*, 90, pp. 617–632.

Hashem, I.A.T., Yaqoob, I., Anuarm, N.B., Mokhtar, S., Gani, A., & Khan, S.U., (2015) The rise of "big data" on cloud computing: Review and open research issues. *Information systems* (Oxford), 47(C), pp. 98–115.

Jin, X., Wah, B.W., Cheng, X., & Wang, Y., (2015) Significance and Challenges of Big Data Research. *Big data research*, 2(2), pp. 59–64.

Khodakarami, F. & Chan, Y.E., (2014) Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & management*, 51(1), pp.27–42.

Kim, H.-W., Lee, G.-H., & Pan, S., (2002) Exploring the Critical Success Factors for Customer Relationship Management and Electronic Customer Relationship Management Systems. *ICIS, International Conference on Information Systems*, *93*, pp. 885-890.

Lawson-Body, A., Willoughby, L. & Logossah, K., (2010) Developing an Instrument for Measuring E-Commerce Dimensions. *The Journal of computer information systems*, 51(2), pp. 2-13.

Lee-Kelley, L., Gilbert, D. & Mannicom, R., (2003) How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), pp. 239–248.

Liang, T.-P. & Tanniru, M., (2006) Special Section: Customer-Centric Information Systems. *Journal of management information systems*, 23(3), pp. 9–15.

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C. & Hung, A., (2011) *Big data: the next frontier for innovation, competition, and productivity*, Tech. rep., McKinsey Global Institute https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation# [Hämtad: 2020-12-27]

Payne, A. & Frow, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 167-176.

Phillips-Wren, G. & Hoskisson, A., (2015) An analytical journey towards big data. *Journal of decision system*s, 24(1), pp. 87–102.

Piccoli, G. & Ives, B., (2005) Review: IT-Dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review and Synthesis of the Literature. *MIS Quarterly*, 29(4), pp.747–776.

Sun, S., Hall, D.J. & Cegielski, C.G., (2020) Organizational intention to adopt big data in the B2B context: An integrated view. *Industrial marketing management*, 86, pp. 109–121.

Taylor, S.A. & Hunter, G.L., (2002) The impact of loyalty with e-CRM software and e-services. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), pp.452–474.

Visma (2020) Nyckeltal – Vad är ett nyckeltal?. Växjö: Visma. https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-ett-nyckeltal [Hämtad 2020-01-14]

Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V., (2018) Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic approach. *Information processing & management*, 54(5), pp. 818–846.

Bilagor

I detta avsnitt presenteras inledningsvis intervjuguiderna som användes vid intervjuerna, följdfrågorna har inkluderats i efter intervjuernas genomförande för att ge läsaren en bättre insikt i intervjuerna. Resterande bilagor innefattar de visualiseringar i form av tabeller och figurer som används i studien.

Bilaga 1 - Intervjuguide för respondent 1

Befattning: Sales Region Manager
Vad har du för roll inom verksamheten? **Tema 1: Fördjupning av kundrelationer** Vad innebär kundlojalitet och kundrelationer för dig? Hur jobbar du och säljarna för att stärka kundrelationer? **Tema 2: Strategi** Vilka strategier utgår du ifrån vid planering av kundrelaterade aktiviteter? ● Följdfråga: Vilka är KPI:er jobbar ni mot och varför är dom viktiga enligt dig? **Tema 3: Värdeskapande** Hur anser du att ni skapar värde till era kunder? Hur anser du att kunden skapar värde till er som organisation? Hur resonerar du kring kundernas livslängd? **Tema 4: Kanaler** Vilka kanalerna använder ni för att nå ut till och skapa värde för era kunder? **Tema 5: Utvärdering** Utvärderar ni era CRM-aktiviteter och kundrelaterade processer, är detta viktigt enligt dig? **Tema 6: IT** Vilka olika applikationer arbetar du med i de kundrelaterade processerna?

Tema 7: Data (IT)

Samlar ni in kunddata och vad ni den använder till?

Skulle du påstå att du jobbar med eller reflekterar över Big Data?

- Följdfråga: Upplever du att det är skillnad på hur man använder data inom B2B och B2C?

Bilaga 2 - Intervjuguide för respondent 2

Befattning: Nordic Training Manager
Vad har du för roll inom verksamheten? **Tema 1: Fördjupning av kundrelationer** Vad innebär kundlojalitet och kundrelationer för dig? Vad anser du är det bästa sättet att stärka kundrelationer på? **Tema 2: Strategi** Har du strategier som berör planering av kundrelaterade aktiviteter och kundrelationer? ● Följdfråga: Jobbar du med KPI:er i samband med detta? Hur upplever du att era strategier fungerar? Hur anser du att kundrelaterade strategier kan påverka kundrelationer? **Tema 3: Värdeskapande** Hur anser du att ni skapar värde till era kunder? Hur anser du att kunden skapar värde till er som organisation? Hur resonerar du kring kundernas livslängd (dvs customer retention)? ● Följdfråga: Hur skulle du säga att ni arbetar för att få långsiktiga kunder? **Tema 4: Kanaler** Vilka kanalerna använder ni för att nå ut till och skapa värde för era kunder? ● Följdfråga: Vilken social media är det ni arbetar med? ● Följdfråga: Anser du att ni skulle kunna utveckla användningen av dessa sociala plattformar?

Tema 5: Utvärdering

Utvärderar ni era kundrelaterade aktiviteter och processer?

Anser du att utvärderingen som sker i organisationen idag är tillräcklig?

Tema 6: IT

Vilka olika applikationer jobbar du med i de kundrelaterade processerna?

- Följdfråga: Är dessa applikationer integrerade med varandra?

Tema 7: Data (IT)

Samlar ni in kunddata?

Vad använder ni denna insamlade data till?

Analyserar ni denna data och med vilka verktyg isåfall?

- Följdfråga: Kan du beskriva vad Pipeline Management innebär?

Anser du att analys av data kan påverka kundaktiviteter? Om ja, hur?

Skulle du påstå att du jobbar med/eller reflekterar över Big Data?

Bilaga 3 - Intervjuguide för respondent 3

Befattning: Nordic Webshop Manager
Vad har du för roll inom verksamheten? **Tema 1: Fördjupning av kundrelationer** Vad innebär kundlojalitet och kundrelationer för dig? Hur arbetar du för att stärka kundrelationer? **Tema 2: Strategi** Har du strategier som berör planering av kundrelaterade aktiviteter och kundrelationer? Hur upplever du att dessa strategier (evt KPI:er) påverkar dig i ditt arbete med kundrelaterade aktiviteter och processer? ● Följdfråga: Vad innebär gamification-verktyget och hur motiverar det teamet?

Tema 3: Värdeskapande

Hur anser du att ni skapar värde till era kunder?

Hur anser du att kunden skapar värde till er som organisation?

Hur resonerar du kring kundernas livslängd (dvs customer retention)?

Tema 4: Kanaler

Vilka kanaler använder du för att nå ut till och skapa värde för kunden?

- Följdfråga: Vilka är dessa hinder som du nämner?

Hur resonerar du kring att använda sociala plattformar och medier som en kanal för att nå ut till kunder och skapa värde med kunder?

Finns det några andra digitala kanaler som du anser kan vara lämpliga för värdeskapande?

- Följdfråga: Hur ser tänker du att arbetet med social media kommer att fortsätta att utspela sig?

Tema 5: Utvärdering

Utvärderar du dina kundrelaterade aktiviteter och processer?

Vad anser du att utvärderingar kan tillföra för värde i ditt arbete?

Tema 6: IT

Vilka olika applikationer arbetar du med i de kundrelaterade processerna?

Hur anser du att dessa applikationer tillför för värde, är de bra eller kan de förbättras?

- Följdfråga: Kan du ge några exempel på vilka ändringar som har skett i CRM-verktyget?
- Följdfråga: Tycker du att dessa applikationer räcker eller skulle du vilja se att ni använder fler?

Tema 7: Data (IT)

Samlar ni in kunddata och vad ni den använder till?

- Följdfråga: Från vilka typer av kanaler samlar ni in denna data?
- Följdfråga: Med vilka verktyg analyserar ni denna data?

Hur anser du att analys av data kan påverka kundaktiviteter?

Skulle du påstå att du jobbar med/eller reflekterar över Big Data?

Bilaga 4 - Intervjuguide för respondent 4

Befattning: Nordic Marketing Team Leader
Vad har du för roll inom verksamheten? **Tema 1: Fördjupning av kundrelationer** Vad innebär kundlojalitet och kundrelationer för dig? Vad anser du är det bästa sättet stärka kundrelationer på? **Team 2: Strategi** Har du strategier som berör planering av marknadsaktiviteter och kundaktiviteter? Har du strategier för social media som syftar till att stärka kundrelationer? Hur upplever du att dessa strategier fungerar? Hur anser du att marknadsstrategier kan påverka varumärket och kundrelationer? **Team 3: Värdeskapande** Hur anser du att ni skapar värde till era kunder? Hur anser du att ni skapar värde för varumärket? Hur anser du att kunden skapar värde till er som organisation? Hur resonerar du kring kundernas livslängd (dvs customer retention)? **Team 4: Kanaler** Vilka kanalerna använder ni för att nå ut till och skapa värde för era kunder? Hur anser du att sociala plattformar används i er organisation för att skapa kontakt/värde till kunder? **Tema 5: Utvärdering** Utvärderar ni era marknads- och kundrelaterade aktiviteter och processer? Anser du att utvärderingen i organisationen som sker idag är tillräcklig?

Tema 6: IT

Utvärderar ni era marknads- och kundrelaterade aktiviteter och processer?

Tema 7: Data (IT)

Samlar ni in kunddata och vad ni den använder till? (Fakta)

Använder ni data från sociala medier och hur används den? (Fakta)

Använder ni sökmotor statistik och hur används den? (Fakta)

- Följdfråga: hur agerar ni på insikten från denna typ av data?

Vilka typer av verktyg använder ni när ni analyserar data? (Fakta)

Hur skulle du påstå att analyser av data kan påverka kundaktiviteter och skapa värde för organisationen?

Skulle du påstå att du jobbar med/eller reflekterar över Big Data?

Bilaga 5 - Intervjuguide för respondent 5

Befattning: Key Account Team Manager Direct Sales
Vad har/hade du för roll inom verksamheten? **Tema 1: Fördjupning av kundrelationer** Vad innebär kundlojalitet och kundrelationer för dig? Vad anser du är det bästa sättet att stärka kundrelationer på? **Tema 2: Strategi** Har du strategier som berör planering av kundrelaterade aktiviteter och kundrelationer? ● Följdfråga: Kan KPI:er vara något som ni jobbar med i samband med detta? Hur upplever du att dessa strategier fungerar? Hur anser du att kundrelaterade strategier kan påverka kundrelationer? **Tema 3: Värdeskapande** Hur anser du att ni skapar värde till era kunder? Hur anser du att kunden skapar värde till er som organisation?

Hur resonerar du kring kundernas livslängd (dvs customer retention)?

Tema 4: Kanaler

Vilka kanalerna använder ni för att nå ut till och skapa värde för era kunder?

Hur anser du att sociala plattformar används i er organisation för att skapa kontakt/värde till kunder?

Anser du att ni skulle kunna utveckla användningen av dessa sociala plattformar?

Tema 5: Utvärdering

Utvärderar ni era kundrelaterade aktiviteter och processer?

Anser du att utvärderingen i organisationen som sker idag är tillräcklig?

Skulle du vilja se en mer välarbetad utvärdering, i så fall varför/varför inte?

Tema 6: IT

Vilka olika applikationer jobbar du med i de kundrelaterade processerna?

Tema 7: Data (IT)

Samlar ni in kunddata och vad ni den använder till?

Om ja: Analyserar ni denna data, med vilka verktyg?

Hur anser du att analys av data kan påverka kundaktiviteter?

Skulle du påstå att du jobbar med/eller reflekterar över Big Data?