



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Customer Relationship Management

---

Success Factors for Insurance Companies in a  
Business to Business Perspective

Kandidatuppsats i Marknadsföring  
Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan

*Dominique Amkell 880120*

*Emma Rehn 871026*

Handledare: Lena Hansson

Göteborgs universitet

Höstterminen 2011



## *Tack*

*till Lena, Försäkringsbolagen och engagemanget*

*från vänner & familj.*

Göteborg, januari 2012

---

Dominique Amkell

---

Emma Rehn

“If all customers were alike, there would be little need for CRM. Mass marketing and mass communications would work just fine.” (Bose, R., 2002, s.90)

## ABSTRACT

Customer Relationship Management, CRM, is a business strategy that can help companies to get new leads, encourage existing customers' purchases, maintain good relations with customers as well as increase customer satisfaction, which can improve the overall company image. Despite this, 60 to 80 percent of all CRM implementations ends up in failure. IT has in many respects facilitated, streamlined and improved connectivity. The bulk of the revenues of companies that work Business to Business, often comes from a few customers and by nurturing these relationships value is created.

The study aims to increase knowledge about how insurance companies use CRM today. While identifying key success factors and analyze how they use CRM. The questions that help to concretize the objective further is: "How do insurance companies work with marketing, customer relations and customer care from a CRM perspective?" And "What do managers at a insurance company do to build and strengthen relationships with existing customers ? "

Important factors in the study of strategy, organization, technology, and the return on relationships can be measured by business performance. Representatives from the management of four insurance companies have interviewed about marketing, customers, information management, customer care, and the view of current practices and CRM systems. The study's model, which is developed from theory and empirical evidence, shows that CRM is approach with several factors that must be combined and focus is needed on the right elements for success. The results lead to success factors, which generally could be applied when an insurance company or other service wants to acquire CRM;

- Start with the customer when the company formulates a strategy.
- Understand that CRM is an interactive and dynamic process.
- Specific leader of the CRM is needed.
- Understand the importance and value of education.
- Let the strategy be fundamental and then apply the relevant systems.
- The most high-tech system is not always the is the best for the company.
- Develop key performance indicators and measurement tools, to to measure the effects of CRM.

*Keywords: Customer Relationship Management (CRM), CRM-system, Kundlojalitet, Customer Loyalty, Customer Information, Business to Business (B2B), Tjänsteföretag, Relationsmarknadsföring, Nöjd-Kund-Index.*

## SAMMANFATTNING

Customer Relationship Management, CRM, är en affärsstrategi som kan hjälpa företag att få nya potentiella kunder, främja befintliga kunders inköp, upprätthålla goda relationer med kunder såväl som öka kundnyttan, vilket kan förbättra den totala företagsbilden. Trots detta så slutar i 60 till 80 procent av alla CRM-implementeringar i misslyckanden. IT har ur många aspekter underlättat, effektiviserat och ökat kommunikationsmöjligheterna. Den större delen av intäkterna hos företag som arbetar Business to Business, kommer ofta från ett fåtal kunder och att vårda relationer skapar mervärde.

Syftet med studien är att öka kunskapen om hur försäkringsbolag tillämpar CRM idag. Även att identifiera viktiga framgångsfaktorer inom CRM-arbetet och studera hur de används. Frågeställningarna som hjälper till att konkretisera syftet ytterligare är: *"Hur arbetar försäkringsbolag med marknadsföring, kundrelationer och kundvård sett ur ett CRM-perspektiv?"* samt *"Vad använder ledningen på ett företag för strategier inom försäkringsbranschen för att bygga och stärka relationer med sina befintliga företagskunder?"*

Viktiga faktorer i studien är strategi, organisation, teknologi samt hur avkastning på relationer kan mätas med hjälp av företagsprestationer. Representanter från ledningen i fyra försäkringsbolag har intervjuas om marknadsföring, kunder, informationshantering, kundvård, samt synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system. Studiens modell, som är framtagen utifrån teori och empiri visar att CRM är ett synsätt med flera faktorer som måste kombineras och fokus krävs på rätt faktorer för att nå framgång. Resultat leder fram till framgångsfaktorer utifrån de studerade företagen vilket generellt skulle kunna tillämpas när ett försäkringsbolag eller andra tjänsteföretag, införskaffar CRM;

- Utgå från kunderna när företag tillämpar en strategi.
- Förstå att CRM är en interaktiv och dynamisk process som ständigt utvecklas.
- Specifik ledare för CRM-projektet bör finnas.
- Förstå betydelsen och vikten av utbildning.
- Låt strategin vara fundamental och därefter tillämpa relevant system.
- Det inte alltid är det mest högteknologiska systemet som är det bästa.
- Arbeta fram nyckeltal och mätverktyg för att på konkret sätt kunna tolka nådda effekter.

*Nyckelord: Customer Relationship Management (CRM), CRM-system, Kundlojalitet, Customer Loyalty, Customer Information, Business to Business (B2B), Tjänsteföretag, Relationsmarknadsföring, Nöjd-Kund-Index.*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>9</b>
BAKGRUND	9
PROBLEMDISKUSSION	11
SYFTE	13
FRÅGESTÄLLNINGAR	13
AVGRÄNSNINGAR	13
DEFINITIONER OCH ÖVERSÄTTNINGAR	14
DISPOSITION	15
<b>2. TEORI</b>	<b>17</b>
RELATIONSMARKNADSFÖRING	17
TJÄNSTER OCH MARKNADSFÖRING - B2B	18
STRATEGI	18
ORGANISATION	20
TEKNOLOGI	21
AVKASTNING PÅ RELATIONER- RETURN ON RELATIONSHIP	22
FRAMGÅNGSFAKTORER	23
LYCKAT CRM	23
SYNTES AV TEORETISK REFERENS RAM	24
<b>3. METOD</b>	<b>27</b>
UNDERSÖKNINGSANSATS	27
Förståelseansatsen; Abduktion	27
Kvalitativ & Kvantitativ ansats	28
DATAINSAMLING	29
Primärdata	29
Sekundärdata	29
URVALSPROCESSEN	30
Valprocessen och beslut	30
Respondentkriterier	31
INTERVJUER	31
Kvalitativ intervju	31
Genomförande av intervjuer	32
RELIABILITET OCH VALIDITET	34
REFLEKTIONER ÖVER VALDA METODER	35
<b>4. EMPIRI</b>	<b>37</b>
INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	37
DINA FÖRSÄKRINGAR	37
Företagspresentation	37
Marknadsföring	38
Kunderna	38
Informationshantering	39
Kundvård och kundvärde	40
Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system	40
FOLKSAM	42
Företagspresentation	42
Marknadsföring	42
Kunderna	43
Informationshantering	44
Kundvård och kundvärde	45
Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system	45
IF	47
Företagspresentation	47
Marknadsföring	47

Kunderna	47
Informationshantering	48
Kundvård och kundvärde	48
Syner på nuvarande arbetsätt och CRM-system	49
<b>LÄNSFÖRSÄKRINGAR</b>	<b>50</b>
Företagspresentation	50
Marknadsföring	50
Kunderna	50
Informationshantering	51
Kundvård och kundvärde	51
Syner på nuvarande arbetsätt och CRM-system	52
<b>5. ANALYS</b>	<b>55</b>
STRATEGI	55
ORGANISATION	59
TEKNOLOGI	62
AVKASTNING PÅ RELATIONER - RETURN ON RELATIONSHIP	64
LYCKAT CRM	65
<b>6 SLUTSATS OCH REKOMMENDATION</b>	<b>67</b>
FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LYCKAT CRM	67
SLUTDISKUSSION	68
FRAMTIDA FORSKNING	69
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>70</b>
SKRIFTLIGA KÄLLOR	70
Böcker	70
Forskningsartiklar	70
ELEKTRONISKA KÄLLOR	73
MUNTliga KÄLLOR	74
FIGURFÖRTECKNING	74
BILAGOR	75



---

## 1. INLEDNING

---

1. I det inledande kapitlet ges en introduktion till studiens omfattning i form av bakgrund, problemdiskussion, syfte och frågeställning. Detta för att ge en förståelse för arbetets omfattning. Slutligen presenteras avgränsning och det ges en disposition över uppsatsen.

## BAKGRUND

Customer Relationship Management, CRM, är en affärsstrategi för att hantera och interagera med sina kunder (crmnytt.com 2002). En ytterligare definition är; *"CRM is an integration of technologies and business processes used to satisfy the needs of a customer during any given interaction. More specifically, CRM involves acquisitions analysis and use of knowledge about customers in order to sell more goods or services and to do it more efficiently"* (Bose. 2002. pg 1).

CRM-system kan hjälpa företag att få nya potentiella kunder, främja befintliga kunders inköp, upprätthålla goda relationer med kunder såväl som öka kundnyttan, vilket kan förbättra den totala företagsbilden (Pai & Tu, 2010). Det är ett bra hjälpmedel för att lagra kundinformation som tidigare fanns lagrad i huvudet på medarbetare. Den kundrelaterade informationen finns då kvar i företaget när enskilda anställda eventuellt avgår (Gummesson, 2002). Viktigt att veta är att ett CRM-system som endast databassystem, där kunduppgifter lagras, inte är det samma som en CRM-strategi eller relationsmarknadsföring. Att ta till sig CRM innebär en insikt om vikten av att skapa en affärsstrategi där relationsmarknadsföring genomsyrar hela organisationen (OMD, 2005). För att förstå ett CRM-system utifrån ett marknadsföringsperspektiv innebär det hur väl man kan anpassa sig till kundens krav för att nå målet *långsiktig relation* (Ryals & Payne, 2001).

Publiceringar om relationsmarknadsföringens betydelse kan spåras tillbaka till 1970-talet medan ursprunget kan ses redan i forntiden. Det var däremot inte förrän tidigt 1990-tal som relationsmarknadsföring blev ett ämne av riktigt stort intresse (Payne & Frow, 2006). Fokus har flyttats från att kunden köper något, transaktionsmarknadsföring, till att en relation uppstår och underhålls, relationsmarknadsföring. Skillnaden mellan traditionell marknadsföring och relationsmarknadsföring är att konsumenter tidigare blev kontaktade som en del av den grå massan, medan de idag behandlas som enskilda individer (Gummesson, 2004).

Det finns många definitioner av relationsmarknadsföring och de flesta trycker på utvecklandet och underhållet av långsiktiga förhållanden med kunder och även ibland med andra intressenter (Christopher, Payne och Ballantyne 1991; Morgan och Hunt 1994; Grönroos 1997, 2002). Evert

Gummesson som är professor i Marketing och Management vid Stockholms universitet definierar relationsmarknadsföring ännu lite bredare: *Relationsmarknadsföring är marknadsföring baserad på interaktionen inom nätverk av relationer* (Gummesson, 2004)

Många företag ser sin CRM-verksamhet som en viktig del i verktygslådan av konkurrenskraftiga vapen (Morgan och Hunt, 1994, Morris, Brunyee och Page, 1998). De inser att CRM kan bidra till en värdeskapande strategi genom att vara en pålitlig deltagare i en CRM-relation (Morgan och Hunt, 1994, Morris, Brunyee och Page, 1998). Hos större företag som säljer till andra företag, Business to Business, kommer ofta större delen av intäkterna från ett fåtal kunder. Att vårda och utveckla befintliga relationer över tid skapar mervärde för båda företagen. De säljande företagen hoppas på att skapa långsiktiga relationer efter nyckelkundernas behov vilket också är den grundläggande principen för CRM (OMD, 2005).

Under det senaste århundradet har samhället även genomgått betydande förändringar. År 1900 utgjorde jordbruket ca 80 %, industrin 17 % och tjänstesektorn 3 % av sysselsättningen. Hundra år senare står tjänstesektor i stället för 80 % av sysselsättningen medan den tillverkande industrin och jordbruket står för 17 % respektive 3 %. Baserat på tidigare utveckling så är det mycket som säger att ekonomin blir allt mer kunskapsbaserad tjänsteekonomi och i många fall kommer internetbaserade tjänster öka ytterligare (Echeverri & Edvardsson, 2002).

Försäkringsbranschen som är viktig i samhällsekonomin ingår i den växande tjänstemarknadsindustrin (svenskforsakring.se). Svenska försäkringsföretag genererade under 2010 premieinkomster på över 270 miljarder kronor, sysselsatte närmare 24 000 människor och investerade mer än 2 950 miljarder kronor i den globala ekonomin. Försäkringar gör det möjligt för privatpersoner och företag att leva och verka under ekonomiskt stabila förhållanden. Därmed underlättar försäkring för människor och företag att våga satsa på projekt som annars skulle vara för riskabla att genomföra. På det sättet bidrar försäkring till ekonomisk stabilitet, social trygghet och tillväxt i samhället (Ibid). Försäkringsbolag tillhör tillsammans med exempelvis banker, advokatbyråer, resebyråer, transportfirmor, hotell och konsultföretag den stora skaran av företag som ingår i privat tjänsteproduktion. Produktionen av privata tjänster har ökat de senaste åren och gett ökad sysselsättning, och särskilt tjänster som riktar sig till andra företag och organisationer (Echeverri & Edvardsson, 2002). Med tanke på branschens storlek, ständiga aktualitet och mängden av kunder kan det inte annat än förutsättas att det krävs en omfattande kundhantering.

Som en förstudie inför arbetet fördes ett inspirerande och härledande samtal med Magnus Söderlund<sup>1</sup>, professor på Handelshögskolan i Stockholm.

## PROBLEMDISKUSSION

CRM-satsningar som skall underlätta relationsmarknadsföringen, slutar i 60 till 80 procent av fallen i misslyckanden. (Payne, 2006). Det finns flera orsaker till detta och några faktorer kan vara att man förlorar kunder, brister i ledningens stöd, underskattning av engagemang som krävs. Även att man låter It-avdelningen själva bestämma vad som skall utvecklas, utan samråd med företagsledningen, kan leda till att viktiga beståndsdelar utelämnas (Kale, 2004). Även vilka strategier företag väljer och hur de vill implementera sina strategier är mycket viktiga (Grönroos, 2008). 25 procent av 451 ledande befattningshavare rapporterade i en Bain undersökning\* att mjukvaruverktyg hade misslyckats med att leverera lönsam tillväxt och i många fall hade de även skadat långvariga kundrelationer (Rigby et al., 2002).

*"Vi har investerat flera hundra miljoner i det nya CRM-systemet ... så jag hoppas att det lönar sig!"*

<sup>2</sup> Susan, VD, Dina Försäkringar.

Uttalandet återspeglar en del av den problematik som råder gällande CRM idag. IT har ur många aspekter underlättat, effektiviserat och ökat kommunikationsmöjligheterna, men baksidan är många gånger också att det mänskliga samspelet får ge vika. Det representeras påtagligt inom bank- och försäkringsbranschen. Kundenpassning kan idag ske i en mycket större utsträckning än tidigare, både snabbare och mer kostnadseffektivt (Bose, 2002). Männkligheten får anpassa sig efter den tekniska utvecklingen och utvecklingen visar nya typer av nätverk och interaktion, både på sociala och yrkesmässiga arenor (Gummesson, 2009). Det ger en möjlighet för IT och människor att integreras i ett CRM synsätt och medvetenheten om att vinna kundernas förtroende har aldrig varit med aktuellt. Förlitar sig företaget helt på tekniken kommer det oftast att leda till misslyckanden. Tekniken är helt enkelt endast ett verktyg (Turchan & Mateus, 2001).

Det kostar idag fem gånger så mycket att skaffa en ny kund i förhållande till att behålla en existerande kund. Vissa hävdar att det till och med kan kosta upp till tjugofem gånger mer att skaffa en ny kund (Chang, 2007. / Egan 2000/ Isaac, S. & Tooker, R. N, 2001). Vetskapen om att befintliga och trogna kunder genererar lönsamhet har funnits en längre tid och är därför idag en

---

<sup>1</sup> Guru inom ämnet CRM och har specialiserat sig på konsumenters beteenden. Sedan 1998 har han även varit chef för

<sup>2</sup> Intervju med Susan Kristensen.. Göteborg, 01.12.2011

nyckelaspekt i företagsstrategier och relationsmarknadsföring. (Reichheld & Sasser, 1990, s. 105). Medvetenheten gällande Customer Relationship Management har vuxit enormt på tjänstemarknaden och är idag en av de viktigaste förhållningssätt gällande marknadsföring på företag samt dess förvaltningspåverkan (R. Dale Wilson, 2006). Det är ledningen som besitter makten till beslut för hur relationsmarknadsföringen skall påverka samt genomsyra hela organisationen. Vilka strategier som väljs, samt implementeringsmetod är därför av högsta relevans för företagets utveckling och överlevnad (Grönroos, 2008).

Ett ytterligare problem är att det kan vara svårt att mäta effekterna av CRM eftersom de inte ger ekonomisk avkastning med en gång (Ax et al., 2007). Företags syfte består av att uppfylla mål och ofta genom nyckeltal samt termer uttryckta av finansiell karaktär (Ax et al., 2007). Det har tagits fram flera redovisningsstudier som visar att prestationsmätningar av sådan karaktär inte är lämpliga under det föränderliga förhållandet i samhället. (Gregory et al., 2005). Därför kritiserar man de hårda, statistiska måttenheterna och redogör för ett större behov av att lyfta in icke finansiella nyckeltal i företagets prestationsmätningar och agerande med omvärlden (Gregory et al., 2005 och Ax et al. 2007) Företag jobbar med exempelvis nöjd-kund-index eller motsvariga måttenheter när de vill undersöka huruvida det lönar sig att använda sig av relationsmarknadsföring till sina befintliga kunder (Harping, 2008).

Den större delen av intäkterna hos företag som arbetar Business to Business, kommer ofta från ett fåtal kunder. Att vårda och utveckla de relationerna över tid skapar som sagt mervärde för båda företagen (OMD, 2005). Försäkringsbolagens struktur har idag ändrats och fler aktörer så som banker, erbjuder idag försäkringslösningar. Detta är positivt för kunder, men försäkringsföretagen får det allt svårare och konkurrensen om de livslånga kunderna ökar(konkurensverket.se)

Det är vid sökning relativt enkelt att få tag i grundläggande information om hur CRM-system fungerar och varför de lönar sig. Även hur systemet används av producerande företag gentemot sina kunder (Gummesson 2002, Bose 2002). Business to Consumer- perspektivet, B2C, är väl undersökt och publicerat medan gällande Business to Business existerar det ett bristande teoretiskt underlag (Ford et al, 2002). Det finns även en förhoppning om att i allmänhet skapa bredare förståelse inom relationsmarknadsföring.

Under arbetets förstudie<sup>3</sup> uppmärksammades ett gap gällande forskning om CRM på den svenska marknaden. B2B perspektivet uppkom just för att det till viss del fortfarande ligger i skuggan av exploatering och undersökning. Tjänstemarknaden uppmärksammades med sin brist på forskning trots att marknaden växer mer och mer. Detta ledde till att den ansågs mer relevant att studera gällande stärkande av relationen till befintliga kunder. Det blir mer tydligt att det är en människas ord och handling som står i fokus, inte en materiell produkt (Magnus, 21.10.2011)

Denna studie är tänkt att kunna vara till nytta för tjänsteföretag, framförallt försäkringsbolag, som arbetar B2B och vill se hur andra liknande företag jobbar med CRM nationellt. Men även för de företag som idag har som affärsidé att hjälpa andra företag med sina kundrelationer och kundvård. Detta skulle då kunna vara en början till att starta en helt ny verksamhet eller förståelse för, alternativt en utveckling av en redan befintlig verksamhet. Resultatet av studien skulle nödvändigtvis inte endast behöva tillämpas på just försäkringsbolag.

## SYFTE

Syftet med studien är att öka kunskapen om hur försäkringsbolag tillämpar CRM idag. Även att identifiera viktiga framgångsfaktorer inom CRM-arbetet och studera hur de används.

## FRÅGESTÄLLNINGAR

- Hur arbetar försäkringsbolag med marknadsföring sett ur ett CRM-perspektiv?
- Hur arbetar försäkringsbolag med kundrelationer sett ur ett CRM-perspektiv?
- Hur arbetar försäkringsbolag med kundvård sett ur ett CRM-perspektiv?
- Vad använder ledningen på ett företag för arbetssätt inom försäkringsbranschen för att bygga och stärka relationer med sina befintliga företagskunder?

## AVGRÄNSNINGAR

Vissa avgränsningar för studien görs inom ämnet CRM och relationsmarknadsföring. Avsikten är att studera hur försäkringsbolag arbetar med CRM gentemot sina företagskunder. Studien inkluderar därmed inte kundernas åsikter samt perspektiv, utan företagets uppfattning av

---

<sup>3</sup> Intervju med Magnus Söderlund, Stockholm, 21.10.2011

kundupplevelsen gällande CRM. Vidare grundar sig studien endast på försäkringsbolagens B2B perspektiv.

De aspekter som berörs, exempelvis kundrelationer och kundinformation, är genomsyrade av CRM. Avgränsningen sker genom att inte väga in det IT-fokuserade perspektivet med djupa förklaringar om hur själva tekniken och programmeringen fungerar. Resonemanget förs utifrån att CRM är ett synsätt med ett eller flera IT-baserade hjälpmedel.

Studien avgränsas till den nationella arenan, främst storstäderna Göteborg och Stockholm.

## DEFINITIONER OCH ÖVERSÄTTNINGAR

B2B	Business to Business. Företagsinriktad affärsverksamhet såsom marknadsföring av varor och tjänster till näringslivet. (ne.se)
B2C	Business to Consumer. Svensk översättning av arbetssättet: företag mot konsument.
CLV	Customer Lifetime Value, Den vanligaste definitionen av CLV utgår från tre komponenter; antalet köp en kund gör på ett år, värdet på kundens genomsnittsköp och kundens livslängd, dvs. i hur många år kunden stannar kvar i företaget. (crmttoolbox.se)
CRM	<i>"CRM is an integration of technologies and business processes used to satisfy the needs of a customer during any given interaction. More specifically, CRM involves acquisitions analysis and use of knowledge about customers in order to sell more goods or services and to do it more efficiently"</i> (Bose. 2002. pg 1).
CRM-perspektiv	En innebörd att skapa en affärsstrategi där relationsmarknadsföring, med stöd av It-system, genomsyrar hela organisationen.
Kundvård	Kundvård handlar om att vårda kundrelationer genom investeringar i befintliga kundrelationer (Ercheverri P. & Edvardsson P. 2007).
Lojalitet	Lojalitet är ett djupt åtagande att på ett i framtiden konsekvent sätt återköpa en produkt som man föredrar, vilket ger upphov till att

samma produkt återköps repetitivt, trots att det sker situationsmässig påverkan och marknadsföringsaktiviteter som har potential att driva fram ett produktbyte (Söderlund, 2001)

NKI	NKI är en kundbarometer som möjliggör en bedömning av köpbeteende och uppskattning av kundtillväxt. Graden av kundtillfredsställelse i sig är inte särskilt intressant, det är därmed av intresse att öka informationsinnehållet genom att jämföra utfallet vid olika referenspunkter (Söderlund, 1997).
ROR	Return on Relationship, Avkastning på relationer (Gummesson, 2004).
Relationsmarknadsföring	Marknadsföring baserad på interaktionen inom nätverk av relationer (Gummesson, 2004)
SKI	Svenskt Kvalitetsindex är ett system för att samla in, analysera och sprida information om hur kunder upplever leverantörer, produkter och tjänster(kvalitetsindex.se)

## DISPOSITION

På följande sätt är denna studie disponerad:

### 1. Inledning

I den första delen beskrivs och diskuteras bakgrunden och problemet med det valda ämnet. Detta leder fram till studiens frågeställningar, syfte, avgränsningar, definitioner samt disposition.

### 2. Teori

I teoriavsnittet finns de teorier om CRM som författarna vill lyfta fram. Här beskrivs närmare teorier om relationsmarknadsföring inom B2B samt faktorerna strategi, organisation och teknologi. Kapitlet avslutas med en framtagen syntes.

### 3. Metod

I detta avsnitt redogörs det valda tillvägagångssättet med arbetet med studien. Här återfinns förklaringar till val av insamlad teori och det teoretiska ramverket. Även insamlingsmetodik och tillvägagångssätt vid bearbetning av empiri finns

redovisat här. Metodavsnittet finns för att hjälpa läsaren att förstå de beslut och val som författarna stått inför under studieskrivandet.

#### 4. Empiri

Här presenteras det insamlade materialet från de fyra intervjuer som genomförts.

#### 5. Analys

Resultatet från empirin i det tidigare avsnittet analyseras och ställs i relation till den valda teorin.

#### 6. Resultat

Avslutningsvis presenteras resultatet med slutsatser och genom diskussion. Här återfinns även reflektioner med förslag på fortsatta forskning.



---

## 2. TEORI

---

*Kapitlet inleds med relationsmarknadsföringsteori för att få en kontext till problemet. Därefter förklaras begreppen tjänster och marknadsföring utifrån B2B-perspektivet. Det fortsätter med teorier om hur företag bör arbeta med CRM för att nå en positiv framgång. Tre viktiga faktorer är strategi, organisation och teknologi, som presenteras mer ingående. Därefter följer hur avkastning på relationer kan mätas med hjälp av företagsprestationer. Kapitlet avslutas och sammanfattas med en egen framtagen modell och syntes baserad på den berörda teorin.*

### RELATIONSMARKNADSFÖRING

En relationsorienterad syn på marknadsföring innebär att relationer ses ur ett mer långsiktigt perspektiv. I den typen av relation kan priskänsligheten vara mindre eftersom det redan finns en kundlojalitet och det levereras någon typ av mervärde för kunden. Framgångsmåttet är långsiktig kundtillfredsställelse. Figur 2.1 visar skillnader mellan transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring som är det som används när man arbetar med CRM (Echeverri & Edvardsson, 2002). I frågan om vad som avgör i framtiden och vad i relationen med företaget det är som får kunder att välja att stanna kvar. Svaren utgörs dominerande av posterna gällande förmågan att kommunicera med kunderna på deras villkor och att vara proaktiv.

Transaktionsmarknadsföring	Relationsmarknadsföring
Fokus på försäljning	Fokus på Kundtrohet
Produktens egenskaper	Kundnytta
Kort tidsperspektiv	Långt tidsperspektiv
Svag betoning på kundvård	Stark betoning på kundvård
Begränsat kundåtagande/engagemang	Starkt kundåtagande/engagemang
Begränsad kundkontakt	Intensiv Kundkontakt
Kvalitet är en produkt-/produktionsfråga	Kvalitet är för allt och alla

*Figur 2.1 (Echeverri & Edvardsson, 2002, s. 47)*

Företag bör visa sitt engagemang på ett individuellt plan med varje enskild kund och att arbeta med att öka varje kunds förtroende (Harping, 2008). Ömsesidigt beroende är en av de viktigaste strukturella faktorer som avgör graden av konflikt, tillit och engagemang som finns i ett förhållande (Wilson 2000). Det är en angelägenhet att kunden redan vid första mötet känner förtroende för företag eftersom detta ökar chansen till upprepade köp och därmed ökad lojalitet (Blomqvist et al. 2000).

## TJÄNSTER OCH MARKNADSFÖRING - B2B

Definition av en tjänst kan formuleras på följande sätt *“A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in the interactions between the customer and the service ”* (Grönroos, 2002). Tjänstebegreppet är inte helt självklart utan ovanstående är endast en definition som finns. Gemensamt för det flesta formuleringarna är att de bygger på mervärde. Tjänster skapas i en kedja av aktiviteter som genererat ett värde som är större än kostnaden för aktiviteterna (Harping, 2008).

Inom marknadsföring finns en allmän delning mellan två olika perspektiv och marknader, dessa är B2B och B2C. De aspekter som skiljer mellan B2B-marknader och B2C-marknader är influenser, köparen, beslut, processer samt relationer mellan köpare och säljare (Coviello & Brodie, 2001). Marknadsföring B2C är enkelriktad i kommunikation till en passiv köpare medan marknadsföring B2B har en aktiv köpare och interaktion sker (Ford et al, 2002)

B2B-marknader måste hanteras annorlunda på grund utav dess unikititet till följd av viss efterfrågan, långa inköp, och en marknadsstruktur som är skiftande och fragmenterad (Lilien, 1987). Deltagarna i en B2B-relation är köpare och säljare med mycket specifika behov och krav, en beslutsfattare på en B2B marknad har därför mycket god områdesexpertis (Yun, 2003). Hos företag som säljer till andra företag, kommer ofta större delen av intäkterna från ett fåtal kunder. Att vårda och utveckla de relationerna över tid skapar som sagt mervärde för båda företagen. De säljande företagen hoppas på att genom modifiering och differentiering av produkter och tjänster skapa långsiktiga relationer efter nyckelkundernas behov (OMD, 2005).

## STRATEGI

Normalt spenderas stora summor pengar för att locka nya kunder till företagen. Men för de flesta företag representerar de befintliga kunderna de bästa möjligheterna till en lönsam tillväxt. Det är viktigt att organisationen inser vilken typ av relation kunden är ute efter och bygger på att ge rätt nivå av service samt mervärde till kunden för att bygga upp och stärka relationer med dem (Xu & Walton, 2005; Berry och Parasuraman, 1991; Lambert 2010).

Ett modernt företag kan inte ta till vara på alla kunders intressen, istället är det viktigt att prioritera. Mycket lönsamt blir därför att ge rätt kunder, rätt saker vid rätt tillfälle på rätt sätt utifrån kundernas egna förutsättningar (Harping, 2008). För att nå ett relationsparadigm, krävs det att de traditionella transaktionsfokuserande relationerna ger vika för nya sätt att göra affärer. Dessa bygger på förtroende och engagemang där hela organisationen behöver tro och se

på relationer som ett sätt att göra affärer (Wilson, 2000).

För att förstå kunden, måste företaget ställa rätt frågor till rätt människor. Med företagskunder är det många individer i hela kundens organisation som måste identifieras för att få kunskap om kundens behov, beteende, beslutsfattande, priskänslighet och preferenser (Slywotzky & Morrison, 1998). En stor del av arbetet med CRM är att identifiera kundernas önskemål som ignoreras och hitta ett sätt att lönsamt svara på dem (Wilson, 2000; Harping, 2008).

Relationsmarknadsföring kan ses som en utmaning och rent utav som en risk för företag. Det finns ingen som helst garanti för att de kunder som är nöjda i en relation återkommer. Lojalitet kan brytas när som helst och mycket på grund utav flera aktörer, lättare tillgång till information och de ökade antalen konkurrensverktyg som finns bland marknadens aktörer (Palmer & Bejou 2005).

Undersökningar har gjorts gällande framtiden och vad i relationen med företaget det är som får kunder att välja att stanna kvar. Svaren utgörs dominerande av posterna där förmågan att kommunicera med kunderna på deras villkor och att vara proaktiva lyfts. Slutsatsen av undersökningarna blir då de växande motiven för företagen att visa sitt engagemang på ett individuellt plan med varje enskild kund, samt att öka deras förtroende. (Harping,, 2008)

### **Företagsövergripande strategi**

Idag finns det ett brett spektrum av åsikter om vad CRM innebär (Zablah et al., 2005). I extrema fall handlar det om att genomföra en viss teknisk lösning och på andra är det ett helhetsgrepp för att selektivt hantera relationer för att skapa aktieägarvärde (Payne & Frow, 2005). Det är det före detta perspektiv som resulterar i så många misslyckanden. För att utveckla ömsesidigt fördelaktiga affärsrelationer bör CRM placeras i ett brett strategiskt sammanhang och genomföras konsekvent i hela organisationen (Swift, 2000).

Det är en risk med att försöka implementera en CRM-lösning utan att ha en tydlig strategi som är utformad mot företaget (Dimitradis & Stevens 2008). Ett sådant försök leder ofta till misslyckande. En ordentligt genomarbetad strategi skapar underlag för att uppnå effekt med hjälp av en konkret handlingsplan. Man kan på så sätt arbeta mot mål och vidare säkerhetsställa förverkligandet av CRM (Payne & Frow, 2005).

### **Vikten av ett kundorienterat perspektiv**

Oftast är kundförståelsen som mest omfattande på marknadsavdelningen eller hos försäljarna.

Det blir till ett stort problem när kunskapen och förståelsen inte når de som utformar strategierna, oftast högsta ledningen. Konsekvensen blir att strategin inte formas optimalt för företaget samt att kvaliteten och förväntningarna för kunderna blir bristande. (Dimitradis & Stevens, 2008)

### **Erfarenhet är fundamentalt**

För att utveckla en starkare och mer givande strategi bör kunskapen och erfarenhet som företaget besitter ses som en fördel, men också som ett fundament för att komma framåt och utvecklas. Kunskap är den enda meningsfulla resursen och den enda verkliga konkurrensfördelen. (Lambert, 2010)

## ORGANISATION

### **Ledningens inverkan**

Det är ledningens uppgift att försäkra att alla interna och externa åtgärder leder till ett positivt utfall genom ett konsekvent och lämpligt beteende och kultur. (Lambert et al., 1998).

Cheferna måste tro på paradigmet gällande relationerna till arbetet som en affärsstrategi (Wilson 2000). Framgångar inom CRM kommer inte från enskilda aktiviteter utan snarare från interaktioner mellan flera aktiviteter. Företagsledningen måste bidra med stöd till CRM-systemet så att personalen verkligen utnyttjar systemets fulla potential (Payne & Frow, 2005).

### **CRM-anpassa existerande arbetsmetoder**

Framgång för relationer beror på varje företags engagemang att anpassa de interna grupper som stödjer förhållandet. (Wilson, 2000). Relationsmarknadsföring ställer krav på organisationen och dess processer, metoder och rutiner. Implementering av ett CRM-system kräver förändringar i hela företaget då det annars blir ännu ett kostsamt system med liten positiv effekt på prestanda. (Gummesson, 2004)

Idag finns det ett enormt antal programvaror och IT-tjänster på marknaden som marknadsförs som CRM. Dessa skall dock inte förväxlas med den relationsbaserade CRM-processen (Kale, 2004; Payne och Frow, 2005). Dessa två sätt skall snarare ses som ett komplement till varandra för bästa effekt. Det är viktigt att utveckla riktlinjer för att utvecklingen av processförbättringen skall bli så bra som möjligt för företagets utveckling. (Lambert, 2010)

### **Medarbetarnas motivation och inställning till CRM och nya arbetsätt**

Som tidigare berört så har det idag visat sig vara svårt för många företag att skapa ett

framgångsrikt CRM-system. Den centrala orsaken är många gånger förståelsen om att CRM kräver engagemang från hela företaget. Då CRM-systemet för med sig ett nytt IT-baserat program leder implementeringen till misslyckande om det enbart fokuseras på den tekniska aspekten. Flera förespråkare menar att en lyckad implementering av CRM kräver ett integrerat och balanserat förhållningssätt till människan, processen och teknologin. (Payne & Frow, 2005; Chen & Popovich, 2003; Becker et al, 2009)

## TEKNOLOGI

### **Strategin ligger till grund för valet av teknologi**

CRM skall ses som strategisk, funktionell samt processbaserad för att undvika de eventuella problemen med en allt för smal teknikorienterad definition (Payne och Frow (2005)

En teori som är central idag är att det finns risk för att IT erövrar chefers sinnen och får dem att bygga helt teknik-centrerade system (Gummesson, 2002). IT presenteras i många sammanhang som den avgörande delen gällande CRM och ibland även som kärnan (Eggert och Fassot, 2001). Detta försummar den mänskliga aspekten i en relation. Integreringsprocessen innefattar viktigt nog de personella frågorna även om ingen del står ensam och själva CRM-tekniken måste därför anpassas till företagsstrategin. Det är därför mycket viktigt att man uppmärksammar behovet av en bra balans mellan CRM-system och CRM-strategi, där synsättet består av det mänskliga som en hel strategi och teknologi som är bäst anpassat efter företaget (Gummesson, 2004).

Många tillvägagångssätt när det kommer till CRM riskerar tyvärr ändå att endast bli en teknisk lösning snarare än ett synsätt. CRM är en möjlighet att dra nytta av alla de synergieffekter som uppkommer mellan strategiska aspekter och operativa system. Både marknadsföringsstrategi och de tekniska kraven är avgörande i valet av adekvat CRM-system. (Gummesson, 2004)

### **CRM-system ska llvara lättanvända för alla berörda parter**

Många företag vet inte vilken effekt CRM-implementeringen har på den specifika verksamheten. För att lyckas måste fokus vara placerat på CRM-processen, de människor och de tillvägagångssätt som gör tekniken effektivt. Tekniken är helt enkelt ett verktyg och om företaget förlitar sig enbart på denna så kommer det ofta att leda till misslyckanden (Turchan och Mateus, 2001).

### **Utbildning gällande nytt CRM-system**

Enligt tidigare forskning förlitar sig företag på att CRM är ett datasystem som upprätthåller och utvecklar företagets kundrelationer på egen hand. Därför är det viktigt att belysa att handen som

styr IT-systemet är avgörande för kundrelationerna (Rigby et al., 2002; Chen & Popovich, 2003).

Att implementera CRM-system på ett företag innebär ofta stora förändringar. Ledningen bör underlätta för och klargöra att informationen sprids ut på företagets alla organisatoriska enheter, samt alla berörda. Detta för att ett motstånd inför förändringarna inte skall uppstå. Att informationen ges i god tid och redan innan processen sker är av högsta relevans för att implementeringsprocessen ska flyta på så bra som möjligt samt att vinna personalens förståelse och acceptans under hela händelseförloppet och framtiden (Chen & Popovich, 2003).

Utbildning av företagets personal är i centrum. En lyckad implementeringsprocess innebär ofta omfattande förändringar för personalens dagliga arbete. Ledningen måste även fokusera på att förbättra personalens kompetens och kunskap vilket resulterar i att risken för motstånd minskar och även ökad motivation och engagemang (Chen & Popovich, 2003).

## AVKASTNING PÅ RELATIONER - RETURN ON RELATIONSHIP

Företagskunder kräver idag en annan relation med sina tjänsteleverantörer och därmed har relationsbyggande blivit en central aspekt för att leverera affärsmål (Xu, Yen et al, 2002). CRM ställs inför ett problem då det kan vara svårt att mäta prestanda (Lambert, 2010). Mycket tyder på att det finns en brist på mätmetoder som kan användas till CRM. De tekniker som används för att mäta avkastning på investeringen för kapitalinvesteringar är inte bra när det tillämpas på IT-teknik. Det är därför viktigt för företagen att utveckla ramverk av mätenheter. Det innebär att mått och nyckeltal utvecklas för att kunna återspegla kundens inverkan på företagets lönsamhet, men också för företagets påverkan på kundens lönsamhet (Lambert och Burduroglu, 2000; Zablah et al., 2005; Payne och Frow, 2005).

Chefer som överväger en relationsmarknadsföring och CRM-strategi måste ställa sig frågan om relationsmarknadsföring och CRM kommer att löna sig. Är det möjligt att mäta någon form av värde i retur, kan man mäta relationer på ett sätt som man mäter avkastning på en investering? Gummesson definierar ett svar på frågan på följande sätt: *Return On Relationship; i en konkretiserad mening är det långsiktiga finansiella nettoutfall som genereras av etablering och underhåll av enskilda kundrelationer.* (Gummesson, 2004)

För de flesta företag representerar de befintliga kunderna de bästa möjligheterna till en lönsam tillväxt. Man ser att det råder starka samband mellan tillväxt gällande ekonomisk vinst, kundlojalitet, kundnöjdhet. (Lambert, 2010). Det handlar om att matcha företagets resurser till kundernas kort och långsiktiga värde för företaget. Lönsamhetsrapporter från kunderna är ett

viktigt underlag när det gäller att fatta beslut (Lambert & Sterling, 1990; Turnbull et al, 1996). Att använda sig av Customer Lifetime Value och uppskattningar är en viktig del av CRM-processen. Data som tas fram i form av beräkningar kan vara en viktig bidragande faktor vid beslut om att behålla, finna nya eller avskaffa kunder. Ofta tillämpas interna poster från försäljning och redovisning gällande företagets interna verksamhet för att göra CLV uppskattningarna (Wilson, 2006). Alla kunder bidrar inte lika mycket till företagets framgång och målet är att identifiera de kunder som antingen vill ha eller förtjänar särskild behandling. Därefter kan utbudet skraddarsys för att möta deras behov och samtidigt uppnå företagets vinstmål för kunden (Lambert & Sterling, 1990).

## FRAMGÅNGSFAKTORER

För företag att ha starka relationer till sina kunder är idag en av de mest avgörande faktorerna när det kommer till att generera lönsamhet på lång sikt. Därför är det anmärkningsvärt att, som tidigare nämnt, 60 till 80 procent av företagen misslyckas med implementeringen av CRM i organisationen. Många frågar sig därför om CRM-investeringen är lönsam eller om det är en återvändsgränd. I inledningen nämns att det råder ett stort gap i forskningen och vad som har konstaterats är att företagen inte har tillräcklig kunskap om CRM och de relevanta aspekterna som berörs. (Echeverri & Edvardsson, 2002; Buttle, Customer Relationship Management, 2008) Teorin har tre dominerande områden som är strategi, organisation och teknologi. En lyckad CRM bör integrera en medveten strategi. En organisation som inser vikten av företagskulturen samt ledningens påverkan. Samt information om den grundläggande installationen av teknologi när det kommer till det gällande systemet. (Echeverri & Edvardsson, 2002; Buttle, 2008) Dessa tre kan tillsammans resultera i den bästa effektiviteten och utgör därför byggstenarna gällande CRM (Pushkala, Wittmann, & Rauseo, 2006).

## LYCKAT CRM

Teorier går isär om vad ett lyckat CRM är och även hur man vet att man är där. Det kan därför liknas vid ett delsyfte att väga upp framgångsfaktorerna med att svara för vad ett lyckat CRM kan innebära i uppsatsens analys.

CRM-system har potential för ledningen att samla kundinformation snabbt, identifiera de mest värdefulla kunder över tid samt möjlighet att skraddarsy produkter och tjänster som i sin tur skall öka kundlojaliteten (Rigby et al., 2002). När det fungerar kan kostnader för att tillgodose kunder minska vilket också gör det lättare att få mer liknande kunder (Lambert, 2010)

## SYNTES AV TEORETISK REFERENSRAM

Utifrån den teoretiska genomgång som gjorts har en egenkomponerad syntes och modell skapats för att konkretisera förväntade samband för att nå ett lyckat CRM. Denna modell (Figur, 2.2) är tänkt att kunna lyfta fram och underlätta förståelsen av försäkringsbolags sätt att arbeta med företagskunder och CRM på ett framgångsrikt sätt. Modellen är framtagen för att passa det specificerade undersökningsproblemet och skall användas i analysarbetet för att svara på frågeställningarna om hur försäkringsbolag arbetar med marknadsföring, kundrelationer och kundvård sett ur ett CRM-perspektiv. Samt hur ledningen på försäkringsbolag arbetar med strategier för att bygga och stärka relationer till sina befintliga kunder.

Nedan följer en beskrivning av syntesens delar, vilket även blir en sammanfattning på teorin och hur de är sammanlänkade. Utgångsläget i modellen, som tidigare nämnts i avgränsningarna, är att företaget som studeras arbetar i ett B2B perspektiv inom tjänsteindustrin. Huvudbudskapet i modellen är att faktorerna strategi, organisation och teknologi kombineras för optimal avkastning på kundrelationen och inbegriper då ett lyckat CRM.

Modellens huvuddel är specificerad till tre områden, där strategi står som den förstnämnda. Strategin för företaget skall vara företagsövergripande och genomsyra hela organisationen samt beröra aspekter som är av betydelse för företagets egna kundorienterade arbete som bygger på kundförståelsen. Att företaget även använder och utnyttjar sina erfarenheter och lärdomar är en viktig utgångspunkt.

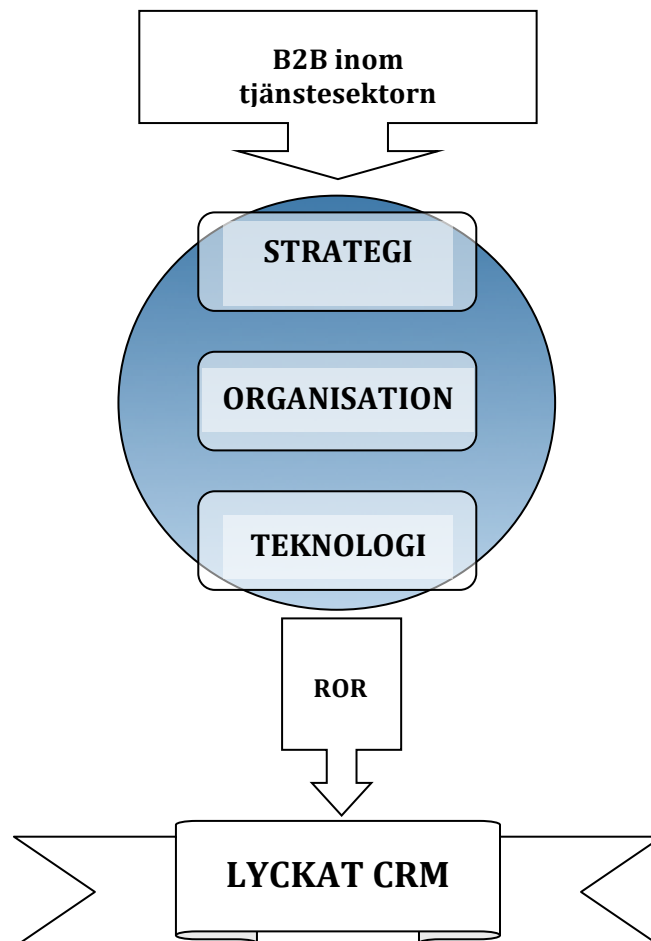
Vidare skall strategin kombineras med organisation som står för det andra fundamentet i huvuddelen. Företaget måste förstå vikten av företagsledningens påverkan i relationer, både till kund och personal. Befintliga arbetsprocesser måste göras CRM-kompatibla och därefter utvecklas. Detta för att skapa en förståelse hos företagets anställda så att tydlighet finns i arbetssättet.

Teknologi står som tredje huvudpunkt. Företaget måste ha rätt inställning till denna och varken förlita sig för mycket eller ignorera dess möjligheter. Valet av system måste synkroniseras och anpassas efter företagets valda strategier. Systemet måste även vara användarvänligt för både kunder och anställda, då ett för simpelt eller avancerat system kan leda till misslyckande. Här kan man inte nog understryka vikten av utbildning inom valt system.

Underhålls dessa tre faktorer med hjälp av tolkningsbara mätningar på effekten kan detta ge ökad avkastning på relationerna och det till första anblick dyra CRM-systemet lönar sig flera



gånger om. Att mäta lönsamheten i CRM är en viktig komponent för att motivationen skall underhållas och stegras. Return of Relationships är därför ett fundamentalt verktyg för CRM. Tillsammans skapar och genererar ovanstående områden en komplett arena för CRM-arbetet att tillämpas på och utvecklas. Vidare ges därigenom möjlighet för ett lönsamt och lyckat CRM.



*Figur 2.2. Egen modell av författarna, baserad på befintlig teori.*



---

## 3. METOD

---

*I följande kapitel presenteras tillvägagångssätten för arbetet. Dessa redovisas tillsammans med förklaringar till val av insamlad teori och det teoretiska ramverket. Avslutande belyses de metodproblem som stötts på under processen gällande att uppnå syftet.*

### UNDERSÖKNINGSANSATS

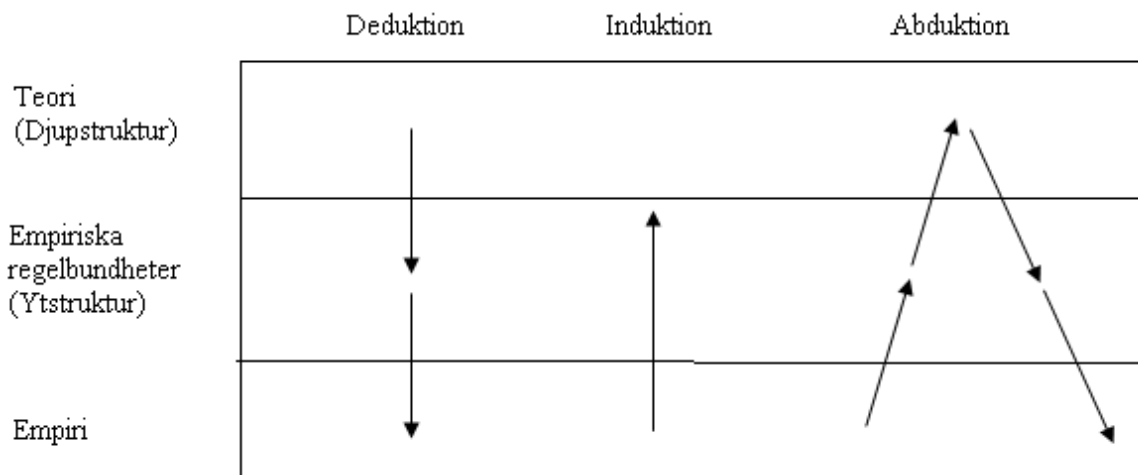
#### **Hermeneutik och positivism**

I uppsatsen ska försök göras till att kartlägga och förstå hur försäkringsbolag arbetar med relationer. Därför har hermeneutiken valts som underlag att studera denna tolkningsfråga i förhållandet mellan teori och empiri.

Som motivation bidrar hermeneutiken till att skapa förståelse för hur verkligheten är socialt konstruerad. Grunden för hermeneutiken är att en del av verkligheten, subjektivt perspektiv, endast blir förstående och tolkningsbar då man beroende av kontexten sätter samman den berörda delen med helheten (Bryman & Bell, 2005). Positivism är det som kan vara direkt motsatt till hermeneutiken. Där står objektivitet i fokus och strävan efter att förklara mänskligt beteende. Med objektivitet menas i detta sammanhang att en undersökning bygger på fysiska observationer och inte på abstrakta ting som människors upplevelser (Jacobsen, 2002). Motivet för den valda metoden blir än mer förstärkt genom denna beskrivning. Målet är att undersöka de utvalda intervjupersonernas egna åsikter och uppfattningar gällande implementeringsprocessen samt användandet av relationsmarknadsföring. Vilket också ytterligare styrker att studien utgår från ett hermeneutiskt synsätt med *avsikten att beskriva och inte påvisa*.

#### **Förståelseansatsen; Abduktion**

För att härleda slutsatser i ett arbete kan man tillämpa bland annat induktion och deduktion. Motivet i induktion är att utvecklingen av teorin sker efter datainsamlingen och därmed utarbetas ny teori. En induktiv undersökning inleds med datainsamling av empiri utan något fäste eller utgångspunkt i teorier (Jacobsen, 2002). Den deduktiva ansatsen karakteriseras av att insamling av data görs. Utgångspunkten i ett speciellt begrepp eller teori härleder eller deducerar en frågeställning eller hypotes. (Jacobsen, 2002 & Alvesson & Sköldberg, 1994 & Bryman & Bell 2005)



Figur 3.1. Modellen ger en översikt av de tre ansatserna.  
(Abduktion; Alvesson & Sköldbberg, 1994, s. 45)

Ett ytterligare sätt att utgå ifrån i en forskningsprocess är att tillämpa abduktion. Abduktionen ligger i enlighet med det deduktiva förhållningssättet då man i båda fallen utgår ifrån teorin. Abduktion innebär att tolkningar och analyser skiftas mellan teori och empiri. Här generaliseras syftet med arbetet vilket kommer att diskuteras längre fram. Abduktion utgår från den insamlade empirin i likhet med induktionen men avböjer inte i teori. Det som skiljer abduktionen från induktion och deduktion är att den ser förbi ren faktadestillering som delvis baseras på empiri. I praktiken innebär detta att både empirin och teorin belyses. Vid fallstudier är den abduktiva metoden den vanligast förekommande (Alvesson & Sköldbberg, 1994).

Abduktion tillåter även misstag och gynnar en dynamisk process när den empiriska data appliceras på den väl valda teorin. Arbetssättet vid analysen av det empiriska materialet i undersökningen kan liknas vid en abduktiv ansats då perspektiven som tas upp relateras till de framtida genomförda intervjuerna (Jacobsen, 2002). Tillämpningen av en abduktiv ansats gynnar arbetet genom att det i grunden finns en modell som underlag vid insamling av empirisk data.

### Kvalitativ & Kvantitativ ansats

Det finns två val av metodansatser; kvantitativ och kvalitativ (Jacobsen (2002)). Den kvantitativa forskningen koncentreras på insamling och analys av data medan den kvalitativa metoden är inriktad på ord och tolkningar (Bryman & Bell, 2005). En kvalitativ metod möjliggör utformningen av en djupare förståelse för problemområdet. Genom den kvalitativa metodansatsen studeras ett fåtal aktörer för att uppfylla ett djupare perspektiv. Den interna giltigheten bidrar till ökad förståelse för fenomenet. Forskare tillåts att möta respondenten med

en öppenhet genom den kvalitativa undersökningsmetoden vilket kommer att diskuteras i avsnittet; Reflektioner över valda metoder (Jacobsen (2002)).

Med en kvalitativ forskningsmetod finns möjlighet att läsa en text aktivt och därefter analysera innehållet genom noggrann läsning (Esaiasson et al., 2007). Detta för att sedan ställa frågor till texten och för att se om texten ger en möjlighet att besvara frågorna (Bryman & Bell, 2005). En kvalitativ metod går ut på att sortera råmaterialet: *"..att ta fram det väsentliga innehållet genom en noggrann läsning av textens delar, helhet och den kontext vari den ingår"* (Esaiasson et al., 2007, s 237).

## DATAINSAMLING

Primär- och sekundärdata är två typer av information som förvärvas och ofta används vid empirisk forskning. Antingen består forskningens data av ny information, även kallad primärdata eller så utgörs den av data som redan är publicerad och går då under benämningen sekundärdata (Jacobsen, 2002). Insamlingen som använts är en kombination av dem båda för att erhålla så mycket nyttig data som möjligt och därigenom uppnå bästa möjliga resultat.

### **Primärdata**

Primärdata är specifikt insamlad för att besvara ett problemområde och syfte i en undersökning. Den data finns därför inte publicerad eller utgiven tidigare utan insamlas av forskaren helt specificerat för undersökningen (Esaiasson et al., 2007). Primärdata insamlas ofta genom observationer, frågeformulär eller som i uppsatsen, genom intervjuer av forskarna själva. Primärdata bygger i arbetet på den inhämtade empirin i form av fyra oberoende intervjuer och observationer (Jacobsen, 2002). Studiens primära data är insamlad genom intervjuer, i detta fall personliga möten över telefon.

### **Sekundärdata**

Sekundärdata, andrahandskällor, kan beskrivas som redan befintlig data i form av exempelvis böcker, internetkällor och tidskrifter. Dessa är oftast inte anpassade för det specifika arbetet utan framtagna för ett annat syfte (Jacobsen, 2002 och Bryman & Bell, 2005). Valet av data får stöd i att sekundärdata är en tidsbesparande faktor där en annan författare, ofta professionella forskare, redan sammanställt relevant data. Tidsramen för arbetet är snäv, därför utgör andrahandskällorna en viktig del och ger tyngd i det teoretiska fundamentet för arbetet. En vidare fördel med sekundärdata är att frihet ges för att samla in data som anses vara relevant för undersökningen och problemet som skall bearbetas (Bryman & Bell (2005)).

En omfattande litteraturundersökning har genomförts för att hitta relevant litteratur, samt för att skapa en fundamental kunskapsnivå inom det utvalda ämnesområdet. Inhämtad sekundärdata för undersökningen utgörs mestadels av vetenskapliga artiklar för att få en så aktuell data som möjligt. Även böcker och andra tidskrifter som berör det valda ämnet och teorierna har kompletterat artiklarna.

För att uppfylla den teoretiska referensramen har sökverktyg och informationskällor tillhandahållna av Göteborgs Handelshögskolas bibliotek tillämpats. Däribland följande sidor; Universitetsbibliotekets *Supersök*, *Emerald Insight*, *Business Source Elite*, *Libris*, *Retriever*, *Bolagsinfo*, *Tidskrifter GU*, *Affärsdata*, *Science Direct*. Sökord i urval: *Customer Relationship Management (CRM)*, *CRM-system*, *Kundlojalitet*, *Customer Loyalty*, *Customer Information*, *Business to Business (B2B)*, *Tjänsteföretag*, *Relationsmarknadsföring*, *Nöjd-Kund-Index*.

## URVALSPROCESSEN

### Valprocessen och beslut

Försäkringsbolag känns intressant efter att läst om olika branscher. Det är en väletablerad bransch som erbjuder en konkret och definierbar tjänst vilket gör det till ett bra val för ämnet CRM.

Svenskt Kvalitets Index (SKI) är en mått på främst kundnöjdhet och lojalitet vilket gör denna måttenhet relevant för uppsatsens första urvalskrav. SKI grundas på att ett index tas fram för varje bransch genom en modellansats. Indexet baseras på de faktiska kundernas åsikter och omdömen gällande varje aktör. I SKI:s modellansats studeras, tillsammans med kundnöjdhet och lojalitet, särskilt hur kunderna upplever image, produkt- och servicekvalitet, prisvärde och även vilka förväntningar kunderna har. Vidare är modellerna som SKI använder akademiskt förankrade och är väl empiriskt prövade ([kvalitetsindex.se](http://kvalitetsindex.se)).

Som underlag för studiens empiri valdes sex försäkringsbolag, av totalt tio, som ligger överst på listan för högst SKI gällande inriktning på företagssidan. Detta för att säkerhetsställa att få företag som för ett uppskattat arbete med nöjda kunder, vilket SKI innebär. Efter kontakt med samtliga företag uppstod bäst kontakt med de fyra högst placerade företagen. Detta ses som en möjlighet att finna gemensamma sätt att arbeta och tänka organisatoriskt kring CRM. Tanken var att få genomföra fyra intervjuer, sex valdes endast för att ha marginal. Efter kontakt så gavs positiva svar från fyra utav företagen och primärdata samlades i två av fallen in genom intervjuer med personligt möte. De övriga två respondenterna blev intervjuade över telefon då de inte befann sig i Göteborg. Valet motiveras ytterligare med att just dessa respondenter som

bedömdes som bäst lämpade med tanke på deras positioner på respektive företag. För och nackdelar med de olika intervju typerna följer under rubriken; Kvalitativ intervju.

### **Respondentkriterier**

Vid kvalitativa studier tillämpas vanligen färre respondenter, men med ett mer strategiskt urval. Det viktiga är att få likställa och påvisa tillämpliga dimensioner (Jacobsen, 2002). Centralitet är viktigt i den metod som valts och innebörden av begreppet är att man skall använda centrala datakällor i undersökningen för att på så sätt ge god kännedom i det avsedda området där forskningen sker (Esaiasson et al., 2007).

Empirin utgörs av fyra företag som är verksamma och konkurrerar inom samma bransch. Detta för att få ett djup inom ämnet och kartlägga hur det ser ut idag. Fokus ligger på att skapa kännedom om hur försäkringsbolagens marknadsavdelningar på företagssidan arbetar med relationsmarknadsföringen, med CRM som utgångspunkt. Därför har det varit angeläget att intervju en högt uppsatt person på något av dessa områden, helst ansvarig eller VD. I de två muntligt genomförda intervjuer har VD representerat företaget och för intervju över telefon så har marknadschefer representerat företagen. Det är ett aktivt val att det uteslutits att låta respondenterna utgöras av någon med lägre ansvarspost. Detta för att kriterier gällande centralitet tillfredsställts samt att undvika att validiteten blir negativt påverkad (Esaiasson et al., 2007).

## **INTERVJUER**

### **Kvalitativ intervju**

I strävan efter att undersöka försäkringsbolags situation gällande relationsmarknadsföring har kvalitativa intervjuer genomförts. Att genomföra kvalitativa intervjuer ligger i linje med det hermeneutiska val som författarna har gjort för uppsatsen. Grundfokus är att tolka och förstå materialet med hjälp av teorierna (Bryman & Bell, 2005).

Valet gällande kvalitativa studier bedöms vara mest lämpad att använda vid jämförande studier. Metoden tillåts att skapa flexibilitet och vara dynamisk jämfört med kvantitativa metoder (Trost, 2005). Syftet med kvalitativ intervju är att undersöka respondenternas föreställning och få fram levande data (Bryman & Bell, 2005).

Ett fåtal ordentligt utförda intervjuer inbringar ett högre värde än fler med lägre kvalitet. Under uppsatsens datainsamlade är strävan efter rätt personer och väl utförda intervjuer prioriterat före kvantitet av insamlade. Detta leder till en djupförståelse för problemområdet som

undersöks (Trost, 2005). Arbete baseras på fyra djupintervjuer med motivet att rätt personer tillämpats. Intervjuer skall fortgå tills mättnadsaspekten uppfyllts, vilket betyder att ytterligare intervju inte längre bidrar med ny information för forskningen. Detta tas det hänsyn till i studien och som följd av intervjuerna har informationsgapet minskats (Esaiasson et al., 2007).

Det ses som något positivt att genomföra olika typer av intervjuer då detta bidrar till en ökad förståelse för varje metod. Däremot är det interaktiva mötet människor emellan svårt att ersätta med ord och kompletterande material. Hade det funnits möjlighet så hade det genomförts muntliga intervjuer med alla fyra aktörer. Att tillämpa telefonintervjuer baseras på resurseffektivitet. Tiden är för knapp för att besöka andra möjligt aktuella platser i Sverige och telefon anses därför som tillräckligt. Nackdelarna med att utföra telefonintervjuer är att intervjuarna inte kan observera hur respondenten beter sig och tar därför miste om en hel del intressanta data. Telefonintervjuer bör användas vid begränsade resurser och skall förekomma så lite som möjligt, vilket i detta fall efterlevs (Jacobsen, 2002).

### **Genomförande av intervjuer**

Underlaget i form av en intervjuguide<sup>4</sup> upprättades med stöd av boken *Metodpraktikan* (Esaiasson et al., 2007). En konkret frågestruktur samt övergripande teman användes som hjälp för intervjustrukturen och återkoppling till studiens problemställning. Exempel på områden som berördes var en inledning med övergripande frågor om företaget och anställningsform. Vidare tillämpades ett bredare perspektiv och ställdes frågor kring Kunder, kundrelationer och kundinformation för att därefter specificera mer gällande det berörda området Relationsmarknadsföring och CRM. Avslutningsvis diskuteras det framtida läget för att knyta ihop till visionen som berördes inledningsvis.

Intervjumetoden som tillämpas kan benämnas som en form av informantintervju. Svarspersonerna används som "vittnen" eller sanningssägare som skall bidra med information om hur verkligheten ser ut i ett visst avseende. Det som informanterna belyser medverkar ofta till att delvis fullgöra ett fundament gällande förståelse för verkligheten (Esaiasson et al., 2007).

Noggrannhet med att inte ställa ledande frågor är hög och utrymme för respondentens egna svar och åsikter har getts stor plats. Öppna frågor är medvetet tillämpade då ledande och mer påverkande frågor annars kan ge stor påverkan på svaren (Esaiasson et al., 2007). Formuleringen av frågeställningarna skall inte vara allt för specifika då det hindrar möjligheten till nya idéer och tankar (Bryman & Bell, 2005, Esaiasson 2007 & Jacobsen 2002; Ekholm &

---

<sup>4</sup> Bilaga 1



Fransson (1992). Detta är i åtanke för att få fram inspiration och så omfattande data som möjligt.

Vid kvalitativ forskning kan forskarna i relativt stor utsträckning avvika från den intervjuguide som är utformad (Bryman & Bell, 2005). Detta gjorde att det samtal som fördes gavs dynamiskt liv och möjligheten till att ställa nya samt utvecklande frågor anpassade efter situationen. Det är inte någon försäkring i att ställa exakt samma till de olika svarspersonerna. Rakt motsatt kan utlopp för utvecklande eller helt nya frågor det generera mer relevant information (Esaiasson et al., 2007).

Då intervjufrågorna strukturerats och fått bedömning av handledare testades intervjuguiden på två utomstående personer för att undvika tolkningssvårigheter och risk för missförstånd. Detta ledde till att strukturen på vissa frågor ändrades och fick mer specifik klarhet och öppenhet.

För att tillämpa samma förutsättningar och för att öka pålitligheten av studien, hade författarna samma ansvarsområden under intervjuerna. Med andra ord var en person den som ledde intervjun medan den andra personen var sekreterare under samtliga intervjuer. Intervjuerna inleddes med ett lättsamt samtal och uppvärmningsfrågor, vilket rekommenderas för att skapa en avslappnad och trygg miljö för båda parter (Esaiasson et al., 2007).

Många blir negativt påverkade av att bli inspelade och detta fanns i åtanke och godkändes därför inledningsvis av respondenten inför varje intervjun. Valet att spela in var för att inte någon information skulle gå förlorad men även för att styrka att noterad information stämde. Vidare ger det möjlighet till att skriva ut helt korrekta citat som anses styrka och exemplifiera resonemang i empiriavsnittet och analysavsnittet (Jacobsen, 2002).

Det är viktigt att direkt efter en intervju sammanställa intryck och informationen som gavs. Detta gjordes efter intervjuerna och slutsatser redogjordes för att stärka empirin (Bryman & Bell, 2005). Det finns två huvudgrupper av intervjuplatser; en situation som är konstlad för intervjuobjektet och en som är naturlig. Respondenternas kontor utgjordes av det naturliga valet, en trygg arena, vilket ökade chanserna till att få givande svar (Jacobsen, 2002).

#### **Genomförda intervjuer;**

Susan Kristensen	Dina Försäkringar	01.12.2011
Anders P Karlsson	Folksam	06.12.2011
Katarina Nejderstam	IF	30.11.2011
Thomas Kristoffersson	Länsförsäkringar	05.12.2011

*Alla respondenter har godkänt sitt deltagande och ingen önskade speciellt att vara anonym.*

## RELIABILITET OCH VALIDITET

Reliabilitet, validitet och replikation är kriterier som är grundläggande för bedömning av företagsekonomisk forskning. Reliabilitet ser till att mätinstrumentet är pålitligt, man skall med andra ord kunna upprepa mätningen med samma resultat. Slumpmässiga fel skall inte få påverka resultatet (Bryman & Bell, 2005).

Resultatvaliditet är något som man skall eftersträva högt i ett arbete. Med resultatvaliditet menas att man mäter det man har som mål att mäta genom koppling av teori och empiri (Esaiasson et al., 2007). För att medföra resultatvaliditet krävs det att man uppnår en god begreppsvaliditet och det får inte finnas några systematiska fel. Osystematiska eller slumpmässiga fel får inte heller finnas då detta är kravet för en hög reliabilitet. Dessa två krav uppfyller tillsammans styrkan i en god resultatvaliditet (Esaiasson et al., 2007)

Med replikation menas att en forskare vill göra om en redan existerande undersökning. Detta kan grunda sig på olika anledningar, men för att möjliggöra detta måste studiens tillvägagångssätt förklaras grundligt (Bryman & Bell 2005).

Att uppnå en hög validitet är det mest centrala dilemman och även det svåraste för den empiriska samhällsvetenskapen. Uppsatsen skrivs medvetet med mål att fullgöra riktlinjerna för en regelrätt företagsekonomisk forskning. För att säkerställa att en hög grad av reliabilitet uppnås, har förberedelser gjorts samt även hjälpmedel tillämpats för den kvalitativa undersökningsmetoden. Intervjurespondenterna har fått ta del av frågorna innan intervjun genomfördes för att kunna förbereda sig och på så sätt ge väl formulerade och givande svar. Vidare spelades intervjuerna in, efter godkännande av respondenten. På så sätt gavs möjlighet att säkerställa kunskapsöverföringen, undvika feltolkningar samt tillämpa korrekta citat för att ge tyngd åt uppsatsen. Efter sammanställning av intervjuer gav respondenterna möjlighet att kontrollera och bekräfta den empiri som sagts och samlats in vilket genererar ytterligare reliabilitet. Genom den empiriska insamlingsmetoden anses det som varit för avsikt att mäta blivit mätt. Konstant fanns det i fokus att undvika att frånga ämnet. Gällande uppsatsens sekundärdata i uppsatsen har så aktuella källor, i form av tryckta källor och vetenskapliga artiklar jämförts med kriterierna för kvalitetssäkring samt andra publikationer för att säkerställa reliabilitet och validitet (Esaiasson et al., 2007).

## KÄLLKRITIK

Det är grundläggande att belysa de valda källorna kritiskt. Framst bör sekundärdata granskas omfattande; vart uppgifterna kommer ifrån, vem som står för insamlande av information och hur trovärdig källan kan anses vara. Efter genomgripande artikel- och litteraturstudie har utförts utan resultat av vetenskapliga artiklar skrivna gällande den svenska marknaden. Medvetet har därför applicerbara utländska artiklar tillämpats då dessa mest stämmer överens med syftet. Det grundläggande behovet och strukturen gällande CRM-system är lika oavsett land och företag (Jacobsen, 2002).

## REFLEKTIONER ÖVER VALDA METODER

Angående valet av försäkringsbolag valdes som nämnt ovan företag som ligger överst på listan för hög kundnöjdhet enligt SKI. Vad som kunde ha gett ett tydligare perspektiv med större skillnader att analysera vore att ta de företag som rankades lägst eller det högsta samt lägsta.

Det är en nackdel gällande kvalitativ intervju metod att intervjuaren kan påverka respondentens svar genom ledande frågor. För undvikandet av detta har referensram av metod och utförandet av frågor tillämpats (Esaiasson et al., 2007). Vidare har intervjuaren sett till att vara så neutral som möjligt för att undvika intervjuareffekten. Intervjuarens närvaro kan leda till att respondentens betar sig på ett onormalt sätt som riskerar ha en negativ inverkan på svaren (Backman, 1998; Bryman & Bell, 2005; Jacobsen 2002; Esaiasson et al., 2007; Patel et al, 2003). Åsikten är att respondenterna är vana vid personlig och mänsklig interaktion genom möten i sitt dagliga arbete och osäkerheten bedöms därför inte som påtaglig.

Intervjuareffekten kan vara högt påtaglig vid telefonintervjuer. *"Forskaren vill förstås ha kontroll över vem det är som svarar på frågorna, om de svar som avges är seriösa och om svarspersonerna använder sig av otillåtna hjälpmedel."* Detta är ett problem som funnits i medvetandet för att på så sätt kunna agera (Esaiasson et al., 2007, s.265). Dessutom så ses inga hjälpmedel som otillåtna i detta sammanhang.

Vid utförande av kvalitativ undersökningsmetod kan det vara svårt att tolka insamlad information. Den kan vara krävande och samtidigt som den består av generaliseringsproblem, (Jacobsen, 2002). Metodvalet kan kritiseras då kvalitativ forskningsmetodik lätt påverkas och styrs av forskaren bakom undersökningen (Esaiasson et al., 2007). Dock utgörs forskningen av kontexten av empirin, vilket gör att arbetet blir pålitligt då man ser till helheten.

Generellt så bygger den kvalitativa textanalysen, liksom all annan forskning, på att besvara forskningsproblemet. För att möjliggöra detta tillämpas ett antal frågor<sup>5</sup> som utgör grundpelarna gällande redskapen för analysen i uppsatsen (Esaiasson et al., 2007).

Poängteras bör att undersökningen inte är ett underlag i hur väl försäkringsbolagen levererar sina respektive tjänster. Det som har undersökts är endast hur de olika verksamheterna hanterar sin kundinformation, vare sig det är i ett CRM-system eller ej. Studien ger inte svar på vilket av försäkringsbolagens verksamhet som är bättre eller sämre då ingen vikt har lagts på faktorer som inte på något sätt rör CRM eller relationsmarknadsföring.

---

<sup>5</sup> Frågorna återfinns under rubriken Frågeställningar i kapitel 1.

---

## 4. EMPIRI

---

*I kapitlet presenteras intervjusammanställning genom insamlad empirisk data. Data har samlats in genom fyra intervjuer. Först ges en företagspresentation efterföljt av företagets sätt att beröra marknadsföring, kunderna, informationshantering, kundvård & kundvärde samt synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system.*

### INTERVJUSAMMANSTÄLLNING

All information i detta kapitel är baserad på studiens primärdata om inget annat hänvisas. Det är i empirin som studiens frågeställningar besvaras.

### DINA FÖRSÄKRINGAR

Susan Kristensen 1 dec. Kontoret Vasagatan, Göteborg.

VD Dina Försäkringar Göteborg som är ett dotterbolag till Dina AB. Tillträdde 2008.

#### **Företagspresentation**

Dina Försäkringar grundades 2008 i Göteborg med ett lokalt kontor i centrala stan. Där sitter totalt 15 personer som alla ansvarar för olika poster, varav två med fokus på företagsmarknaden. De anser sig ungefär lika stora på B2C som B2B, men med ett litet övertag på B2Bsidan. Företaget består av ett trettiotal lokala försäkringsbolag som är belägna på ett hundratal platser i landet och alla samverkar under varumärket Dina Försäkringar. Genom samarbetet ges finansiell trygghet och stabilitet samt gemensam utveckling gällande produkter och kompetens.

Dina Försäkringar innehar idag platsen som sjätte största försäkringsbolag inom sakförsäkringar. Deras vision är att *"Vara det naturliga valet"* och att alltid jobba nära för att kunna leverera bästa service till kunderna. Susan på Dina försäkringar menar att *"..blir vi för stora så tappar vi det personliga, över 10 procents marknadsandel så tappar man företaget själ. Själén i företaget är det viktigaste."* Idag ligger företaget på en marknadsandel på 3 procent och målet är en storlek på 10 procent som störst.

Enligt SKIs årliga undersökning om försäkringsbranschen, presenterades den 7 november 2011, visas att Dina Försäkringar har Sveriges nöjdaste kunder för sjätte året i rad (dina.se).

## **Marknadsföring**

Dina Försäkringar Göteborg brinner för engagerade människor och eldsjäljar. Därför värdesätter de att sponsra och stötta dessa lokala aktörer som brinner för något bra i samhället. Exempelvis stöttar man Gais Bandy vilket är mycket positivt för föreningsandan i Göteborg.

I större utformning är man med och stöttar den globala utvecklingen för att visa värdet av en hållbar planet och för att värna om varandra. *"Vi är ett företag som bryr oss om varandra och kommande generationer"* beskriver Susan. Detta visar företaget genom att plantera ett träd i Vi-skogen, som arbetar med miljöarbete och fattigdomsbekämpning i Östafrika, vid Victoriasjön i Afrika för varje försäkring som tecknas hos dem. Idag är över 5 000 planterade i Vi-skogen och för att hylla detta planterades ett träd av ambassadör Jan Eliasson även lokalt i Göteborg, moderträdet på Liseberg. Den medvetenhet som företaget besitter tar sig uttryck när Susan säger att; *"Som företagsledare MÅSTE man ta ett samhällsansvar och göra något för miljön"*.

Att Dina försäkringar vunnit Svenskt kvalitetsindex fyra senaste åren de mycket stolta över och försöker förmedla genom marknadsföringen för att förstärka kundernas lojalitet och som tyngd för att nya kunder skall välja dem. Detta är något som Dina försäkringar konstant arbetar för att hålla fast vid och deras interna arbete anpassas och styrs efter detta. De för därför en företagspolitik som påverkas stort av relationerna, både till kund och medarbetare.

Dina försäkringar gör reklam allmänt via radioreklam, annonser i lokala tidningar och genom utomhusreklam så som på bussar och i busskurer. Men viktigaste marknadsföringen kommunicerar Dina försäkringar i mötet med kunderna genom att skapa mervärde. För att få sina befintliga kunder att känna sig uppmärksammade och speciella arrangerar Dina försäkringar kunddagar för alla kunder. Då tillämpar man aktiviteter som är värdefulla för kunderna och ser till att de får samtala med både anställda och chefer.

Man har även insett i företaget att samarbete med andra företag ger mervärde. Därför sker det effektiva insatser med andra företag för att på så sätt göra det bästa för kunden. Framförallt även stärka det egna varumärket genom att synas i offentliga sammanhang.

## **Kunderna**

Susan menar att kunderna idag tröttnar på de stora bolagen och där ser Dina Försäkringar en stor möjlighet att vinna lojalitet och marknadsandelar. Den personliga kontakten kan inte värdesättas nog och Dina försäkringar belyser den bekvämlighet som finns att kunderna lätt kan komma in på kontoret för att få hjälp. Detta är ett koncept Susan ser som vinnande i längden och

som nischer Dina försäkringar. Då Dina försäkringar är ett sockenbolag blir kunderna delägare vid innehav av försäkring hos dem. Detta är ett stort plus för kunderna då företaget inte har krav på höga vinster och bonusar som skall utbetalas till ägare och chefer. Fokus är att ge bra försäkringar till bra priser.

Företaget kommunicerar bland annat med sina kunder i personliga utskick där de exempelvis påminner om att vara försiktiga i trafiken efter en natt med minusgrader eller gå försiktigt på stadens gator för möjlig halkrisk. *"Det gynnar oss allihop eftersom vi tillhör samma familj"* framhäver Susan.

### **Informationshantering**

Dina försäkringar i Göteborg åker ut och besöker sina kunder på plats. Detta gör dem för att fundamentalt bygga långsiktiga relationer och själva göra en bedömning av företaget som önskar bli, eller redan är deras befintliga kunder. Susan trycker på den mänskliga interaktionen mycket starkt; *"det finns inget alternativ för oss. Internet är jättebra med inget slår den personliga kontakten."* Hon åker gärna själv ut och besöker kunderna och trycker på att alla gillar att bli sedda och få känna sig trygga. Susan menar därför att Dina försäkringar gärna går den extra biten och gör allt för att tänka sig in i de olika situationer som deras kunder befinner sig i. *"De är experter på det som de gör, men kanske inte just på försäkringar. Men det är Vi!"*. Med det menar Susan att informationen ut mot kund är ovärderlig och att inte bara lämna över en färdigkomponerad försäkring, utan anpassa dem utifrån varje företagskunds behov. Samt att vidare informera om alla möjligheter och rättigheter som företaget därmed innehar.

Personalen på företaget känner större delen av kunderna väl. Detta är möjligt med ett personligt system som bygger på mycket personlig kontakt. Företagsansvariga har ansvar över sina egna kunder men personalen hjälper varandra om någon skulle vara tillfälligt frånvarande. Dina försäkringar värdesätter personlig kontakt redan vid telefonsamtalet. Det innebär att någon svarar utan att behöva vänta en lång tid i telefonkö eller inledningsvis prata med en automatisk telefonröst.

Frekvensen i kundkontakten går inte på rutin utan det följs upp vid behov, till skillnad från exempelvis månadsbaserad kontakt. Men vid ändringar, förnyelser och framförallt vid förbättringar tar man kontakt med kunderna för att informera och göra avstämning.

## **Kundvård och kundvärde**

Kunderna hos Dina försäkringar uppskattar företaget idag för att dem är små, säger Susan. Detta för att många av kunderna själva är entreprenörer, liksom Dina försäkringar, samt uppskattar att Dina är en platt organisation med få chefer. Det finns inte heller något standardiserat arbetssätt eller en manual för att bemöta kunder, nöjda som vid missnöje. Istället anpassar de sig efter varje kund och situation som uppstår.

För att veta vad kunderna anser om dem så har man grupper med aktuella och relevanta kunder som man genomför dialog och mer grundläggande frågeformulär med. Dina försäkringar kontaktar kunderna relativt ofta för att kolla och stämma av läget men inte för att sälja. Det är en medmänsklighet och i ren omtanke ett ansvar att känna en närhet till kund. Ofta är det kontaktpersonen som hör av sig, men ibland är det inte möjligt på grund av semester, sjukdom, föräldraledighet eller liknande. Då stöttar övrig personal på samma ansvarsfront och kopplar an till kunden.

Susan menar att SKI är ett bra mätinstrument som redovisar hur verkligheten ser ut, men företaget genomför även egna undersökningar. De gestaltar sig i sammanställningar där personalen först får utvärdera om vad de tror kunderna anser om dem. Detta inkluderar allt från hemsidan till bemötande. Denna undersökning jämförs sedan med en som görs av Dina AB Servicebolag. Dina AB Servicebolag gör ett eget oberoende utskick då de inte möter kund. Utskicken resulterar i vad kunderna tycker på en tiogradigskala. Målet för Dina försäkringar är att ligga på minst en åtta. Detta för att de vill ha en frekvent och hög nöjdhetsgrad. *"Det är intressant att se hur vi uppfattar oss själva och hur vi uppfattas och om det stämmer. Här ser vi ju vidare hur vi skall jobba och vad som bör förbättras."*

Summerande så görs mätningar och undersökningar internt i företaget. Även SKI ses som ett externt kompletterande verktyg. Företaget är stolta över sina utmärkelser hittills, men jobbar konstant mycket hårt för att uppnå höga positiva resultat; *"Vi vill ha kunder som samarbetar och stannar hela livet precis som en god vän. Det är ett samarbete som är viktigt och inte att det uppfattas som att det är vi mot dem."*

## **Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system**

I dagsläget menar Susan att de inte har något direkt IT-baserat CRM-system. De står dock på avstampet för en implementering av ett nytt system i januari 2012



*"Vi har investerat flera hundra miljoner i det nya CRM-systemet ... så jag hoppas att det lönar sig!"* säger Susan.

Med det nya systemet kommer Dina försäkringar att få möjlighet att se kunden ur ett bredare, längre och djupare perspektiv. *"Vi valde det systemet som vi tyckte mest stämde överens med oss och där vi kan vara med och påverka."* Företaget växer och måste därför öka engagemanget samt kapaciteten för att det fortfarande skall vara nära, men samtidigt nytänkande. Genom deras vision menar Lena att man ges en struktur och ett mål vart man vill att CRM-arbetet skall leda företaget; öka marknadsandelar och nöjdheten. Deras strategi bygger på tidigare erfarenheter från existerande relationer, men även med erhållen kunskap genom ny teknik.

Det viktiga är inte själva systemet i sig som lösning, utan att utveckla bra arbetsmetoder som är hållbara och som är det bästa för företaget och kunderna. Därefter kan effektivitet uppnås med hjälp av IT. Det är viktigt att ledningen är överens med vad CRM skall bidra med till företaget då det är allmänt känt att inställningar och tankar skiljer sig mellan individer.

Medvetenheten är stor på företaget och Susan menar att man arbetar med värderingarna fundamentalt för att det skall fungera hela vägen. *"Nära, nytänkande och engagerade är alla ord som måste vara med oss i allt det vi gör."* Att vara nytänkande är något Susan belyser att man hela tiden måste jobba med. Även om man i företaget anser sig riktigt bra på sina områden så finns det alltid fler och mer omfattande saker att lära och utveckla. Engagemanget står i fokus och *"det skall genomsyra hela vägen, i varje utskick, telefonsamtal och från ax till limpa."* Susan menar att värderingarna är det viktigaste för då får företaget de medarbetare de vill ha. *"Vissa jobbar för pengar, andra för att göra något bra. Man måste hitta och ha engagerade anställda som vill påverka och ta ansvar, med stort hjärta och som tänker på kunderna och deras bästa."* Vidare menar Susan att värderingarna är så ordentligt ingjutna i de anställda att hon *"kan väcka dem mitt i natten och de kan direkt säga vad vi står för."*

Värderingarna genomsyrar hela organisationen. Susan menar att de eftersträvar en *"värme som kanske inte återfinns på andra försäkringsbolag. Andra färger är ju inte dyrare än grått?"* säger hon och pekar på väggen bakom henne som är klargrön, vilket även deras logotype är. Hon menar med detta att det skall kännas ombonat att besöka dem, inte som ett sterilt, grått och kallt kontor. Detta anser hon att de lyckats med. *"Man måste utgå från att alla vuxna människor vill ges och ta ansvar. Inte bara arbeta med uppgifter utan även ha ett ansvarsområde och något att sköta om."* Med dessa ord menar Susan att företaget ständigt utvecklas även gällande det individuella planet hos medarbetarna.

Åter till det snart installerade IT-systemet gällande CRM-arbetet är målet att frigöra personalen från administration. Även att ha så få chefer som möjligt. Personalen skall få mer tid till kundbesök och besiktningar i alla led, likaså cheferna som Susan själv.

Susan belyser att en av framgångsfaktorerna när det gäller att bibehålla och utveckla relationen till en kund är att ha ett fungerande system som gör det lättare att få en överblick gällande situationer med kunder man inte haft kontakt med på ett tag. Företaget blir på så sätt mer kompetent ur kundens ögon." Det nya systemet klarar bland annat en högre grad av informationsbearbetning, fler kunder, ytterligare struktur med mer detaljer. Men den främsta synen på utvecklingen gällande CRM-situationen är att det nya systemet skall generera en större ekonomisk vinst. Vidare och mer viktigt är att behålla engagemanget, närheten till kunderna och att göra det lilla extra för dem. "Det räcker att tio procent gillar oss" avslutar Susan med, vilket är en bra summering av hela intervjun; Det är inte mängden tjänster som gör det, utan kvaliteten i dem.

## FOLKSAM

Anders P Karlsson, 2011-12-06 , Telefonintervju.

Marknadschef

### **Företagspresentation**

Folksam är en organisation som grundades 1908. Tillsammans utgörs företaget av Folksam Sak och Folksam Liv samt ett par dotterbolag inom pensions- och försäkringsbranschen. Bolagen är ömsesidiga vilket innebär att de ägs av kunderna där vinsten stannar hos alla som är kunder och inte delas ut till några aktieägare. Kunderna representeras i styrelserna av Kooperativa Förbundet (KF), Landsorganisationen (LO), Tjänstemännens Centralorganisation (TCO), Riksidrottsförbundet, HSB, Riksbyggen och OKQ8. De har cirka 3800 anställda på ett 30-tal kontor i landet. På avdelningen, huvudkontoret i Stockholm, *Affär & Företag* där Anders är verksam, sitter 74 personer. (Intervju Anders, 2011-12-06)

Folksam efterlever sin affärsidé "Vi är kundernas företag som erbjuder försäkringar och pensionssparande som skapar trygghet och gillas av många." Vidare är deras vision att "människor skall känna sig trygga i en hållbar värld" (folksam.se).

### **Marknadsföring**

Anders uppger att allt de gör styrs av våra kärnvärden: att vara personliga, engagerade och ansvarstagande.

Generellt arbetar Folksam med allt från köpta medier och PR till sociala medier. Detta genom till exempel genom deras bloggar "Trygghetsspanarna" och "En katt bland hermelinerna." De utför även marknadsföring i traditionell bemärkelse, såsom kampanjer, annonsering och TV-reklam. Mer konkret för hur man jobbar mot B2B är att "det i detta fall är en för bred definition, men generellt kan man säga att vi framför allt arbetar med personlig kontakt." Han redogör vidare att frågan om deras marknadsföring till B2Bkunder är en mycket komplex fråga som styrs av flera olika parametrar. Två punkter som han nämner är exempel på vad som påverkar hur de arbetar med deras marknads kommunikation;

- De arbetar utifrån en uppbruten värdekedja, vilket bl.a. innebär att vi kan överlåta t.ex. marknadsföring, försäljning och service till en partner.
- Det innebär även att de arbetar med produkter i eget varumärke, co-brading och White Label.

Anders belyser skillnaden i omfattningen av kunderna. "Vi har som kunder allt från den lilla egenföretagaren till stora koncerner, och det påverkar också hur vi väljer att kommunicera. Mycket av vår B2B-kommunikation skall stödja arbete med våra samarbetspartners och därigenom att öka affären tillsammans med dem."

### **Kunderna**

Folksam är idag störst på B2C. Anders trycker på att kundernas förtroende för företaget är väldigt viktigt för att de skall vara lojala. Han uppger att en av det viktigaste incitamentet för att få nöjda och lojala kunder är att de anställda på företaget är nöjda och välmående. Det är essentiellt att kunden redan vid första mötet känner förtroende för den kundansvarige eftersom detta genererar en plattform för vidare relation och därmed ökad lojalitet.

En stor del av försäljningen sker idag via försäkringsförmedlare, där några endast fungerar som distributörer av försäkringarna medan det hos andra finns tydliga partnerskap. Denna distributionsmodell gör att Folksam inte alltid "äger" kundförhållandet trots att de är försäkringsgivare. Därför trycker Anders på att känslan som uppstår i säljmötet är otroligt viktigt för att förmedla den trygghet som Folksam står för till kunden. Vidare även för att bibehålla, samt öka kundlojaliteten, är det viktigt att föra en fortlöpande och ständigt aktuell kunddialog.

Anders menar att kundernas huvudsakliga förtroende främst erhålls när kunden får uppleva produkten och engagemanget från Folksam i samband med olycka och/eller skada. Kunderna

skall direkt veta vart de skall vända sig, utan att känna osäkerhet om vem som är just deras kontaktperson. *"Våra kunder kan inte vara helt säkra på våra produkter och få möjlighet att prova förens en skada eller problem uppstår. Det är då i det främsta rummet att vinna kundens förtroende, genom att lyssna till och hjälpa kunden, för att kunden skall bli lojal",* säger Anders.

När Folksam vidare tydligt påvisar att pengar förvaltas på rätt och bästa sätt ökar förtroendet för företaget. Istället för att låta ett förhållande växa fram och anpassas under tiden, försöker man få premien rätt redan från början genom kundbesök och engagemang. Anders uppger att kunderna värdesätter detta högt: *"Vi får bra omdöme från kunderna när det gäller kundmötet. Generellt kan man säga att trygghet, enkelhet och service ligger som grund och ju större engagemang man har med oss blir affärsmässigheten och vår proaktivitet allt viktigare."*

### **Informationshantering**

På delmarknaden *Småföretag* sker kommunikationen mycket via Folksams "Front Office" som besvarar frågor och vidare ärenden kring kunderna. Detta sker främst via telefon och webb. De tar också personlig telefonkontakt med kunderna vid alla förnyelser. Inom ett annat affärsområde finns en säljkår med inriktning på småföretagsmarknaden. Med större kunder och partners sker kommunikationen via kundansvariga och Key Account Managers. Detta sker då framför allt genom personliga möten samt kontakt via telefon och mail. Folksam genomför årligen ett antal kund/partner event för att visa sitt engagemang och värna om kunderna.

Avslutningsvis sker också en betydande kommunikation med kunderna via Folksams skadeorganisation. Detta i samband med att kunderna har fått en försäkringsskada. Den kommunikationen sker främst genom personligt möte, telefon och brev.

Frekvensen i kommunikationen beror på kundförhållandet och sker allt från veckovis till endast personlig kontakt vid förnyelseavisering till kunden. Anders belyser återigen tyngden i syftet med B2B kommunikationen är till för att stödja arbetet med samarbetspartners och därigenom att öka affären tillsammans med dem. *"Vi har IT-system där vi kan följa kundens engagemang hos oss, skadeutveckling och det ekonomiska resultatet et cetera på till exempel affärs-, kund- och produktnivå."*

Folksam använder sig av många olika sätt att samla in kunddata beroende på vad den skall användas till. *"Det sker genom allt från det personliga mötet med kunden eller försäkringsförmedlarna till att vi har personer som arbetar med omvärldsbevakning på olika nivåer, ända ner på exempelvis bransch- och kundnivå."* De som ansvarar för insamlingen

arbetar med helt öppna källor, beställda undersökningar och rapporter där konsulter ofta är en del i det arbetet.

### **Kundvård och kundvärde**

Det är framförallt de externa kunderna som bedömer den uppfattade kvaliteten på tjänsten, och de anställda ställer vidare krav. Men Anders redogör för att de även arbetar väldigt mycket med de interna kunderna; företagskulturen, medarbetarna i alla företagets olika organisationsled. Detta för att göra det så bra för de externa kunderna och hålla kvaliteten i arbetet och servicenivån. Att arbeta med hur företaget själva tolkar sin organisation och arbete stärker personalen och ökar medvetenheten gemensamt för företaget, menar Anders. Han påpekar att de anställda har bra uppfattning om vad Folksam står för och att målen handlar om trygghet. "Målen är väl förankrade bland våra anställda och är tydliga redan vid anställningen. Passar de inte så är du inte en lämplig medarbetare."

Det är viktigt att få med den personal som arbetar mest back office med att producera företagets tjänster att synkronisera med den personal som arbetar front office, nästan enbart mot kund. Kunderna är inte själva med och utformar tjänsterna och kommer mycket sällan i kontakt med personalen som gör det. Det är handläggare som är mellanhanden gällande kund och back officepersonalen. Dessa framställer tjänsten i samråd med kunden. Därför kan man säga att de externa kunderna påverkas i allra högsta grad av samtlig extern personal och att kvaliteten genomsyrar alla leden.

### **Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system**

I dagens läge har Folksam, på B2B-sidan, ingen uttalad definition på kundlojalitet. De använder inte något specifikt CRM-system. Istället har satsningarna varit att utveckla deras CRM-system för B2C verksamheten, samt även i liten utformning gällande småföretagarmarknaden.

Orsakerna som ligger till grund för beslutet beror på ett flertal olika saker, menar Anders; "En främsta orsak är att processerna kring kundrelationerna är mycket olika beroende på att vi arbetar med den uppbrutna värdekedjan."

Han belyser med denna hur förutsättningarna på marknaden ständigt förändras. Allt från nya lagkrav till nya aktörer spelar in. Detta har gjort att Folksam innehar en alltmer uppbruten värdekedja. "Idag lönar det sig inte att göra allt själva inom företaget, utan det viktiga är att tillämpa de med bäst kompetens och skicklighet på rätt område." Hela tiden utmanas de etablerade företagen av ny och bättre kunskap. Även kostnadseffektiviteten hamnar i fokus. Därför har Folksam idag ett it-stöd som de anser sig behöva utan att idag hamna i en kostsam

och tidskrävande situation gällande att köpa in och implementera ett nytt totalt omfattande system. Med andra ord så är systemen som Folksam använder sig utav egenutvecklade och sammansatta specifikt för Folksams behov. Anders menar att detta gör att man lättare kan tillgodose de krav som behövs uppnås vid som finns vid behandlingen av kundrelationer. Ett stort komplext system som någon utomstående utvecklat kan bli för fyrkantigt för den specifika verksamheten. Även fast Folksam inte har något konkret CRM-system så ser Anders inte det som något problem. Det är bättre att ha kontroll och att efter hand utveckla ett eget komplett program. För framtiden ligger dock planen att införskaffa ett mer lämpligt system. Detta tror Anders kan bidra med stor lönsamhet till verksamheten och kundrelationerna i att ha tydliga processer. "Att skapa en 360-bild av kunden bidrar till möjligheten att kommunicera på ett bättre och effektivare sätt både för oss och för kunden. Här handlar det också om att ge stöd till en mera händelsestyrd kommunikation."

Folksam menar att det är mycket avgörande att bearbeta kundernas åsikter. Man använder sig av ett balanserat styrkort. I detta inkluderas de finansiella förhållandena och vidare till dessa ser man till personalen och kunderna. Totalen blir att man får en bild och värdering av marknadskapitalet. De data som krävs för analysen införskaffas genom kunderna. Däremot är det ett flertal nyckeltal som inte går att få fram på grund av brist på lämplig metod eller information. Anders tror att Folksam legat lågt med CRM-utvecklingen på B2Bsidan då det stället höga krav på att uppnå rätt nyckeltal. Dessa kan vara mycket mer komplicerade att få fram än om man använder sig av andra tekniker och taktiker. Anders menar att det är svårt att påvisa hur länge Folksam kan behålla en kund helt beroende av lojaliteten. Men idag tillämpar Folksam nyckeltal som påvisar återköpsfrekvensen, vilket redogör för kundlojaliteten. "Jag vet att det är skillnad mellan kundlojalitet och kundnöjdhet, men det finns klara samband. Därför följer vi också kundnöjdheten genom, både kvalitativa och kvantitativa, kundundersökningar.

Framgångsfaktorerna gällande att bibehålla och utveckla en kundrelation, tror Anders, ligger i att utifrån kundens perspektiv blir mer professionella och proaktiva. Detta görs medvetet genom "att vi utvecklar processer och system som gör att det är enkelt att bli och vara kund hos oss. Vi har ett stort och konstant servicefokus."

## IF

Katarina Neiderstam 30 november 2011, Telefonintervju.

Marknadsansvarig på If inom B2B och har varit på positionen sen sommaren 2011.

### **Företagspresentation**

If är ett relativt nytt företag men har historiska rötter som sträcker sig tillbaka till 1767. På den tiden låg Norge under Danmark och Köpenhamn var huvudstad i båda länderna. Efter flera fusioner och namn under dessa år bildades grunden till bolaget som idag heter If. Bolaget If bildades 1999 genom ett samgående av svenska Skandias och norska Storebrands skadeförsäkringsverksamheter. Syftet var att etablera det ledande skadeförsäkringsbolaget i Norden. Namnet If kommer från engelskans "om" och syftar till att "om något händer." Företagsnamnet är internationellt gångbart vilket är i linje med visionen om att etablera sig i hela Norden (If.se).

Ifs affärsidé är att de erbjuder prisvärda försäkringslösningar som ger kunderna trygghet och stabilitet i företagande, boende och vardag. De har som mål att etablera en långsiktigt bättre kundnöjdhet och lönsamhet än konkurrenterna, samt ha en hög kreditvärdighet. If har en vision om att vara Nordens och Baltikums ledande försäkringsbolag med de mest nöjda kunderna, den främsta försäkringsexpertisen och den bästa lönsamheten (If.se).

På Ifs marknadsavdelning för företagsförsäkringar så är de sex stycken anställda, men har också en inhouse-avdelning med åtta anställda som jobbar med produktion. Egentligen är If enligt Katarina helt klart först på försäkringar som gäller privatförsäkringar (B2C).

### **Marknadsföring**

Den generella marknadsföringen som If använder till sina företagskunder är olika varumärkesbyggnadskampanjer och reklamfilmer. Detta även för småföretagare, så storleken på företaget spelar ingen roll. Deras största kampanj 2011 som de har just nu är den så kallade "Sanningslinjen". Denna fanns tidigare bara på privatsidan men är nu utvecklad och riktar sig även till företag. Kampanjen går ut på att If låter deras kunder tala. Vem som helst kan ringa och ställa frågor till kunder som har varit med om olika situationer när de behövt använda sin försäkring och berättar hur If har skött hanteringen.

### **Kunderna**

Den allmänna kommunikationen till Ifs företagskunder är idag väldigt liten så det finns mycket här att utveckla, säger Katarina. Beröringspunkterna med kunderna idag är mest

försäkringsbrev, fakturor och villkor så kommunikationen med kunderna är många gånger obefintlig. Men trots detta sker enligt Katarina självklart mycket personlig kontakt och då framförallt med den säljaren som säljer in tjänsterna från första början. *"Alla anställda leds av fyra kärnvärden som återspeglar kundernas förväntningar på företaget. If skall vara enkla att nå och förstå, vara pålitliga, engagerade samt nyskapande."* Den säljare som säljer in till kund har huvudansvar för denna i en period efteråt. Katarina trycker på att den personliga kontakten är viktig och tillsammans med sina kärnvärden så har det valt att arbeta på det sättet.

Ifs kunder vill gärna ha en dialog och kontakt. Kampanjen Sanningslinjen har därför mottagits väldigt positivt av kunderna menar Katarina och de uppskattar transparensen och ärligheten som blir när de alla delar med sig av sina historier och Ifs hantering utav dessa.

### **Informationshantering**

If trycker även på att arbeta med personliga relationer och att göra det mycket. De har säljare som jobbar i hela landet med detta men även de som arbetar med att kommunicera mycket lokalt. Som tidigare nämnt så *"äger"* säljaren sin kund även efter själva köpet just för att kunna utveckla den personliga relationen ytterligare. De använder sig även av försäkringsmäklare som ständigt är ute och besöker kunderna. De finns ständigt tillgängliga endast för just detta och för att bygga och underhålla relationen.

I frågor om information och mätningar menar Katarina att den information som skall samlas in måste kännas naturlig för kunden att lämna. *"Om kunden inte förstår skälet till varför vi behöver viss typ av information så kommer kunden inte heller vilja lämna ut informationen. Det är viktigt att visa orsaken för kunden till varför man samlar in viss information, oberoende om man har ett CRM-system eller inte."* fortsätter hon.

### **Kundvård och kundvärde**

Det sätt som If mäter sin kundlojalitet idag på företagssidan är mycket liten. *"Det enda som vi tittar på är hur många kunder som förnyar sina försäkringar, hur länge kunden blir kvar och vilka som avslutar relationen."* Durationen är det man mäter och det kompletteras med enklare statistiska mätningar och utvärderingar efter skada. Vidare avancerade undersökningar eller mätningar görs faktiskt inte på företagssidan. *"If har vad jag känner till inget eget nöjd kund index och inga andra nyckeltal eller kalkyler används"*, fortsätter hon.

I relationen till kund så tror If på ett antal framgångsfaktorer när det gäller att bibehålla en kund och utveckla relationen. En viktig faktor ligger i att se till kunden och att inte bara hitta på



produkter som låter bra på pappret. *"Det är viktigt att se till vad kunden verkligen vill ha och behovsanpassa. Det är det som är utmaningen."*

### **Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system**

Tyvärr är företagets olika delar inte så insatta i relationen och kommunikationen till kunderna som Katarina hade önskat och ultimatum hade varit om fler var insatta i marknadsavdelningens arbete och det som de vill förmedla. Idag har If inget utvecklat CRM-system för sina företagskunder utan endast på privatkundssidan. Katarina kommer ursprungligen därifrån och är en stark förespråkare för CRM. Hon vill därför titta på möjligheterna samt försöka att implementera detta under nästkommande år. Flera av systemen som används för olika uppgifter fungerar idag bra men är inte fullständigt integrerade med varandra ännu, men detta är något som är under arbete då det är av stor vikt att knyta ihop Internet med bland annat kundtjänst, menar Katarina. CRM är en strategi som bygger på tanken att rätt produkt skall till rätt kund vid rätt tid och de Nordiska kollegorna har infört detta redan tidigare. Detta är ett bra argument till att även Sverige bör göra samma sak tycker Katarina. Även om man kan använda grannländerna som förespråkare krävs justering och anpassning till den svenska marknaden. Att diskussionen om att utveckla ett CRM-system inte förts tidigare är inget som Katarina känner till men menar att det kan ha att göra med att man lagt fokus på andra delar i kommunikationen. Men framförallt resursfrågor tror Katarina kan vara en stor bidragande faktor; *"har man inte möjlighet att utbilda personalen och skapa förståelse kring CRM-processen är risken troligtvis stor att systemen inte används fullt ut."*

Vidare så har B2B verksamheten i företaget troligtvis mycket att vinna på att införa någon typ av CRM menar Katarina. Olika tester och piloter av system kommer att tas fram från den punkt där If Sverige står idag och man har en ambition att göra detta redan under 2012 första halvår. Fakta och erfarenheter samlas in från grannländernas framgångar och utveckling vilket gör att If har hopp om positiva resultat. De har sett att deras merförsäljning blir betydligt bättre och även om det inte alltid genomförs köp så underhålls en relation. Det som Katarina tror att ett framtida utvecklat relationsmarknadsföringssystem kan bidra med för If är att kvalitetssäkra bemötandet mot kunden samt förståelsen för hur viktigt det är att hantera varje enskild kund på bästa sätt för denne.

## LÄNSFÖRSÄKRINGAR

Thomas Kristoffersson. 5 december 2011, Länsförsäkringars Kontor i Göteborg.

Vice VD och även affärsområdeschef på företagssidan.

### **Företagspresentation**

Länsförsäkringar, Göteborg och Bohuslän, grundades 1845 och är ett av 23 självständiga bolag i länsförsäkringsgruppen. Det vill säga att de ägs av deras kunder och oavsett om man ser till företagssidan eller inte så är värderingarna genomgående..

Länsförsäkringar är en federation vilket betyder att de i deras fall är 24 olika bolag, under samma varumärke i frivillig samverkan. Även 24 bolagsledningarna vilket gör det till väldigt lokalt. Företaget har 30 % marknadsandel både på den privata samt företagssidan. Dessa siffror visar att det är svårt att urskilja vilken sida de är störst på utan de känner att båda posterna är relativt lika. Länsförsäkringar använder sig huvudsakligen av tre stycken informationskanaler. Det finns hundra stycken anställda på den avdelningen som Thomas arbetar med och även ett fyrtiotal som arbetar via franchiseverksamhet. Dessa kallas för anknutna förmedlare och dessutom ingår samt cirka 150 stycken försäkringsmäklare

### **Marknadsföring**

Personlig kontakt är huvudkanalen när det kommer till Länsförsäkringars marknadsföring. Detta tar form i kvalificerade rådgivare som inte gör något annat är att vara ute hos kund.

Även vissa mindre DR-insatser som annonsering görs men är relativt liten på företagssidan.

Länsförsäkringar gör alltid en behovsanalys i samband med att man är ute hos kunden och de försäkrar aldrig någon kund utan att ha sett verksamheten. I behovsanalysen ser man inte bara på det som kunden efterfrågar utan även hur verksamheten ser ut. Eftersom de är en fullsortimentsleverantör, det vill säga allt från sakförsäkring, livförsäkring, så säger Thomas att det gäller det att fånga upp behovet även om det inte är det som levereras just den dagen.

*"Hela affärsmodellen för företagskunder bygger på personlig närvaro och då gäller kundens premisser hos dem."*

### **Kunderna**

Länsförsäkringar har en vision som genomsyrar hela organisationen och det tar uttryck i två ord: Alltid Nära. Det handlar om att vara nära våra kunder, både fysiskt och mentalt menar Thomas. Fysiskt syftar på närvaron på exempelvis kontor, mötesplatser och med hjälp utav samarbetspartners. Medan mentalt är ett synsätt, DU som arbetar på länsförsäkringar är till för kunden oavsett var i organisationen du befinner dig. Den visionen är så mycket viktigare än

exempelvis marknadsandelar säger Thomas. De trivs bra på en marknadsandel runt 30 % och vill inte gå över 40 %, Det viktiga är att man förblir störst, inte exakta procenttal.

Kommunikationen med de befintliga kunderna bygger på ett systematiserat kundvårdsprogram. Detta system innehåller olika delar med olika behovskategorier där det ingår olika insatser. Ett exempel kan vara "behovskategori A", där det bland annat ingår ett kundbesök per år. Det digitala serviceprogrammet bygger på ett årshjul där man inför försäkringens förfallodag kommunicerar med kunderna digitalt om förändringar i verksamheten. Detta ger då kunden möjlighet att även att kunna rapportera och kommunicera förändringar digitalt menar Thomas. I detta program ingår bland annat fyra nyhetsbrev som kallas "Företagsbrevet." Det är ett nyhetsbrev med allmän information men även nyheter som är relevant i just där de befinner sig, så som senaste periodens stölder inom ett visst område. Thomas beskriver det som ett behovsstyrt brev som Fungerar väldigt bra. Utöver detta så finns det alltid en knuten kontaktperson hos kund och en kontaktperson hos Länsförsäkringar.

### **Informationshantering**

Kommunikationen till kunderna vidgas till även våra partners så kallade anknutna förmedlare under Länsförsäkringars varumärke. Dessa förmedlare företräder endast och är egna bolag i franchisesystem. De har samma utbildning som alla övriga anställda på Länsförsäkringar och får ständigt backup och stöd.

Även försäkringsmäklare står för kommunikationen men arbetar i eget bolag och levererar Länsförsäkringars tjänster på ett oberoende sätt. Det vill säga att de förmedlar även andra bolags tjänster men är ändå nog så viktiga menar Thomas.

Länsförsäkringar har köpt systemet med moduler och parametrar. Det består av olika nivåer och utvecklingar som man kan uppdatera systemet utefter.

### **Kundvård och kundvärde**

Den personliga kontakten och att ha "*min kontakt*" är det som Thomas tror att kunden värdesätter mest. Men även helheten i erbjudandet och att du kan få allt från samma leverantör. Pris spelar som alltid en roll. Vi är inte billigast och har ingen strävan efter det men inte dyrast heller. Jämn premiefilosofi över tiden och försöker undvika slagkraften som kanske finns hos andra

När andra försäkringsbolag eftersträvar internationella lösningar med begränsat utbud så gör vi tvärtom. Det vill säga att vi erbjuder lokala lösningar med brett utbud. Kyrktornsprincipen. Du skall inte ha mer än vad du kan se från ditt kyrktorn.

När de gäller framgångsfaktorer så tror Thomas på att ha en kontinuerlig och personlig relation. *"Släpper man den personliga relationen så släpper man också in konkurrenter"* På Länsförsäkringar använder de sig av något som de kallar Guldkundskonceptet. *"Om du samlar ditt engagemang så lönar det sig"*. En kund som är exempelvis sakkförsäkringskund och pensionsförsäkringskund får det billigare på ena området och ger aktivitet på andra håll. Detta koncept bygger lojalitet men det är viktigt för Thomas att poängtera att det inte alla som får kliva in och kvalificeras för det. *"Konceptet har funnits i fyra år och det finns ingen ambition om att få för många guldkunder."* Thomas menar att då försvinner exklusiviteten och konceptet tappar sin poäng. Idag finns 10 % guldkunder vilket motsvarar närmare 20 000 i Göteborg av stadens totalt 235000 antal kunder.

### **Synen på nuvarande arbetssätt och CRM-system**

Hanteringen av kundrelaterad information sker i ett amerikanskt grundsystem som började implementeras 2001. Det är ett utav de mest använda i världen och i detta har det tagits in en egen anpassning utefter Länsförsäkringars behov. Anpassningarna har gjorts utefter verksamhetens behov av nya funktioner och teknik.

Thomas beskriver behovet av information på följande sätt; *Vi behöver alltid ha en full överblick över kundens engagemang för att exempelvis kunna se vad för olika försäkringar kunden har när de kontaktar oss och. Men även för att kunna logga kundkontakten för att se skeenden och händelser. Om en sakkund kontaktar oss vill vi kunna veta att han samtidigt är en stor pensionskund så att vi känner till det i samtalet. Man vill kunna se engagemang, men även behovet och hur bolaget ser ut just nu.*

CRM har fått in en helt ny systematik och fakta för Länsförsäkringar sen implementeringen. Det har bidragit med ett bättre underhåll av nära och bra kontakt med kunderna, säger Thomas. Länsförsäkringar mäter även nöjd-kund-index tillsammans med det lokala företaget Skandinfo. De mäter enbart helnöjda kunder, vilket betyder "femmor", *det är dem som är ambassadörer och sprider budskapet. Fyror är nöjda men sprider inte*, säger Thomas.

De mäter kontinuerligt alla kundmöten och skademöten varje dag för att inom tre dagar efter mötet och får då fram ett index. Thomas förklarar följande; *Vi har gått så långt att vi tar fram*

*index ner på individnivå. Varje medarbetare får varje vecka ett index på alla kundmöten som gått och skall ligga på minst 50 procent "femmor", dvs 50% helnöjda kunder. Hälften skall alltså vara komplett nöjda. Med denna metodik tar mätningarna aldrig tar slut, just för att en personlig prioriteringsplan skapas.. Vi har frågat kunderna vad som är viktigast för dem och vad som funkar bäst och sämst för dem. Dessa vägs mot varandra och då får du en plan med tre "top scorade" områden där du får mest effekt på kundnöjdheten. Förklarar Thomas vidare. Områdena i detta system ersätts så att det ständigt finns tre olika områden att jobba på även när man har "jobbat bort" ett område. Spännvidd 46-78 (snitt 57) mätt på 18 enheter. Fungerar bra! Och om du sjunker under 50 så måste du vidta åtgärder.*

*Thomas är mer nöjd med deras eget framtagna system jämfört med andra mätningar som mest används som kvalitetsstyrningsinstrument; "Ad hoc mätningar så som Svenskt kvalitetsindex ser vi mer som ögonblicksbilder medan vårt system är en kontinuerlig kvalitetssäkring som alltid finns i arbetet."*

*Nöjda kunder stannar längre, en sanning som är väl känd och durationen är det viktiga, svarar Thomas på frågan om uppmätta skillnader i lönsamhet med CRM. Han förklarar vidare att skaffa en ny kund är det som kostar och det är först efter duration och lojalitet som kunder blir lönsamma under tid. Kundkoncept som driver lojalitet är utomordentligt lönsamt. Vi tror att kunder som är missnöjda väljer något annat alternativ. De är de helnöjda som stanna längre och skapar lojalitet vilket leder till att dem blir lönsamma. Vidare vill de ta det befintliga systemet till nya nivåer vilket ses som en utmaning på Länsförsäkringar. Men de vill även bli bättre på sociala medier. Thomas förklarar deras situation på följande sätt; *Vi är med till viss del men allt är ju bara i början. Det är här man möter kunderna för det är mer och mer utav en hygienfaktor. Hänger du inte med så är du borta!**

*Länsförsäkringar ser CRM som en fullständig förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvård. De är nöjda med det befintliga systemet men utvecklar det ständigt. 25 % av systemets befintliga kapacitet används idag och jag avvisar alltid andra alternativ, avslutar Thomas.*



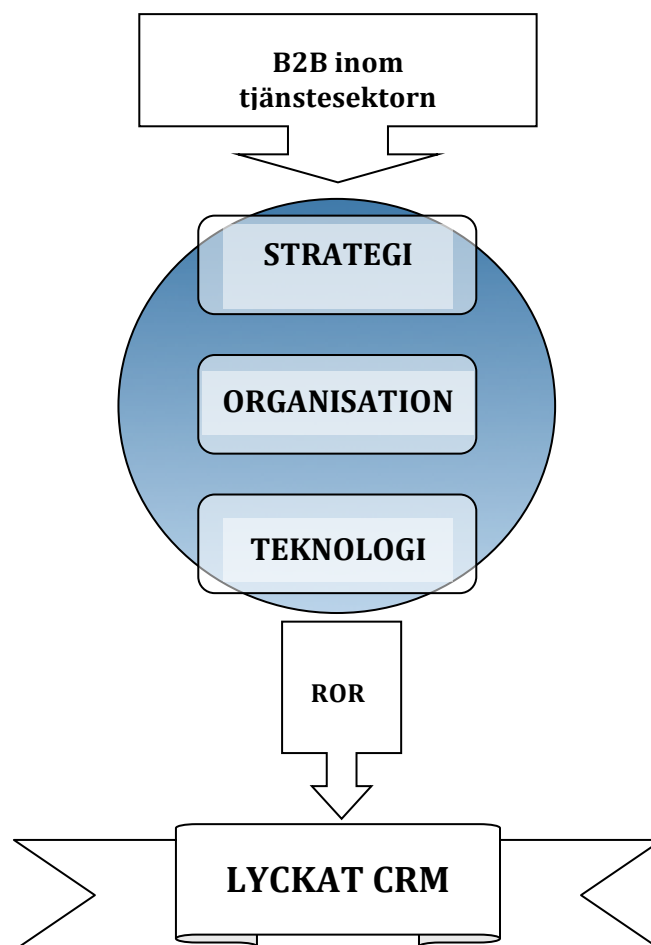
---

## 5. ANALYS

---

I kapitlet ställs resultatet av empirin mot den valda teorin. Dessa analyseras genom den I kapitlet ställs resultatet av empirin mot den valda teorin. Dessa analyseras genom den framtagna modellen. Detta för att i nästa kapitel kunna dra slutsatser som ska besvara frågeställningarna och uppfylla syftet.

Resultatet analyseras med hjälp av den framtagna modellen där studiens samtliga frågeställningar även inkluderas.



Figur 2.2. Egen modell av författarna, baserad på befintlig teori.

### STRATEGI

I enlighet med empirin och det teoretiska underlaget är det avgörande hur man strategiskt går tillväga vid införandet och användningen av CRM. Relationsmarknadsföring berörs inledningsvis i teoriavsnittet och värderas högre än transaktionsmarknadsföringen (Echeverri & Edvardsson, 2002). Försäkringsbolagen som berörs i uppsatsen använder marknadsföring på ett likartat sätt

för att visa och erbjuda sina tjänster. Detta görs framförallt genom personlig kontakt och företagen ser att det är det mest lönsamma sättet för att bemöta sina företagskunder. I stort sett alla punkter i figur 2.1, där förklaring på relationsmarknadsförings innebörd visas, berörs av alla försäkringsbolag och punkten *Fokus på kundtrohet* berörs framförallt. En mycket intressant, logisk och kanske i många sammanhang bortglömd slutsats, är Folksams betoning på att företag idag inte *äger* sina kunder. För att öka kundlojaliteten är den fortlöpande och uppdaterade kunddialogen viktig för en förtroende skapande känsla, därför skall företaget alltid utgå från kunden.

Alla företagen använder interaktion mellan dem och kunderna via flera kontaktsätt, främst telefoni och möten används för att skapa ett första förtroende. Vikten av att företag arbetar med kundförtroende redan vid första mötet styrks även i vår teori (Blomqvist et al, 2002). Variationen i kommunikationsmönstren stämmer även väl överens med vikten av att fastställa vilken typ av relation kunden vill ha och därefter erbjuda rätt nivå på servicen och tjänsten för att få en starkare relation (Xu och Waltons, 2005).

Tidigare studier förespråkar att företag arbetar stegvis och att de jobbar med mindre delar åt gången. På detta sätt kan man överblicka arbetet kortsiktigt och successivt ha fokus på de mest relevanta delarna av relationsarbetet. Teori styrker också att kunden prioriterar alltid det som är bäst för denne själv (Swift, 2002; Zablah et al., 2005). Mycket lönsamt blir det därför att ge rätt kunder, rätt saker vid rätt tillfälle och på rätt sätt utifrån kundernas egna förutsättningar (Harping, 2008). Att det är kundstrategier med förtroende och engagemang som är i fokus bekräftar både teori och en del av de studerade försäkringsbolagen (Wilson, 2000). Länsförsäkringar visar detta genom att de kommunicerar genom ledorden; *Alltid Nära*. De använder sig av ett systematiserat kundvårdsprogram där de fokuserar starkt på kunderna för att kunna uppfylla detta.

Kunddagar och aktiviteter som är skraddarsydda för kunderna skapar värdefullhet och mervärde, vilket både Dina Försäkringar och Folksam använder sig av. Att uppmärksamma kunden på information som att ta det försiktigt vid halka (Dina Försäkringar) eller ge statistik på inbrott i närområdet (Länsförsäkringar), gör att kunden känner sig *sedd*. Uppstår. Om detta skall ske med personlig kontakt eller digitalt kan vidare diskuteras.

Den tid och engagemang som företaget lägger ner i förarbetet kommer generera och säkra möjligheterna för ett positivt arbete och genomförande (Lambert, 2010). Exempel på studerade företag som arbetar på detta sätt är särskilt Folksam, men även If. Båda försäkringsbolagen är



vaksamma i förarbetet och bevakar utvecklingen som sker runt kring. Företagen menar att det viktiga inte är själva systemet i sig, utan inställningen till arbetet och kunderna i sig. Precis som teorin hävdar så är det viktigt att strategin formas optimalt för hela företaget för att inte förväntningarna hos kunderna skall svikas (Dimitradis & Stevens, 2008). Trots att If inte har ett utvecklat CRM system idag så är deras strategi med Sanningslinjen helt i enlighet med att uppmärksamma kunderna och låta deras åsikter påverka och utveckla arbetet på företaget.

Teorin speglar relevansen i att strategin skall vara företagsövergripande. Precis som teoretiker lyfter fram så är det en stor risk med att implementera en CRM-lösning utan att ha en tydlig strategi mot *hela* företaget (Dimitradis & Stevens, 2008). Som beskrivs i den empiriska referensramen har arbetet gällande CRM-implementering kommit olika långt hos de berörda försäkringsbolagen. If har idag inte något IT-baserat CRM-system alls, medan Länsförsäkringar har ett mycket välutvecklat system. Strategierna som tillämpas för detta är olika. Folksam använder sig av ett delprojekt för att effektivisera vissa delar åt gången. Den uppbrutna värdekedjan blir då en strategi som uppfyller kontroll och stadigt växande. Denna typ av kontrollerad expanderingsstrategi använder även Dina försäkringar. Som berört så införlivar de alla företags delar i arbetet vilket gör att verksamheten lätt kan överblickas och kontrolleras. Länsförsäkringar däremot har implementerat ett komplett och omfattande system på hela organisationen. Denna strategi går emot det som teorin påvisar med att ständigt ha kontroll ända ut i företags alla delar. If står mot sin vilja utanför den medvetenhet som övriga företag redan uppnått. Detta på grund utav att organisationsenheterna inte är fullständigt integrerade med varandra ännu. En anledning till detta kan vara att If är de enda som uttalat säger sig vara absolut störst B2C medan övriga är störst på B2B eller har en jämn fördelning mellan de två. Slutligen kan konstateras att målet för alla företagen är att en CRM inspirerad struktur skall nås ut till företags alla avdelningar.

De berörda försäkringsbolagen, liksom den teoretiska referensramen, förespråkar kontroll som vägledning genom hela arbetsgången. Det är här centralt att ta fram en mer kvalitativ strategi baserad på den tidigare kunderfarenheten vilket alla försäkringsbolagen också gör. Mest föredömligt är Dina försäkringars strategi med kundgrupper och deras omfattande och situationsanalyserande analyser med dessa, helt utan det ekonomiska perspektivet i fokus.

Vidare påvisas att allt för stora förändringar, som CRM-lösningar ofta innebär, leder till misslyckande och att de väldiga investeringarna istället går förlorade (Wilson, 2000). I praktiken visas det att man använder sig, och drar fördel, av sin erfarenhet gällande befintliga kunder. Dina Försäkringar använder ett föredömligt arbetssätt då dem har en strategi att öka i

marknadsandelar på ett kontrollerat sätt. Detta till skillnad från Länsförsäkringar som har visionen om att ha den största marknadsandelen och siktar på att växa så snabbt som möjligt. Thomas betonar däremot att visionen är mycket mer relevant än marknadsandelarna. Men då visionen innehåller målet att vara störst talar det för en stark strategi för att förbli störst och vidmakthålla det. Här lyfter If en nivå högre då de har en vision om att vara Nordens och Baltikums ledande försäkringsbolag med de mest nöjda kunderna, den främsta försäkringsexpertisen och den bästa lönsamheten. Det är tunga mål som kräver stora resurser för att upprätthålla den lokala medvetenheten.

För att expandera och fortsätta hålla en hög kvalitet i CRM-arbetet är den tillämpade teorin enig om att det är mycket relevant att utvecklingen inte hämmas av tidigare kundarbete och ingjutna vanor inom företagsstrukturen. Den teoretiska referensramen talar för att kunskap är den enda meningsfulla och verkliga konkurrensfördelen (Lambert, 2010). I uppsatsen definieras denna kunskap som den vetskap företagen har om sina företagskunder. Här väger Dina försäkringar tyngst med den personliga interaktionen som sträcker sig så långt som att göra ärenden för kunden utanför kontorstid och ordinära arbetsuppgifter. Detta är mycket föredömligt och, som Susan betonar, unikt idag då det enkla humana, ofta ersätts av digitalt komplicerat.

Försäkringsbolagen är alla angelägna om att sträva framåt i sina arbeten och har en stark vision. Detta är fundamentalt för företagets framtid och för förståelsen av att CRM inte är ett tidsbegränsat projekt (Palmer & Bejou, 2005). Främst Dina försäkringar verkar tro att när CRM-systemet väl är införskaffat så skall det lösa kundsituationen till fullo. Här går då det teoretiska budskapet emot och betonar den interaktiva process som CRM innebär. Värdet av att ständigt utveckla, fastställa utsträckning samt att följa upp vad CRM berikar verksamheten med är därför av största vikt. Inte minst för den konkurrenskraftiga situationen och för att öka vinstmålen. Gemensamt för dem alla är att alla försäkringsbolagen använder sig utav relativt lite marknadsföring mot företagskunderna. Här belyser man precis som teorin istället värdet av att förespråka den personliga kontakten för ett långvarigt och framgångsrikt lojalitetsbyggande (Slywotzky & Morrison, 1998)

I problemdiskussionen uppmärksammas det att misslyckande av CRM-implementeringar är anmärkningsvärt höga. Detta faktum, tillsammans med vidare teori, visar på att ovissheten för värdet av CRM idag är stort. Det är därför av stor relevans att försäkringsbolagen i ett tidigt skede tar fram och använder nyckeltal som skapar värde och motiv för fortsatt lojalitetsbyggande mot kund. Här är det förvånansvärt högt engagemang över lag hos tre av de fyra undersökta företagen. Hos If råder det däremot en annan situation då avancerade

undersökningar eller mätningar inte görs på företagssidan över huvud taget. Vidare har If inget eget nöjd kund index och använder inte heller andra nyckeltal eller kalkyler. Sätten de mäter kundlojaliteten på företagssidan är mycket få och en rimlig fråga blir då hur en medveten utveckling kan ske för företaget?

Dina försäkringar och Länsförsäkringar använder sig av interna mätningar och undersökningar på företaget och Folksam nyttjar kvalitetsstyrningsinstrument. Alla berörs av SKI och tar till sig denna måttenhet som ett verktyg att utveckla företaget med. Bristerna berörs förstäligt nog inte nämnvärt av företagen, men det gör framgångar i form av externa utmärkelser och främst då från olika områden från SKI. Ledningens perspektiv menar att omfattande undersökningar sker konstant och att man är noggrann med att ta in den externa åsikten i form av nationella mått som SKI.

## ORGANISATION

Samtliga försäkringsbolag är eniga om att huvudansvaret ska vara tydligt och innehas av ledningen. Det är här viljan och målen grundas, vilket också styrks i teorin. (Lambert et al., 1998) Vidare förs resonemanget om att det bör finnas en specifikt utsedd ledare för CRM-projektet. Detta baseras på teorins värdering där stöttning och ledning uppmärksammas för positiv effekt. Investeringen bör därför förankras väl i organisationen och ge de anställda den kunskap och förståelse kring den valda strategin och systemet (Payne & Frows, 2005) Detta har visat sig, genom empirin, betydligt svårare att förverkliga än vad teorin påvisar. För även om försäkringsbolagen har en åsikt om att ansvaret ska finnas hos ledningen och att denne ska förvalta detta genom att förmedla ut engagemang så är situationen olika hos företagen. Länsförsäkringar har förstått innebörden med CRM och använder ett omfattande system. Därför har de sett till att ha en ledare ute på de olika organisationsenheterna på företaget. Dessa ansvarar för och engagerar sin avdelning. Detta verkar fungera väl och effektivt då företaget lyckats hålla kvar vid att vara störst på marknaden. Raka motsatsen till Länsförsäkringar och då även teorin, är If. Även om Katarina menar att hon har engagemang och intresse i att engagera ledningen, så har företaget olyckligtvis inte resurser att skapa detta engagemang och utse en ledare, som krävs.

Ett nytt spår här blir Folksam som arbetar med den uppbrutna värdekedjan och därigenom tillämpar utomstående konsulter. Frågan höjs om detta är något negativt eller positivt att använda specialiserade personer för ett specifikt område? Av situationen att döma så verkar det mycket gynnsamt för Folksam och företaget verkar ha ett bra och integrerat förhållande med

kunderna. Likaså Dina försäkringar har ett positivt och integrerat förhållande mellan kunderna och de ansvariga på företaget. Företaget har lätt att utbyta tankar och resonemang mellan ledning och lägre personal då det är förhållandevis litet och väldigt personligt. Susan, som innehar den ledande posten, är därför med i allt som sker. Detta är ett föredöme då hon ges och framförallt skapar ett engagemang. Dina försäkringar är väldigt framgångsrika på denna punkt, med en liten och platt organisation, i jämförelse med övriga företag i uppsatsen. Att Susan ser på företaget som hennes skötebarn och delar sin entreprenörsanda med sina kunder gör det inte svårt för henne att brinna för organisationen och sina kunder.

En central del i företags organisering av CRM är inställningen och förståelsen för att CRM kräver engagemang från hela företaget. De anställda måste känna sig delaktiga och behövda i projektet. Implementeringen leder till misslyckande om det fokuseras enbart på den tekniska delen inom CRM menar de flesta teoretikerna inom ämnet (Payne & Frow, 2005, Chen & Popovich, 2003 & Becker, 2009). Detta synsätt har flertalet av de studerade företagen oavsett om de har implementerat ett avancerat tekniskt system eller inte. Länsförsäkringar menar exempelvis att de vill vara både *fysiskt och mentalt närvarande*. Det är ett synsätt som grundar sig i att alla medarbetare är till för kunden oavsett var i organisationen du befinner dig. Dina försäkringar möter detta med att de alla på företaget gärna går den extra biten och gör allt för att tänka sig in i de olika situationer som deras kunder befinner sig i. Folksam uppger att de tror att ett av de viktigaste incitamentet för att få nöjda och lojala kunder är att de anställda på företaget är delaktiga, nöjda och välmående. Folksam stödjer detta ytterligare med att det essentiella är att kunden känner förtroende för den kundansvarige eftersom detta genererar en plattform för vidare relation. Alla företag har därmed den organisatoriska möjligheten för att få en ökad lojalitet vilket i sin tur kan leda till större avkastning.

Idag råder en hög medvetenhet på försäkringsbolagen kring marknadsföring. Detta innebär inte att relationsmarknadsföring inte förekommer. Större delen av relationsmarknadsföringen är ingjuten i traditionell marknadsföring och förvaltning. Däremot är det brist på modeller, uttryck, benämningar och gemensamt språk. Därför krävs för många av företagen att de utvecklar sitt gemensamma språk, relationsmarknadsförings planering, uppföljning samt utvärdering (Lambert et al., 1998; Wilson, 2000). De som arbetar på ekonomiavdelningen skall exempelvis förstå och samordna med dem på marknadsavdelningen. Detta för att arbetsprocessen skall bli mer specificerad enligt CRM-perspektivet. Är relationen inte öppet erkänd inom verksamheten kan den inte heller användas på ett systematiskt och medvetet sätt (Chen & Popovich, 2003). På If är företagets olika delar inte så insatta i relationen och kommunikationen till kunderna som marknadsavdelningen hade önskat och ultimata hade varit om fler var insatta i deras arbete och

det som de vill förmedla. Ett önskat läge råder hos Dina försäkringar där alla organisatoriska delar är mycket väl insatta i varandra och bolagets arbete. Vilket högst troligen också har att göra med företagets storleksskillnad där IF ha betydligt fler anställda och kunder än Dina försäkringar.

Vikten av att ha en stark ledning och välmående företagskultur berörs omfattande i teorin (Echeverri & Edvardsson, 2002; Buttle, 2008). Studiens empiriska data talar delvis emot detta. De ansvariga som intervjuats på försäkringsbolagen menar visserligen att kulturen i företagen är stark. Däremot är den just inom CRM-arbetet inte är fullt utvecklad även om det finns intresse för detta. Det råder en samstämmighet i teorin om att vikten av stort utrymme för den mänskliga aspekten inom CRM. Förståelsen gällande människors behov och viljor är då i fokus. Därför är det väldigt viktigt för de som arbetar med CRM att få sin förståelse förankrad hur man arbetar med arbetsprocesserna. Det humana skall ges lika stort engagemang, om inte större, som det teknikbaserade perspektivet. Medarbetarna på företagen är därför det främsta verktyget för CRM-processen vilket även det framhävs i teorin (Payne & Frow, 2005; Chen & Popovich, 2003; Becker, 2009; Lambert, 2010). *"Nära, nytänkande, engagerade är alla ord som måste vara med oss i allt det vi gör"* menar Dina Försäkringar och visar då på en stor förståelse och medveten inställning till detta. Då Dina försäkringar inte har så stor marknadsandel är det lätt för företagets anställda att tillsammans med ansvarig ha stor kontroll över situationen och arbetsprocesserna. Liknande ledord använder även övriga företag, men de har ett mer omfattande arbete att få med alla anställda i organisationen på samma plan.

Det interna arbetsförhållandet måste utvecklas till ett enhetligt och integrerat samarbete inom företaget (Wilson, 2000; Swift, 2000; Lambert, 2010). Här går empirin tydligt i enighet med teorin. Alla försäkringsbolagen värnar om personalen och värdesätter inställning och värderingar högt. På Dina Försäkringar menade ledningen att värderingarna är så ordentligt ingjutna i de anställda att de skall kunna tala om dem sömndruckna mitt i natten. Likaså Anders på Folksam klargjorde tydligt att företagets kärnvärden; att vara personliga, engagerade och ansvarstagande, styr hela verksamheten. Denna organisationssyn poängteras redan vid anställning för att säkra företagskulturens kvalitet.

Företagen har olika syn på att tillämpa utbildning. Gemensamt för dem är att de inte använder sig nämnvärt av utbildning i någon omfattning, oavsett om de har ett CRM-system eller inte. Teorin belyser denna problematik genom att företag generellt underskattar utbildning. (Gummesson, 2001; Chen & Popovich, 2003) Däremot så tycker samtliga företag att betydelsen av utbildning, vid nya arbetsformer är viktig och att medarbetarna får en förståelse för

arbetsuppgiften. Om det inte sker utbildning som leder till förståelse och färdighet inför uppgiften så hämmas utvecklingen och stryper en väsentlig del av informationsflödet (Gummesson, 2004). Med andra ord stärks här teorin om att den svåraste delen i genomförandet av ett CRM-system inte ligger i själva systemet, utan snarare i att få personalen att använda det på rätt sätt (Gummesson, 2001). Det är viktigt att förstå användningssyftet för att kunna tillämpa relevant information. Om anställda skall kunna göra detta är det viktigt att företaget skapar en uppfattning hos medarbetarna om de CRM-fokuserade arbetsmomenten och ansvarsområdena.

Att använda utbildning som metod är ofta avgörande för att genomföra och förverkliga förståelse och motivation för en uppgift. Det har visat sig svårt att göra i rätt utsträckning för det är inte säkert att positivt resultat i form av större förståelse hos de anställda genereras. Därför är även motivation central i arbetet med CRM (Chen & Popovich, 2003). Försäkringsbolaget If trycker just på denna slutsats som en anledning till varför man hittills inte har implementerat CRM. *Har man inte möjlighet att utbilda personalen och skapa förståelse kring CRM-processen är risken troligtvis stor att systemen inte används fullt ut (Katarina, If).* Vad som för samman resonemangen är Folksams incitament, som menar att om de anställda på företaget är nöjda och välmående så blir även kunderna det. Detta leder i sin tur till lojalitet. Slutsatsen blir att försäkringsbolagen inte satsar tillräckligt på CRM-utbildning och höjning av medvetande, vilket innebär en svårighet att lyckas genomföra en positiv implementering av CRM.

## TEKNOLOGI

Företagen är olika långt gångna i CRM processen vilket tydliggjorts ovan. Den största bakomliggande orsaken till misslyckande vid implementering av CRM är att man investerar i ett färdigt IT-system som man applicerar *ovanpå* organisationen och därefter låter hela verksamheten anpassas efter tekniken (Gummessons, 2004). Man framställer med andra ord strategin med tekniken som mall. Detta blir fel då innebörden i tekniken blir mer till ett regelverk än att bidra som ett stöd för utveckling av situationen gällande de bästa och mest kvalitativa kundrelationerna. Ståndpunkten här blir att anpassa systemet efter utvecklingsgången och organisationen. Viktigt är att framhålla att det inte alltid är det mest högteknologiska systemet som är det bästa, utan att det i de flesta fall är behärskandet av och engagemanget för systemet som är viktigt. Även ett för stort nytt tekniskt system kan göra processen tungrodd och alldeles för svår att genomföra med ett lyckat resultat (Gummesson, 2004). Folksam verkar ha hittat en bra nivå då de har ett IT-stöd som de anser sig behöva utan att hamna i en kostsam och tidskrävande situation när det gäller att köpa in och implementera ett omfattande system. Dina Försäkringar har insett vikten av att implementera ett nytt system

som gör att företaget kan se kunden ur ett bredare, längre och djupare perspektiv. Viktigt för dem är även att de själva kan påverka.

Även om företaget har fokus på det personliga mötet är det viktigt att kunna erbjuda flera kommunikationssätt med kunden (Gummesson, 2004). Detta kan ske genom exempelvis Internet, mail, telefon eller via kontoret. Kommunikationsmöjligheterna måste vara pålitliga fullt ut och historik gällande hur kunderna vill bli kontaktade måste finnas för att även skraddarsy kommunikationen. Som Dina försäkringar starkt betonar är det ovärderligt och av högsta relevans att frågor och problem utreds redan med den första kontaktpersonen på det berörda försäkringsbolaget. Att bli runtkopplad i försök att finna rätt person skapar en stor negativ påverkan på kundlojaliteten samtidigt som deras tanke med CRM är att frigöra personal från administration. Mer klarhet med resonemanget ges även i det praktiska då ledningen på försäkringsbolagen är eniga om att kommunikationen är a och o för organisationen. Samtliga försäkringsbolag håller med den mängd teori som finns om att inte köpa in mer avancerade lösningar än vad som krävs. Här stannar teorin med konklusionen om att systemen skall vara användarvänliga, vilket överensstämmer med empirin.

Precis som teorin påvisar så tolkas ofta IT-delen som den viktigaste delen i CRM och så även av vissa studerade försäkringsbolag (Eggert & Fassot, 2001). Risken är att företag enbart ser till den tekniska lösning som CRM många gånger bidrar med (Gummesson, 2004). Dina försäkringar bekräftar denna tillit till systemet då de menar att de lagt ner så mycket pengar på tekniken att det är bäst att det lönar sig. Baserat på att företag som enbart förlitar sig på tekniklösningen löper stor risk att misslyckas med implementeringen av CRM, kan det tolkas som att Dina försäkringar har en motgång i sikte (Turchan & Matteus, 2001). I detta fall behöver det inte stämma då de tidigare har påvisat stor förståelse och respekt för den enskilda människan och relationsmarknadsföring.

Den empiriska bevisningen finns om att inte underskatta tiden för CRM utbildningen. Och får starkt medhåll i teorin (Chen & Popovich, 2003; Turchan & Mateus, 2001). Ett medvetet CRM projekt tillhör inte de vanliga rutinerna som är väl ingjutna i organisationen, utan här testas medvetenheten. Det är framförallt de externa kunderna som bedömer den uppfattade kvaliteten på tjänsten, och de anställda ställer vidare krav. Men Anders redogör för att de även arbetar väldigt mycket med de interna kunderna; företagskulturen, medarbetarna i alla företags olika organisationsled. Detta för att göra det så bra för de externa kunderna och hålla kvaliteten i arbetet och servicenivån. Att arbeta med hur företaget själva tolkar sin organisation och arbete stärker personalen och ökar medvetenheten gemensamt för företaget, menar Anders. Gällande

Dina försäkringar så talar Susans uttalande omfattande för den rådande situationen gällande att medvetandegöra; "Man måste utgå från att alla vuxna människor vill ges och ta ansvar. Inte bara arbeta med uppgifter utan även ha ett ansvarsområde och något att sköta om". Dina försäkringar utvecklas därför hela tiden gällande det individuella planet hos medarbetarna. Det är ett föredöme som inte låter den mänskliga faktorn stagnera. Denna tids- och resursåtgång kan liknas vid ett lag i en sport. Alla delaktiga innehar olika roller och ansvar, men i slutändan består syftet i att försvara sig, närma sig motståndarna, angripa och samla poäng. Arbetsprocessen som leder fram till syftet kräver färdighet som skapas och tränas på olika sätt. Det är den gemensamma prestationen som leder till vinst och ansvar i varje enhet genererar chanser till lyckat resultat. Angelägenhet av att använda tiden på rätt sätt och att enbart samla in relevant och individfokuserad data finns även det formulerat i teorin (Slywotzky & Morrison, 1998; Harping, 2008). I denna fråga menar If att informationen som samlas in måste kännas naturlig för kunden att lämna. Om kunden inte förstår skälet till varför viss typ av information behöver så kommer kunden inte heller vilja dela med sig. Det är viktigt att visa orsaken för kunden till varför man samlar in viss information, oberoende om man har ett CRM-system eller inte.

## AVKASTNING PÅ RELATIONER - RETURN ON RELATIONSHIP

Det är en ständig fråga gällande prioritering vid utvecklingsarbeten. Här får inte den mänskliga faktorn bortprioriteras då den är avgörande för utvecklingen när det gäller att nå den förväntade lönsamheten (Chen & Popovich, 2003).

Lojalitet ger inte någon ökad lönsamhet i sig och den ökar inte heller om alla kunder stannar kvar (Lambert & Sterling, 1990; Turnbull et al., 1996; Wilson, 2006). Därför krävs grundläggande kartläggning av vilka kunder som är lönsamma och utefter det få dem att stanna.. För att bedöma en kunds avkastning och hur effektiv kostnadsmässigt denne är finns det fler aspekter som spelar in än att enbart ser till den ekonomiska lönsamheten (Lambert & Burduroglu, 2000; Zablah et al., 2005; Payne och Frow, 2005). Detta lyfts av Dina försäkringar då de menar att SKI är ett bra mätinstrument som redovisar hur verkligheten ser ut, exempelvis genom granskning av servicenivån, tjänsteutbud och själva tjänstekvaliteten. Men att det skall ses som ett kompletterande verktyg till de mätningar som sker internt.

Dina försäkringar tror på utvecklande av kundrelationen som en framgångsfaktor genom att ha ett fungerande CRM-system. Det underlättar för att skapa en uppfattning över kunder man inte haft kontakt med på ett tag. Effekten kan då bli att företagets kompetens ökar i kundens ögon vilket skapar ett värde, vilket i sin tur får en ökad ekonomisk vinst. Att generera ett värde och avkastning är ju trots allt det som företagen har som huvudsyfte med en CRM-implementering.



Folksams strategi med att tydligt visa på hur pengarna de får in förvaltas på rätt och lämpligast sätt för kunderna ökar förtroendet. Här visas tydligt hur en väl vald strategi kan generera positiva relationer redan från början genom bra förarbete och engagemang. Effekten av strategin blir att ju mer kunden intresserar sig för företaget ju mer får kunden det tillbaka i uppmärksamhet från företagets sida. CRM genererar då vinst för båda berörda parter. Länsförsäkringar har förstått detta vilket de visar genom *Guldkornkonceptet*; "Om du samlar ditt engagemang så lönar det sig" (Thomas, Länsförsäkringar).

Försäkringsbolagen vet inte vilken direkt effekt deras CRM-användning har för dem. De behöver på ett inledande stadie arbeta fram nyckeltal för att på konkret sätt kunna tolka nådda effekter. Det är högst avgörande för kundlojaliteten att få klarhet i var det behövs förbättring och klarhet för att utveckla verksamheten på ett positivt sätt. Länsförsäkringar är här ett föredöme när det gäller att visa hur avkastning på CRM kan undersökas. Detta genom att de har tagit fram statistik och data om nöjdheten ända ner på individnivå. Med denna metodik tar mätningarna aldrig slut, just för att en personlig prioriteringsplan skapas. Precis på samma sätt som relationer aldrig slutar att utvecklas.

## LYCKAT CRM

Försäkringsbolagen är medvetna om vikten av att arbeta mer omfattande med lojalitet än att endast fråga hur nöjda kunderna är. Ett Nöjd Kund Index är något bra, men själva mätresultatet i sig gör inte att kunderna finns kvar. Det är vad Försäkringsbolagen gör och hur de förvaltar resultatet som kan ha positiv relevans till ökad kundlojalitet.

Forskning och empiri visar att företagen måste ha en tydlig planeringsmall och företagskultur som ger möjlighet att utveckla människors behov, både som medarbetare och kunder. Vad studien lyft fram är att den mest väsentliga effekten med CRM är att det hjälper försäkringsbolagen att få struktur och organisera kundkontakter på ett sätt som gynnar alla aktörer. Företagskunderna känner sig betydligt mer uppmärksammade och de anställda kan spendera betydligt mindre tid med att samordna och få fram relevant kundinformation. Det är viktigt att se till helheten för att få tjänsteproduktiviteten att växa.

Relevant vid implementeringen av CRM är hur arbetssättet förändras och hur processen lämpligast konkretiseras för att skapa känslighet. Detta genom att utöka kundnöjdheten och mentaliteten som skapas genom CRM-system (Chens & Popovich's, 2003). Den teori som menar att CRM-system står för en markant, utmärkande och positiv utveckling i verksamhetsprocessen

går emot undersökningens empiri. Folksam och If är båda eniga om att situationen är bra nog idag. Folksam menar att ett CRM-system inte kommer att förändra företagets syn på kundlojalitet, och att de idag redan har en mycket kundfokuserad strategi. De använder bara andra tekniker för att kontrollera och intensifiera relationerna med kunderna än de som innehar ett CRM-system. Att båda sätten är minst lika bra är Folksam säkra på. Om detta beror på en smal syn på lojalitet, kundrelationer eller nöjdhet i allmänhet är svårt att urskilja. Ser man till de två företag, Dina försäkringar och Länsförsäkringar, som har en högre medvetenhet i den aspekten så verkar det hittills enbart genererat något positivt.

Fördelarna med CRM hjälper alltså inte bara företaget hitta lönsamma marknader eller affärsmöjligheter utan genererar även en omfattande konkurrensfördel genom att sänka kostnaderna och få högre kundvärde i jämförelse med konkurrenter. Målet är att göra processförbättringar och win-win-lösningar för både företag och kund. Om inblandade parter inte drar nytta av insatserna i processförbättringen blir det svårt att få ett fullständigt och varaktigt engagemang. CRM-strategin måste kvantifiera fördelarna med processförbättringar i ekonomiska termer.

---

## 6. SLUTSATS OCH REKOMMENDATION

---

*Med utgångspunkt från analysen samlas i detta kapitel de slutsatser och rekommendationer som undersökningen lett fram till gällande CRM.*

Resultatet från den empiriska insamlingen visar att gemensamt för alla studerade företag, vare sig de har ett implementerat CRM-system eller inte, har stort kundfokus. En vision om att på ett eller annat sätt alltid finnas för kunden i första hand genomsyrar alla organisationer. Vikten av att vara närvarande hos kunderna är något som samtliga respondenter understryker.

De studerade företagen har alla olika sätt att mäta hur deras prestation visar sig i nöjdhet och lojalitet hos kunderna. Det har visat sig att företaget med det mest stabila CRM-systemet utför de mest avancerade och utvecklade mätningarna. Medan försäkringsbolaget helt utan CRM endast dokumenterar duration.

När det kommer till marknadsföring till företagskunder så är detta något de fyra försäkringsbolagen utnyttjar på olika sätt. Företagsbrev, direktreklam, event, sociala medier sponsring och traditionella kampanjer i media är marknadsföringsaktiviteter som är utspridda på de olika företagen. Gemensamt för dem alla är däremot att deras viktigaste marknadsföringskanal är mötet med kund.

## FRAMGÅNGSFAKTORER OCH REKOMMENDATIONER

Syftet som ligger till grund för arbetet är öka kunskapen om hur försäkringsbolag tillämpar CRM idag. Samt att identifiera viktiga framgångsfaktorer inom CRM-arbetet och studera hur de används. Forskning, studiens modell och empiri visar att CRM är ett synsätt med flera faktorer som måste kombineras och fokus krävs på rätt faktorer för att nå framgång. Studien leder fram till framgångsfaktorer, det vill säga författarnas rekommendationer, utifrån de studerade företagen. Dessa skall generellt kunna tillämpas när ett försäkringsbolag eller andra tjänsteföretag som införskaffar CRM.

- Utgå från kunderna när företag tillämpar en strategi. Den tid och engagemang som företaget lägger ner i förarbetet kommer generera och säkra möjligheterna för ett positivt arbete och genomförande. Tiden och engagemanget skall därför inte underskattas för en noggrann genomarbetad strategi. Engagemanget hos ledningen är här mycket viktigt. Vidare även att ledningen även gör ekonomiska- och tidsramar att förhålla sig till.

- Förstå att CRM är en interaktiv och dynamisk process som ständigt utvecklas. Motsatt ett projekt som har ett tidsslut.
- Specifik ledare för CRM-projektet bör finnas.. Detta för att skapa tydliga ansvarsområden och ge stöttning för positiv effekt. Investeringen bör därför förankras väl i organisationen och ge de anställda den kunskap och förståelse kring den valda strategin och systemet. Detta minskar möjligheten för projektet fallerar.
- Förstå betydelsen och vikten av utbildning. Främst vid nya arbetsformer är viktig och att medarbetarna får en förståelse för arbetsuppgiften. Om det inte sker utbildning som leder till förståelse och färdighet så hämmas utvecklingen.
- Låt strategin vara fundamental och därefter tillämpa relevant system. Det finns en stor betydelse i att anpassa systemet efter utvecklingsgången, organisationen och framförallt den fokuserade kundstrategin. CRM är trots allt ett marknadsföringsmässigt tillvägagångssätt.
- Det inte alltid är det mest högteknologiska systemet som är det bästa. Viktigt är att framhålla att det inte istället är behärskandet av och engagemanget för systemet som är viktigt i de flesta fall. Även ett för stort nytt tekniskt system kan göra processen tungrodd och alldeles för svår att genomföra med ett lyckat resultat
- Arbeta fram nyckeltal och mätverktyg för att på konkret sätt kunna tolka nådda effekter. Det är för företaget högst avgörande att få kunskap i var det behövs förbättring och klarhet för att utveckla verksamheten på ett positivt sätt. Detta är avgörande för kundlojaliteten och för att göra företagets CRM-arbete mer effektivt.

## SLUTDISKUSSION

Författarna menar, genom egen tolkning, att de försäkringsbolag som tillämpar ett CRM-system, nyttjar dess kunddata i ett mycket mer utvecklat och utbrett sätt. Detta i relation än de försäkringsbolag som inte har ett CRM-system. De aktiviteter som är av värde för kunden är även här mer prioriterade. Därför kan CRM definitivt ses som ett fördelaktigt verktyg som är högst positiv för företag.

Vidare har uppfattningen om att behovet för CRM vuxit hos författarna. Detta motiveras med att företag expanderar och därmed får ett utökat behov av kontroll gällande kundinformation.

Författarna vill vidare betona att ett CRM-system på något sätt inte är den definitiva beröringspunkten när det gäller att ha lyckade relationer med sina företagskunder. Men då CRM visats vara framgångsrikt så anses det inte finnas några tungt motvägande anledningar till att företag inte ska arbeta mot en CRM-engagerad framtid, där teknik och människan tillsammans utgör den starkaste enheten.

## FRAMTIDA FORSKNING

Ett stort intresse finns för att även göra intervjuer med företagets kunder men avgränsningen motiveras med att insamlande av data skulle bli för tidskrävande i denna process. Därför finns också förståelsen för en möjlig påverkan och vinkling från ledningens, ofta visionära, perspektiv än den som upplevs längre ner i organisationen eller hos kunden. Detta är medvetet hos författarna och kan i framtiden vara intressant att få åsikter från en motpol till företagsledningen.

---

## KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

---

### SKRIFTLIGA KÄLLOR

#### Böcker

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, 1994: *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H., (2007). *Den nya Ekonomistyrningen: DNE*. Malmö: Liber AB.

Backman, J., (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Blomqvist, R. Dahl, J., & Haeger, T. (2000). *Relationsmarknadsföring*, Göteborg: IHM Förlag.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Customer Relationship Management, OMD, 2005

Echeverri. P & Edvardsson. B, Marknadsföring i Tjänstesekonomin, 2002, p 30-40, 46-47.

Esaiasson, Peter & Gilljam, Mikael & Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts juridik.

Grönroos, C. (2002) *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö, uppl. 1

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Malmö: Liber AB.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund. Studentlitteratur

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur: Lund

Söderlund, M., (1997). *Den nöjda kunden – orsaker och effekter*. Liber AB: Malmö.

Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*. Helsingborg. Liber ekonomi. S. 30

Trost, J., (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund.

#### Forskningsartiklar

Becker, Jan U., Goetz Greve, and So'nke Albers (2009), "The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance, and Retention," *International Journal of Research in Marketing*, 26 (3), 207-215.

Bose.R. 2002. "Customer relationship management: Key components for IT success" MCB UP Limited. *Industrial Management and Data Systems*

Berry L.L. and Parasuraman A., *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, New York, 1991

Bose, R. (2002) Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102(2), 89-97

Chang, H. H. (2007) Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management (CRM): People, Processes and Technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), p.672–688.

Coviello, N. E., R. J. Brodie and H. J. Munro: 1997, "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme", *Journal of Marketing Management* 13, 501–522.

Dimitradis, S. & Stevens, E. (2008) - Integrated customer relationship management for service activities. *Managing Service Quality Vol. 18 No. 5*. p.496- 511

Relationship Management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18, 483-508.

Egan, J., 2000, Drivers to relational strategies in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 28, pp 379-386

Eggert, A. and Fassot, G. Eds. (2001), *eCRM: Electronic Customer Relationship Management*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Ford, D., Berthon, P., Brown. S.J., Gadde. L-E., Håkansson. H., Naude. P., Ritter. T., and Snehota. I. (2002) *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester: John Wiley & Sons.

Gregory, M., Neely, A. & Platts, K., (2005). *Performance measurement system design - A literature review and research agenda*. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 12, 2005, s. 1228-1263

Grönroos, C. (1997), "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 407-19.

Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing*, 2nd ed. Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, Oxford.

Gummesson, E., (2002). *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi.

Gummesson, E (2004) *Return on relationships: The value of relationship marketing and CRM in business-to-business context*. *The Journal of business & industrial marketing* (0885-8624), vol:19 iss:2

Gummesson, E and Polese F (2009) *B2B is not an island*. *Journal of Business & Industrial Marketing* , vol. 24 Iss: 5/6, pp.337 - 350

Harping, J. (2008). *Myten om den lojala kunden – en bok om kundförvaltning*. Farbror Joakim Kundförvaltning AB.

Isaac, S. & Tooker, R. N. (2001). The many faces of CRM. *LIMRA's marketFacts Quarterly*, 20 (1), 84-88.

- Kale, S.H. (2004), *CRM failure and the seven deadly sins*, Marketing Management, Vol. 13 No. 5, pp. 42-6.
- Lambert, D.M. and Sterling, J.U. (1990), "Educators are contributing to major deficiencies in marketing profitability reports", *Journal of Marketing Education*, Vol. 12 No. 3, pp. 42-52.
- Lambert, D.M.; Cooper, M.C. and Pagh, J.D. (1998): Supply chain management: implementation issues and research opportunities, *International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 1-19.
- Lambert, D.M. and Burduroglu, R. (2000), "Measuring and selling the value of logistics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-17.
- Lambert, D. M. (2010), "Customer relationship management as a business process", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 25 No. 1, pp. 4-17.
- Lilien, G.L. Business marketing: Present and future. *Journal of Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 2, No. 3, 1987.
- Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Morris, Michael H, Janinne Brunyee and Michael Page (1998), "Relationship Marketing in Practice. Myths and Reality", *Industrial Marketing Management*, 27, 359-371.
- Pai, J.C. & Tu, F.M. (2010) *The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan, Expert Systems With Applications*.
- Palmer, A. & Bejou, D., 2005, The future of relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*, Vol 4, No 3/4, pp 1-10.
- Payne, Adrian (2006), *Handbook of CRM*. Oxford: Butterworth-Heinemann, p. 20.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne A. & Frow, P, (2006), *Customer Relationship Management: from strategy to implementation*, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, p. 135-168.
- Rigby, D., Reichheld, E., Schefter, P. (2002). Avoiding the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80 (2), 101 – 109
- Slywotzky, A. J., Andelman, B., & Morrison, D. J. (1998). George Hatsopoulos; the spin-out business design. In *The profit zone* (pp. 217-234). New York, NY: Randon House.
- Swift, R.S. (2000), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Malmö.Turchan, M.P. and Mateus, P. (2001), "The value of relationships", *Journal of Business Strategy*, Vol. 22 No. 6, pp. 29-32.
- Wilson, D. F. (2000). *Why divide consumer and organizational buyer behaviour?* *European Journal of Marketing*, 34(7), 780-796.



Wilson, R. (2006). Developing new business strategies in B2B markets by combining CRM concepts and online databases. *Competitiveness Review*. Vol.16 (1) pp38-43.

Xu, Y., Yen, C. D., Lin, B., Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data systems*. 102/8, pp. 442-452

Xu, M., Walton, J. 2005. "Gaining customer knowledge through analytical CRM" Department of Strategy & Business Systems, Portsmouth Business School. University of Portsmouth.

Yun E. Zeng, H. Joseph Wen, David C. Yen, (2003) "Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce", *Information Management & Computer Security*, Vol. 11 Iss: 1, pp.39 - 44

Zablah, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2005), "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 475-89.

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

CRM-nytt(2002-01-27) Oberoende forum för CRM. <http://www.crmnytt.com/intro.htm> . (09.01.2012)

CRM toolbox... [www.crmtoolbox.dubblera.se](http://www.crmtoolbox.dubblera.se) CLV. <http://crmtoolbox.dubblera.se/varfoer-crm/clv.html> (10.01.2012)

Dina Försäkringar (2011) Försäkringsbolag i samverkan. [www.dina.se](http://www.dina.se). <https://www.dina.se/s/stm/Om-Dina-Gruppen/Dina-gruppen/>. (02.12.2011)

Folksam. [Folksam.se](http://www.folksam.se). *Det här är vi*. <http://www.folksam.se/omoss/dethararvi/1.61973> (08.12.2011)

If. [www.if.se](http://www.if.se). Historia. <http://www.if.se/web/se/Om/Fakta/Historik/Pages/default.aspx> (01.12.2011)

If. [www.if.se](http://www.if.se) Vision.. <http://www.if.se/web/se/Om/Fakta/vision/Pages/default.aspx> (01.12.2011)

Konkurrensverket (2011) Ökad konkurrens och mångfald är bra för konsumenterna . [www.kkv.se](http://www.kkv.se). <http://www.kkv.se/t/NewsPage.aspx?id=1175> (02.12.2011)

NE. Nationalencyklopedin. Business to business. [http://www.ne.se/business-to-business?i\\_h\\_word=business+to+consumer](http://www.ne.se/business-to-business?i_h_word=business+to+consumer) (08.01.2012)

Svensk Försäkring, Oberoende branschorganisation. Trygghet för den enskilde – tillväxt för samhället. <http://www.svenskforsakring.se/Huvudmeny/Fakta--Statistik/Forsakringens-roll-i-samhallet/>. (2011.04.20,)

Svensk Försäkring, Oberoende branschorganisation. Trygghet för den enskilde – tillväxt för samhället <http://www.svenskforsakring.se/Support/Om-oss11/Om-Oss/>. (2011.04.20,)

SKI (2011) SKI Ansatsen. [www.kvalitetsindex.se](http://www.kvalitetsindex.se).

[http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=17&lang=en](http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=17&lang=en)

## MUNTliga KÄLLOR

Anders P Karlsson (Folksam). Telefonintervju, 06.12.2011.

Magnus Söderlund (chef för Center for Consumer Marketing (CCM), för forskning och undervisning om konsumentbeteende på Handelshögskolan i Stockholm.) Intervju, Stockholm, 21.10.2011

Katarina Nejderstam (Marknadschef, IF) Telefonintervju, 30.11.2011.

Susan Kristensen (VD,Dina Försäkringar) Intervjuad i Göteborg, 01.12.2011.

Thomas Kristoffersson (Vice VD, Länsförsäkringar Göteborg) Intervjuad i Göteborg,05.12.2011

## FIGURFÖRTECKNING

2.1 Echeverri. P & Edvardsson. B, Marknadsföring i Tjänsteseekonomin, 2002, s.47.

2.2 *Egen modell baserad på studiens teori, framtagen av författarna.*

3.1 Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, 1994: *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund, s.45.

# BILAGOR

## BILAGA 1.

### Intervjufrågor

#### Intervjumall med frågor till Försäkringsbolag

*Inledningsvis beskriva vårt syfte och vad vi skall undersöka i vår uppsats.*

#### **Allmänna frågor som endast kräver kortare svar.**

1. Beskriv din befattning/roll inom organisationen?
2. Hur många anställda finns inom hela organisationen/din avdelning?
3. Beskriv företagets huvudsakliga verksamhet? Vidare, vad är er spetskompetens?  
*Stöd; Exempelvis speciell kundgrupp, geografiskt område, helhetslösningar?*
4. Anser ni er vara störst på B2C eller B2B?
5. Vilka är företagets mål och visioner?
6. Hur arbetar ni generellt med marknadsföring till era B2Bkunder?  
*Stöd: Vilka kanaler används i arbetet med er marknadsföring?  
sociala medier, TV, radio, etc?*

#### **Kunder, kundrelationer och kundinformation**

7. Hur sker kommunikationen med kunderna, vilka är "beröringspunkterna"?  
*Stöd: key account managers? Vilka är involverade? elektroniskt, per telefon, personlig kontakt eller på andra vis?*
8. Hur underhåller ni kommunikationen med era kunder?  
*Stöd; Dagligen, månadsvis, kvartalsvis, årsvis eller endast vid behov?*
9. Har ni någon form av verktyg för hantering av kundrelaterad information? Och hur

används det? Stöd; IT-baserat, utveckling, organisationsövergripande, etc.

10. Hur införskaffar ni kundinformationen?

11. Vilken information om kunderna anser ni vara avgörande för en bra och lönsam relation?

*Stöd: via personlig kontakt, telefonsamtal, frågeformulär, e-post, hemsida, publika register, inköp av information från externa källor etc.?*

12. Vad anser ni att era kunder värdesätter i er relation?

### **Relationsmarknadsföring – CRM**

13. Hur definierar Ni kundlojalitet?

14. Hur definierar ni CRM?

15. På vilket sätt använder ni er medvetet av relationsmarknadsföring? Använder ni någon form av CRM-system idag?

#### **Om Nej på fråga 14;**

16. Vad är det som gör att ni inte använder er av någon form av CRM-system?

17. På vilket sätt tror ni att ett CRM-system kan bidra till er verksamhet och era kundrelationer?

18. Hur tror ni att ett CRM-system kan bidra till någon form av mervärde i era kundrelationer?

19. Hur mäter ni era mål så som kundlojalitet idag? Använder ni er utav speciella nyckeltal eller andra kalkyler?

20. Hur väl är företagets olika delar insatta i relationsmarknadsföringen till era kunder?

*Stöd; Endast marknadsavdelningen eller genomsyrar hela verksamheten?*

21. Vilka anser ni är framgångsfaktorerna när det gäller att bibehålla en kund och utveckla

relationen?

22. Anser ni att ett CRM-system hade varit en bra

**Om Ja;**

23. När startade implementeringsprocessen?

24. Vad var syftet med investeringen av CRM-systemet?

25. Vad är det för typ av system? Endast IT-baserat eller även beteendebaserat?

26. På vilket sätt anser ni att ett CRM-system har bidragit till er verksamhet och era kundrelationer?

27. Hur mäter ni era mål så som kundlojalitet idag? Använder ni er utav speciella nyckeltal eller andra kalkyler?

28. Anser ni att ett CRM-system är en förutsättning i arbetet med kundrelationer och kundvård idag?

29. Hur väl är företagets olika delar insatta i relationsmarknadsföringen till era kunder?  
*Stöd; Endast marknadsavdelningen eller genomsyrar hela verksamheten?*

30. Har ert CRM-system bidragit till någon form av utveckling i företaget?

31. Har ni märkt/uppmänt någon skillnad i effektivitet, lönsamhet, kundtillfredsställelse eller ex. lojalitet hos kunderna i och med användningen av ert CRM-system?

32. Vilka anser ni är framgångsfaktorerna när det gäller att bibehålla en kund och utveckla relationen?

*stöd: lättare att greppa situationer med kunder man inte haft kontakt med på ett tag. Bli mer kompetenta ur kundens ögon. Uppnå mer utvecklande system. Ytterligare struktur med mer detaljer.*

**Framtida läge**

33. Hur ser CRM-utvecklingen troligtvis ut från där ni står idag? Och vad är ert framtida önskade läge?

34. Något ni vill tillägga?

*Dominique Amkell & Emma Rehn*  
*Handelshögskolan Göteborg - Hötterminen 2011*