



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Customer Relationship Management

*-En studie om Volvos strävan att sätta kunden i fokus-*



***Kandidatuppsats i Företagsekonomi***

***Författare: Anders Gustavsson &  
Markus Gustafsson***

***Handledare: Martin Öberg***

***Kontaktperson på Volvo: Pia Strömberg***

***Ort: Göteborg, VT 12***

## Sammanfattning

Fordonsbranschen präglas idag av kraftig konkurrens där produkterna allt mer efterliknar varandra. Samtidigt har kundernas beteende kraftig förändrats och samma saker eftersträvas inte av kunderna som för bara ett par år sedan. För att skilja sig mot konkurrenterna idag gäller det att jobba med mjuka värden som till exempel kundhantering. För Volvo Personvagnar Sverige AB innebär detta ett enormt arbete som Sveriges största bilmärke att behålla sin nuvarande marknadsposition och samtidigt finna en väg att gå på den rådande marknaden. Detta vill man nu göra genom att införa ett CRM-system som ska hjälpa återförsäljarna att lättare hantera kunderna och skapa värde för dem. För att bryta ner begreppet CRM har vi använt oss utav fyra teman som genomsyrar hela studien vilka är, kundbeteende, kundlojalitet, kundvärde och CRM.

Syftet med studien var att ta fram en kommunikationsmodell som hjälper företag inom bilbranschen förmedla ut sin CRM-strategi. Genom att utgå ifrån Volvo hoppades vi kunna hjälpa till med att klargöra strategiska nyckelfaktorer för detta. Det här ska hjälpa dem att se vilka risker man ska undvika samt vart fokus bör ligga vid utformande av sin strategi. Studien är av kvalitativ art och bygger på intervjuer från Volvo och tre olika återförsäljare där vi även inkluderat säljare för att skapa en helhetsbild över problemet. Vårt empiriska material har tillsammans med vår teoretiska referensram hjälpt oss att besvara våra frågeställningar.

Utifrån studiens insamlade material har vi fått reda på att behovet av CRM är stort. Återförsäljarna pratar mycket kring teorin men anser samtidigt mycket inte vara genomförbart för dem på grund av otillräckliga resurser och tidsbrist. Det är även svårt för dem att kommunicera ut strategin till verksamheten då förändring är svår att genomföra. Idag finner vi ett glapp mellan de olika avdelningarna inom verksamheten, vilket skapar en tydlig gränsdragning om vad som är praxis på de olika nivåerna.

Slutsatsen av studien påvisar CRM:s förmåga att hjälpa Volvo hantera sitt kundfokus genom att bland annat underlätta informationshantering. Detta leder till att man kan öka förståelsen om kunderna, stärka relationer och hjälpa till att överträffa deras förväntningar. Det vi även kunnat se är att CRM kan hjälpa alla nivåer inom ett företag och blir därför en angelägenhet för alla inom verksamheten att jobba efter. För att lyckas få ut sin CRM-strategi till återförsäljarna gäller det att Volvo är noga med hur de kommunicerar ut sin strategi samt skapar enhetlighet i återförsäljarnas interna processer.

## **Abstract**

The car industry is currently characterized by tough competition where products increasingly resemble each other. At the same time the customers behaviour has undergone a big change under a short period, which has led to a change in customer needs. In order to differentiate itself against competitors companies have to work with subjective values such as customer management. As the largest car company in Sweden this has led to a huge task for Volvo Cars Sweden AB to remain as market leaders. As a result Volvo wants to introduce a CRM system that will help their retailers manage customers and at the same time create value. We have broken down the concept of CRM in four main themes that will underlie the whole study. These are customer behaviour, customer loyalty, customer value and CRM.

The purpose of the study was to create a communication model that helps companies communicate their CRM strategy, by looking at Volvo we hoped to clarify strategic key factors. This will hopefully help them see the risk factors and determine where the focus shall be in designing their strategy. We have made a qualitative study based on interviews from Volvo and three different retailers and their salesmen's to create an overall picture of the current problem. Our empirical material, together with our theory helped us answer our questions.

We have found that there is a big need for CRM, based on our analysis. The retailers are aware of what the theory is saying but is having trouble to practice it onto their processes, due to insufficient funds and time. There is also a resistant for change in the organization, which obstruct with the strategy. In the study we have found a gap between the different levels in the organization, creating a distinct line between them.

The conclusions of the study demonstrate CRM's ability to help Volvo manage their customers by making information handling easier. By doing so it will increase customer understanding, assist in building relationships and help the company exceed customer expectations. We also found out that CRM can help all the levels within a company and therefore should lie in everybody's interest to work with. To succeed rolling out its CRM strategy to the retailers Volvo has to be specific in the way they communicate their strategy in order to create uniformity to the retailers internal processes.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte .....	4
1.4 Frågeställning.....	4
1.5 Avgränsning .....	5
1.6 Förklaring av begrepp .....	5
1.7 Disposition .....	5
<b>2 Teoretisk referensram</b> .....	7
2.1 Teoretiska referensramens uppbyggnad .....	7
2.2 Kundbegreppet .....	7
2.3 Relationsmarknadsföring.....	8
2.4 Customer Relationship Management .....	9
2.4.1 CRM:s olika former .....	10
2.4.2 Fördelarna med CRM.....	11
2.4.3 Framgångsfaktorer.....	12
2.4.4 Risker med CRM .....	13
2.5 Kundvärde.....	14
2.5.1 Förväntan och kvalitet.....	14
2.5.2 Kundens livstidsvärde .....	15
2.6 Kundlojalitet.....	15
2.6.1 Uppnå kundlojalitet .....	15
2.6.2 Att skapa relationer .....	16
2.6.3 Nackdelar med kundlojalitet.....	17
2.7 Kundbeteende .....	17
2.7.1 Påverkansfaktorer på kundbeteendet.....	18
<b>3 Metod</b> .....	19
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt .....	19
3.2 Forskningsprocessen .....	20
3.3 Databesamling.....	20
3.3.1 Primärdata .....	20
3.3.2 Intervjuer.....	20
3.3.3 Sekundärdata.....	22
3.4 Validitet och reliabilitet.....	22
<b>4 Empiri</b> .....	24
4.1 Volvo Personvagnar Sverige AB .....	24
4.2 Skånebil.....	24
4.3 Nybergs Bil.....	27
4.4 Tage Rejmes .....	28
4.5 Säljarna.....	31
<b>5 Analys</b> .....	31
5.1 Analys kring våra nyckelbegrepp .....	32
5.1.1 Kundvärde.....	32
5.1.2 Kundrelationer.....	33
5.1.3 Kundbeteendet.....	34
5.2 CRM-Strategi .....	35
5.2.1 Process.....	36
5.2.2 Organisation och kommunikation .....	37
5.2.3 Teknik .....	37
<b>6 Slutsatser</b> .....	39
6.1Fortsatt forskning.....	40
<b>7 Bilagor</b> .....	42
7.1 Källförteckning.....	42
7.2 Intervjuguide .....	46



### 1 Inledning

*Inledningens syfte är att ge en övergripande bild över studien. Bakgrunden presenteras enligt en trattmodell med klar hierarkisk ordning. Först presenteras kundbeteendet inom branschen och därefter går vi in på betydelsen av relationer på fordonsmarknaden. Sist preciseras hur CRM kan fungera som ett verktyg för företagen att förbättra integrationen med sina kunder. Därefter presenteras problemformulering, syfte och frågeställning.*

#### 1.1 Bakgrund

##### Bransch

På den svenska marknaden nyregistreras idag ungefär 300 000 bilar per år (Datamonitor 2010) men kampen om kunderna är hård och fordonsbranschen präglas utav kraftig konkurrens med flertalet aktörer. Den ökande konkurrensen på marknaden har bidragit till att kundernas beteende angående bilköp förändrats och idag söker kunderna något mer än bara en bil. De handlar den produkt som de upplever ger dem störst egenvärde, något som är väldigt subjektivt (Kotler 2008). Då även kundernas preferenser skiljer sig kraftigt åt är kundbeteendet på fordonsmarknaden svår att generalisera (Tillväxtverket 2010). För en kund kan priset vara det avgörande medan miljöaspekterna kan vara i fokus för en annan. Att som företag ha möjlighet att identifiera kunder, ha information för att knyta dem till sig samt agera på ett sätt som gör att man behåller dem kan vara avgörande på den konkurrensutsatta marknad som råder (Jonsson 2005).

##### Marknad

Fordonsmarknaden präglas idag även utav ökade kundkrav, en stagnerad efterfrågan på den mogna marknaden och en minskad varumärkeslojalitet (Tillväxtverket 2010). Detta har bidragit till en bransch där varje unik differentieringsfaktor blir allt viktigare och att bilföretagen försöker hitta konkurrensfördelar bortom själva produkten (Swedish Wire 2011). För att differentiera sig ifrån sina konkurrenter använder företagen sig idag allt mer av kringtjänster som ska öka mervärdet för kunderna. Att skapa täta relationer har därför blivit ett mål hos nästan alla bilföretag, dels för att få nya kunder men framförallt för att behålla sina nuvarande. Orsaken till att stort fokus läggs på de befintliga kunderna är då kostnaden att fånga upp en ny kund är betydligt lägre än att behålla en befintlig (Blomqvist et al 2000). Förr levde företagen i större utsträckning på sitt varumärke men idag har kunderna blivit allt mer frikopplade ifrån det. Detta gör att kundupplevelsen och kundrelationerna blir allt viktigare för företagen i deras strävan efter att uppnå en hög kundlojalitet (Tillväxtverket 2010).

##### CRM

På senare år har därför företag börjat använda sig av CRM som ett verktyg för att sätta upp enhetliga riktlinjer hur man ska jobba för att stärka kundupplevelsen. Detta verktyg ska göra information om kunderna tillgänglig för de i företaget som arbetar mot kunderna samtidigt som det ska försäkra att företaget behandlar kunden likvärdigt oavsett vilken marknadskanal som används (Reynolds 2002). CRM ska bidra till att förbättra kundnöjdheten genom att

hjälpa företagen att sätta kunderna och deras behov i fokus, vilket är en nyckelfaktor inom bilmarknaden idag. Att förstå kunderna bättre än sina konkurrenter skapar alltså en viktig konkurrensfördel om det utnyttjas på rätt sätt. Målet med det som företagen gör, vid användande av CRM, tar alltså sitt fokus i att skapa mervärde till slutkunden. I gengäld önskar företagen att dess ansträngningar skall leda till nöjda och trogna kunder som även vid framtida köptillfällen återkommer till dem.

### 1.2 Problemformulering

#### Problembakgrund

Idag är CRM som vi tidigare nämnt ett viktigt begrepp inom fordonsbranschen. Konkurrensen på den svenska marknaden har hårdnat och Volvo Personvagnar Sverige AB (framöver Volvo) har genomgått en stor förändring de senaste åren. Förr ansågs Volvo vara familjebilen nummer ett. Idag har däremot Volvo valt att försöka övergå till premiumsegmentet där några av de främsta konkurrenterna anses vara BMW, Mercedes och Audi (Volvocars 2012). Premiumbilar i sig är ett svårdefinierat begrepp men den allmänna uppfattningen är att bilarna skapar ett mervärde för kunden och bidrar till hög kundnytta (Vi bilägare 2010). Företag försöker skapa kundnytta samt differentiera sig från sina konkurrenter på olika sätt. Volvo försöker göra det genom något man kallar "Brand Pyramid" (Volvocars 2012).



Figurbild 1: Brand Pyramid (Volvocars 2012).

Säkerhet har alltid varit det viktigaste kärnvärdet hos Volvo och idag ligger de flesta av Volvos kärnvärden ligger inom det tekniska/materiella området och är därmed svårt att skilja från konkurrenterna då fordonsbranschen bygger på efterliknande (Swedish Wire 2011). Inom det immateriella området ligger däremot kundupplevelsen som man på Volvo lägger stort fokus på idag. För att öka kundfokus använder man ett CRM-system som ska stödja upp företagets mål om kundnöjdhet. Systemet ska fungera som en stötspelare för hela verksamheten där man genom enhetliga riktlinjer ska jobba på ett liknande sätt. Immateriella ting är svårare att kopiera och genom differentiering kan stor konkurrensfördel skapas (Baines et Al 2008).

### Volvos problem

*“Vi är den mest människocentrerade biltillverkaren i branschen och det måste våra kunder få reda på!”*

Richard Monturo (2011), marknadsföringsansvarig vid Volvo Personvagnar.

CRM är viktigt för Volvo och man har jobbat kontinuerligt med denna process sedan 2003 då det nuvarande systemet uppkom. Målet med processen är att öka fokus på kunden i en produktorienterad bransch (Jonsson 2005). Framförallt idag när de står inför utmaningen att etablera sig fullt ut inom premiumsegmentet. För att öka fokus på kunden vill man föra ut en ny marknadskommunikativ plattform där människan och kunden är i fokus med hjälp utav begreppet “Designed around you”, vilket menas att man designar en unik upplevelse kring varje kund.

För att lyckas med sin nya CRM-strategi har därmed Volvos återförsäljare en oerhört viktig roll. Enligt Volvos interna undersökningar skiljer sig kundnöjdheten markant mellan återförsäljarna vilket tyder på att strategin ej lyckats fullt ut. Volvo erbjuder idag därför återförsäljarna något som de kallar för Customer Satisfaction 2.0 (framöver CS 2.0), vilket är något de själva kallar för en verktygslåda av utbildningar som skall stimulera deras arbete mot en högre kundtillfredsställelse. Första steget i verktygslådan handlar om att skapa helnöjda kunder genom att utbilda personalen till ett enhetligt agerande. Ett annat viktigt verktyg handlar om att utbilda återförsäljarna i den servicekultur Volvo vill stå för nu och i framtiden. Målet är att alla återförsäljare skall känna en samhörighet och ha klart för sig vilka värderingar Volvo står för och vad det innebär. Med hjälp av detta vill man förmedla ut en mer enhetlig bild av företaget mot kund (Volvo 2012). Det skall dock sägas att CS 2.0 endast är i startgroparna och det finns en viss osäkerhet kring hur man skall lyckas förmedla ut det till återförsäljarna.

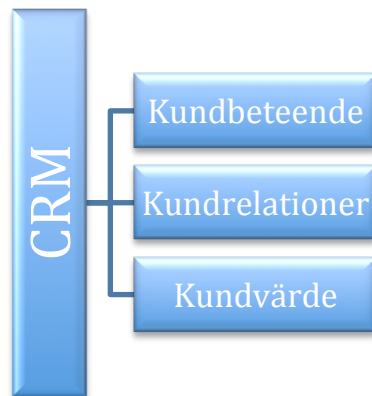
### Vår syn på problemet

Volvo är idag intresserade av att införa ett nytt CRM-system med hjälp av CS 2.0. Man vill till detta system få reda faktorer som är viktiga att lägga fokus på. Detta gör man för att kunna skapa en stabil grund för det nya systemet. Idag saknar man till stor del en strategi som CRM-systemet ska grunda sig på, vilket gör att risken för misslyckande ökar. Volvo saknar även kunskap i vad som egentligen krävs för att lyckas med sin CRM-strategi och vill därför få reda på vilka framgångsfaktorer samt risker som vanligtvis förekommer vid CRM. Genom att börja från grunden vill man fastslå att en stabil plattform skapas som alla i företaget jobbar efter. Volvos modeller skiljer sig idag en del från den vetenskapliga teorin och vi vill föra samman dessa delar genom att jämföra teori mot praktik.

### Nyckelbegrepp

Utifrån teorin har vi tagit fram en hierarkisk relation med nyckelbegrepp som vi kommer utgå ifrån i denna studie. Att förstå sambandet mellan dessa begrepp anser vi är grunden till deras nya CRM-strategi. Förväntan på oss är att vi genom teoretiskt materialinsamlande ska hjälpa Volvos praktiska problem.





Figurbild 2: Nyckelbegrepp kopplat till CRM (gjord av författarna).

Vi anser att CRM genomsyrar alla dessa begrepp. Kan därmed Volvo identifiera vad som påverkar kundens beteende kan de lättare skapa och behålla relationer med kunderna. Genom att ha ett väl fungerande CRM-system vill de kunna skapa högre kundnöjdhet och därmed öka kundfokuset då man själva anser att man kan förbättras på detta plan.

### Tidigare forskning

I en tidigare studie "Customer Relationship Management- en studie om hur CRM tillämpas i företagen" av Pedram Edbad granskas hur flera företag använder sig av CRM och vilka faktorer som företagen själva anser vara viktiga. Studien baseras på 50 företag och vår tanke är att genom analysera ett specifikt företag kunna bidra till en djupare förståelse kring hur CRM tillämpas i praktiken. Studien vänder sig enbart till företag som tillämpar sig av CRM i sin dagliga verksamhet och genom att analysera Volvo kommer vi förhoppningsvis bidra till större förståelse för företag inom detta segment. Forskning visar att stor del av den tidigare forskningen baseras på den praktiska tillämpningen av CRM medan det finns en avsaknad av forskning inom den strategiska biten av den (Payne & Frow 2005). Vanligt är att man ser CRM från ett tekniskt perspektiv men detta är ofta en stor orsak till misslyckande (Payne & Frow 2006). Vi ska därför analysera andra aspekter än just de tekniska för att istället hitta grundläggande faktorer till framgångsrik CRM. Vi kommer försöka hitta en lösning genom insamlande av data som förutom att intressera, faktiskt också hjälper de finna en lösning samt bidrar till större kunskap inom vårt forskningsområde (Booth et al 2002).

### 1.3 Syfte

Syftet med studien är att ta fram en kommunikationsmodell som hjälper företag inom bilbranschen förmedla ut sin CRM-strategi. Genom att utgå ifrån Volvo hoppas vi kunna hjälpa till med att klargöra strategiska nyckelfaktorer för detta.

### 1.4 Frågeställning

För att klargöra syftet ska vi använda oss av två stycken delfrågor. Den första är mer positivistisk upplagd medan den andra fokuserar mer på strategiska rekommendationer till Volvo och besvaras utifrån hermeneutiken.

1. Hur kan ett CRM-system hjälpa Volvo att öka sitt kundfokus?
2. Vad behöver Volvo tänka på för att lyckas få ut sin CRM-strategi till återförsäljarna framgångsrikt?

### 1.5 Avgränsning

Studien handlar om Volvo Personvagnar Sverige AB och fokuserar på den svenska nybilsmarknaden. Vi kommer titta på hur Volvo tillämpar CRM utan inblandning från deras konkurrenter. För att avgränsa arbetet har vi valt att fokusera på hur företaget ska göra för att nå ut med CRM-systemet till återförsäljarna, detta för att återförsäljarna representerar Volvo mot kund. De återförsäljare som studien baseras på är positivt inställda till CRM sen tidigare då vi vill hitta nyckelfaktorer för Volvo att bygga vidare på. Studien kommer förhoppningsvis även kunna ligga till grund för hur man ska kommunicera mot negativt inställda återförsäljare men dessa kommer inte tas upp i denna studie. Volvos nya satsning på CRM innebär flera möjliga komplikationer som berör implementeringssvårigheter, strategival, företagskulturfrågor, imagefrågor och managementproblem. Vår inriktning i studien kommer hålla sig till de strategiska faktorer som behöver ligga till grund för ett CRM-system. När vi i studien använder oss av begreppet verksamhet menar vi hela kedjan från Volvo till deras återförsäljare medan när vi använder oss av begreppet företag endast menar Volvo. Studien kommer att bygga på Volvo men med tanke på dess storlek och branschens låga differentiering anser vi även att möjlighet finns att resultaten kan tillämpas på andra företag inom branschen. Studiens resultat är dock Volvo specifika.

### 1.6 Förklaring av begrepp

Genom intervjuerna utkristalliserades ett antal begrepp som vi väljer att förklara. Detta för att underlätta och öka förståelsen för läsaren.

*Radar* är Volvos egna benchmarkingsystem som låter en jämföra resultat inom olika områden hos deras återförsäljare.

Ett *CRM-system* är något som ofta integreras som en del i ett affärssystem. Systemets mål är att förenkla informationshantering i stora databaser.

*Lean* är ett begrepp som handlar om att försöka eliminera saker som inte ger något egentligt värde.

### 1.7 Disposition

**Kapitel 1:** Vår studies första kapitel behandlar bakgrunden till branschens behov av ett CRM-verktyg. Därefter tas Volvos problem upp samt *syftet* med studien, våra *frågeställningar* och vår *avgränsning*.

**Kapitel 2:** Under *den teoretiska referensramen* tar vi upp den teoretiska väg vårt arbete utgår ifrån. Kapitlet börjar övergripande med relationsmarknadsföring och CRM för att därefter bryta ner dessa begrepp i kundvärde som bygger på relationer som i sin tur bygger på kundhantering.

**Kapitel 3:** *Metoden* behandlar vårt vetenskapliga förhållningssätt. Där presenteras vår forskningsprocess och därefter datainsamlingen. Under datainsamling går vi igenom intervjuernas uppbyggnad och sist redovisas validiteten och reliabiliteten för studien.

**Kapitel 4:** *Empirin* i arbetet bygger på våra intervjuer med återförsäljare. Detta kapitel är indelat likt vår teoretiska referensram och bygger på kundvärde, kundlojalitet, kundbeteende och CRM. Begreppet CRM tas upp ifrån olika infallsvinklar, som ett verktyg, system och begrepp.

**Kapitel 5:** *Analysen* bygger på en diskussion mellan den teoretiska referensramen och vår insamlade empiri.

**Kapitel 6:** *Slutsatserna* återkopplar all vår insamlade data och försöker besvara syftet med studien. Det kommer även presenteras rekommendationer till Volvo på deras begäran.

### **Avslutningsord Inledning**

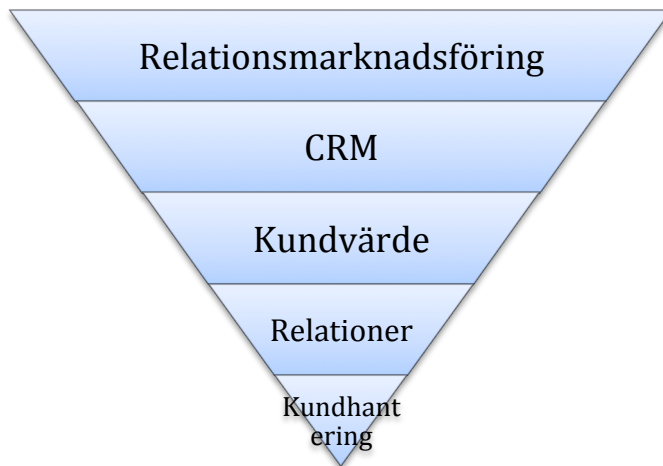
Inledningens huvudsyfte var att väcka intresse och skapa en förståelse för bilmarknaden idag. Det vi främst tar med oss från kapitlet är nedbrytningen av CRM som kommer genomsyra hela studien.

## 2 Teoretisk referensram

Detta avsnitt förklarar de teoretiska begrepp som vår studie baserats på. Teoridelens struktur är uppbyggd enligt trattmodellen. Detta innebär att början av teorikapitlet hålls ganska övergripande för att du som läsare ska kunna skapa dig en bild av själva ämnet för att därefter konkretiseras upp allt mer.

### 2.1 Teoretiska referensramens uppbyggnad

Det är utifrån denna trattmodell vår teoretiska referensram är uppbyggd kring. Vi har försökt att bryta ner begreppen utifrån en hierarkisk ordning och därigenom skapat denna struktur som kommer genomsyra hela studien.



Figurbild 3: Teoretisk struktur (gjord av författarna).

*\*Miniatyrbilder kommer visa läsaren vart den befinner i den teoretiska strukturen*

Vi börjar med att förklara vad en kund är. Från kunden kan betydelsen av CRM härledas och dess uppkomst ifrån relationsmarknadsföringen. Efter detta går vi in och förklarar begreppet kundvärde som kan härledas ifrån kundrelationer och kundhantering. Teorin är alltså uppbyggd efter en hierarkisk ordning där vardera område tar vid där det andra slutade.

### 2.2 Kundbegreppet

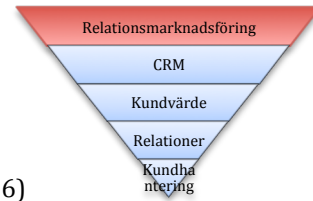
Det första steget företagen behöver göra är att definiera vad begreppet kund betyder för dem. Begreppet kund skiljer sig beroende vad man är för företag och har olika betydelser beroende vem man frågar. Chris Partridge (2002) gör en uppdelning av kundbegreppet efter olika synsätt. Det första synsättet ser "kunden som en person som köper en vara eller tjänst" Detta är det klassiska synsättet av en kund, alltså någon som köper en vara. Det andra synsättet är att man ser begreppet kund som en roll. Denna roll tillträder en person vid köpprocessen och dennes preferenser kan skilja sig ifrån vad personen ifråga tycker som en individ (Partridge 2002). Idag har köpprocessen blivit allt mer komplex med fler parter inblandade. Detta gör att man idag inte längre enbart kan fokusera på slutkunden utan även mellanhänder skapar olika kundnivåer, vilket har gjort att kundens kund blivit allt viktigare att ha i beaktning bland företagen idag (CIOsweden 2010). När vi pratar om begreppet "kund" i denna studie menar vi slutkunden, dvs. bilköparen.

## 2.3 Relationsmarknadsföring

*"You'll never have a product or price advantage again.*

*They can be easily duplicated, but a strong customer service culture can't be copied."*

Jerry Fritz (1996)



### Definition

Marknadsföringen har den senaste tiden genomgått en stor förändring inom dess användning. Förr såg man marknadsföring som ett verktyg för att värva nya kunder i engångstransaktioner och stor vikt lades vid de 4p:na, pris, produkt, plats och påverkan (Grönroos 1994). Idag anser man istället att relationer spelar en stor roll för marknadsföringen, precis som att relationer i allmänhet har stor påverkan för oss idag (Gummesson 2002). Istället för att bara fokusera på nya kunder lägger man större vikt vid att bibehålla sina nuvarande.

Relationsmarknadsföringen kan förklaras som Gummesson (2002) gör genom att *"relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktioner i centrum"*. Blomqvist (2000) tar även han upp begreppet, men där han även tar upp hela livsspannet av en relation: *"Relationsmarknadsföring innebär att medvetet arbeta för att etablera, utveckla och avveckla relationer med kunder och andra intressenter så att ömsesidiga värden och konkurrenskraft skapas"*.

Betydelsen av stärkta relationer inom marknadsföring är egentligen inte något nytt utan istället en slags återupptäckt (Blomqvist et al 2000). Tanken är att skapa goda relationer med kunder, vilket i sin tur kommer leda till ett längre partnerskap med högre mervärde, både för kunden och företaget (Kotler et. al 2008). Hela tanken med relationsmarknadsföring bygger på två principer som verkar enkla att uppnå men är desto mer komplexa än så. Dessa är att nya kunder är dyrare att anskaffa än att behålla existerande och ju längre relationen är desto mer lönsam blir den för företaget (Baron et al 2010). Gummesson (2002) tar upp de fyra värderingar som är viktigast inom relationsmarknadsföring;

### Marknadsföring ska genomsyra hela företaget

Förr ansågs marknadsföring enbart lyda under marknads- och försäljningsavdelningarna men idag är det viktigt att marknadsföringen praktiseras genom hela verksamheten.

### Långsiktigt samarbete bidrar till en win-win situation

Viktigt inom långsiktiga relationer är att de inblandade parterna får ut egen vinning av relationen. Får enbart en part ut värde av relationen blir inte relationen långvarig.

### Alla parter i en relation har ansvar för det som händer

Ett klassiskt tänk är att leverantören sätter alla krav men det är bara en myt. Lika viktigt är det att leverantören lyssnar på kunden.

## Relations- och servicevärderingar, inte byråkratiska värderingar

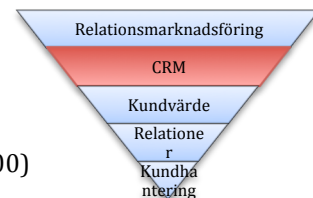
Det är viktigt att man ser kunder som mer än bara statistik. De är en källa till inkomst och det är viktigt att man verkligen sätter kunden i fokus och låter de tycka till.

Den vanligaste jämförelsen inom teorin görs mellan den transaktionsbaserade och den relationsbaserade marknadsföringen. De två sätten är skilda genom att den transaktionsbaserade söker nya kunder medan den relationsbaserade kvarhåller nuvarande. Med den relationsbaserade marknadsföringen uppkommer problem som inte finns under den transaktionsbaserade, samtidigt som den även löser grundläggande problem hos transaktionsmarknadsföringen, som till exempel att sänka kostnaden för att finna nya kunder (Blomqvist et al 2000). Målet med relationsmarknadsföring är att skapa lönsamhet. Detta kan göras på två olika sätt, antingen genom att skapa större kundlojalitet eller genom att öka kostnadseffektiviteten (Blomqvist et al 2000). Idag är relationsmarknadsföring grunden till den marknadsföring som bygger på kundrelationer och lojalitet. Detta har i senare år mynnat ut till CRM.

### 2.4 Customer Relationship Management

*"Målet med CRM är inte att maximera avkastningen av enskilda transaktioner utan snarare att skapa bestående relationer tillsammans med kunden."*

Kaj Storbacka (2000)



CRM handlar om att ta hand och vårda sina kundrelationer. Det handlar även om hur ett företag ska organisera sig runt sina kunder och deras behov istället för kring produktgrupper och områden. Dock är det ett brett begrepp med avsaknad av en enhetlig definition (Peppers & Rogers 2011). Kotler (2008) definierar exempelvis CRM som *"den övergripande processen för att bygga och behålla lönsamma kundrelationer genom att erbjuda överlägset kundvärde och tillfredställelse"*. Detta synsätt ser alltså CRM utifrån de processer som bidrar till att skapa kundvärde. Gummesson (2001) i sin tur lägger huvudfokus kring företagets värderingar och strategier kring kundrelationer som han definierar *"CRM är relationsmarknadsföringens värderingar och strategier- särskilt avseende kundrelationer- omsatta i praktiskt tillämpning"*. Trots sina olika definitioner har CRM blivit allt viktigare och är idag av stor betydelse för dagens marknadsföring då företagens erbjudande blivit allt mer lika varandra samtidigt som kunderna blivit allt mer medvetna. Det företag då kan särskilja sig från sina konkurrenter är genom kundrelationen (Peppers & Rogers 2011). Det är kunderna som är ett företags intäktskälla. För att öka sina intäkter måste man därför förstå sina kunder. När företaget har kännedom och förstår sina kunder har de möjlighet att utveckla den relationen till ett mervärde för kunden och därmed uppnå en ökad lojalitet gentemot företaget. Både företaget och kunden skall alltså finna relationen givande (Peppers & Rogers 2011). Just detta bygger de tre hörnstenarna inom CRM på. Dessa är;



Figurbild 4: Hörnstenar CRM (Storbacka & Lehtinen 2000).

### ***Skapandet av ökat kundvärde***

För att utveckla sina kundrelationer krävs att man är medveten om kundens värde. När företagen utgår ifrån detta minskar efterhand betydelsen av enskilda transaktioner (Storbacka & Lehtinen 2000).

### ***Produkten som en process***

Detta innebär att man skall betrakta produkten som den enhet där kundens och företagets utbyte av processer förenas. Detta leder till att produktdifferentiering övergår till processdifferentiering och därmed ger ökade möjligheter till att skapa olika relationer (Storbacka & Lehtinen 2000).

### ***Företagets ansvar***

Företagen skall inte nöja sig med att enbart tillfredsställa kundens behov, de skall även se förutsättningarna att skapa starkare relationer med kunderna så länge viljan och kompetensen finns (Storbacka & Lehtinen 2000).

#### **2.4.1 CRM:s olika former**

CRM kan som tidigare nämnts beskrivas som en övergripande affärsstrategi. För att tydliggöra processen bakom CRM kan man skilja på tre former utav den.

#### **Operativ CRM**

Operativ CRM är själva insamlandet av data och synliggörandet av den. Information är viktigt på dagens föränderliga marknader och kontinuerlig uppdatering av den är viktig för att företagen ska kunna hålla jämna steg med konkurrenterna (Jonsson 2005).

#### **Analytisk CRM**

Inom analytisk CRM är det viktigaste att man skiljer på att data inte är samma sak som kunskap (Kale 2004). Den analytiska delen av CRM kategoriserar upp den insamlade datan och bygger på den operativa delen. Här gör man om datan till användbar kundinformation som säljarna får tillgång till (Rababah et al 2011).

#### **Strategisk CRM**

Strategisk CRM ska binda ihop alla delar inom CRM för att lyckas skapa en enhetlig strategi. Detta kan vara genom att man förändrar företagskulturen till en mer kundorienterad kultur för att lyckas med sin strategi eller helt enkelt för att skapa sig en differentieringsfaktor (Rababah et al 2011).

#### 2.4.2 Fördelarna med CRM

Det är viktigt att man förstår sig på fördelarna med CRM för att kunna utnyttja dess potential. Fördelarna som CRM innebär har sammanställts av Richards och Jones (2008). De anser för att räknas som en fördel ska resultatet uppkomma frekvent i den vetenskapliga forskningen om CRM.

##### **Förbättrad förmåga att identifiera lönsamma kunder**

Flera studier har visat att alla kunder inte är lika lönsamma och att man måste göra aktiva val för att välja bort de man faktiskt inte vill ha (Lin och Chang 2008). Kan man hitta de kunder som är lönsamma så minskar risken att man lägger ner stora marknadsföringskostnader på kunder som Gummesson kallar för "skräpkunder", vilka är låganvändare som ofta köper från andra leverantörer (Gummesson 2008). Genom CRM kan man identifiera de kunder som är mest lönsamma genom "data mining", alltså konsolidera data från olika system så att man därefter kan rikta mer fokus på de mest lönsamma (Swift 2001).

##### **Förbättrad effektivitet hos säljarna**

Företagets potentiella kunder är eftertraktade av konkurrenter och det gäller att snabbt kunna identifiera dessa kunder och skapa skräddarsydda erbjudanden för dem. Snabb tillgång till information över hela verksamheten gör att rätt information kommer ut till de personer som är i kontakt med kunden och därefter kan man skapa en så bra lösning som möjligt till kund (Swift 2001). CRM skapar helt enkelt bättre säljare genom att konsolidera informationen till rätt person. Ökad medvetenhet om vilka kunder man ska fokusera på kan även det öka effektiviteten hos säljarna (Richards & Jones 2008).

##### **Individuella marknadsmeddelanden**

Genom att inneha information över kunderna kan man specialisera sina meddelanden mot dem. Detta innebär framförallt att man kan spara in pengar på att inte rikta marknadsföringen mot alla tänkbara kunder utan enbart de man ser som huvudmål. Det innebär även att du genom specialiserade erbjudanden kan nå en förhöjd effekt för de tilltänkta kunderna (Dyché 2002).

##### **Skräddarsydda produkter och tjänster**

Ett mål med CRM är att differentiera sitt erbjudande ifrån konkurrenternas. Genom att skräddarsy sitt erbjudande mot kund kan man särskilja sitt erbjudande där produkten egentligen är densamma. Problemet som uppkommer är att detta kräver enormt mycket resurser från företagets sida (Chen och Cing 2002).

##### **Förbättrad prissättning**

Ifall man får tillgång till förbättrad information och företaget kan förstå sig på kundernas behov kan man lättare justera priset för respektive kund (Richards & Jones 2008).

##### **Förbättrad kundservice**

Att använda sig av ett CRM-system för att förstärka sin kundorienterade roll får anses vara en faktor till att man implementerar en CRM-strategi. Genom att lättare kunna se kundens behov kan man också lättare hitta lösningar till denne.



I ett kundfokuserat företag är förbättrad kundservice ständigt ett mål att eftersträva (Chen & Popovich 2003).

### 2.4.3 Framgångsfaktorer

*"The first rule of any technology used in a business is that automation applied to an efficient operation will magnify the efficiency. The second is that automation applied to an inefficient operation will magnify the inefficiency."*

Bill Gates, grundare Microsoft

I många fall anses CRM vara ett holistiskt tankesätt där man ser CRM som en helhet medan andra försöker bryta ner CRM till delar för att lättare kunna hantera det (Wilson et al 2002). Oavsett hur man går tillväga finns det i dagsläget ett problem att hantera CRM på ett effektivt sätt då runt 50 % av företagen som använder sig av CRM har misslyckats med tillämpningen av det. Många företag har i många fall svårt att beakta riskerna med CRM medan andra inte vet vilka nyckelfaktorerna är. Att i första steget identifiera nyckelfaktorerna är grundstenen för en lyckad CRM-strategi. En viktig upptäckt är att fördelarna av CRM inte är bransch- eller landspecifika utan är densamma oavsett (Richards & Jones 2008).

CRM kan sägas vara uppbyggt av tre huvuddelar, dessa är processer, människan och teknik (Chen & Popovich 2003). Utifrån dessa komponenter kan man även dela in framgångsfaktorerna.

#### **Processer**

De processer som verksamheten når ut till sina kunder med är marknadsföring, försäljning och servicetjänster. Dessa processer är essentiella för företagen att se över då processerna måste vara samstämmiga med CRM-strategin (Arab et al 2010). Processerna är viktiga för att synliggöra kunderna och visar samtidigt att företaget är så kundfokuserat som man utger sig för att vara (Kale 2004). King och Burgess (2007) tar upp två nyckelfaktorer som företaget måste se över för att lyckas med processerna. Företaget måste ha viljan att förändra sina processer samtidigt som de även måste inneha förmågan att förändra dem. En stor anledning till varför man misslyckas med att förändra processerna är att CRM-strategin inte är tillräcklig definierad och att strategin inte kommuniceras ut till hela verksamheten (Arab et al. 2010). För att komma överfund med detta problem är kontinuerlig utbildning viktigt att man som företag tar till sig. Detta missar tyvärr många företag vilket leder till att man underskattar behovet av förändring (Kale 2004).

#### **Organisation & Kommunikation**

Relationen mellan kunder och anställda är en av de centrala delarna inom CRM. Att kunna hantera detta samspel människor emellan är centralt. Det gäller inte bara hur man från företagets sida visar hur man ska agera utan även hur de anställda faktiskt hanterar kunderna. Förutom relationen med kunderna är det även organisatoriska aspekter som måste tas i beaktning. Dessa är *kulturen* på företaget samt hur *ledningen* ställer sig bakom projektet. Kulturen inom företaget visar bland annat hur motståndskraftig den är för förändring. De anställda kanske motsätter sig CRM-strategin och därmed förhindras strategin från att befästa sig inom verksamheten. Inom i princip alla fall där CRM lyckats

har stort stöd funnits hos ledningen (Arab et al 2010). King och Burgess (2007) tar även här upp tre faktorer för ett lyckat CRM-system.

- **Toppledningens support:** Det är en nyckel att toppledningen äger problemet för att skapa en stabil grund. Utan den klarar man sig ofta inte genom implementeringsfasen (Kale 2004). Deras roll är även att på ett lyckat sätt kommunicera ut strategin till resten av organisationen (King & Burgess 2007).
- **Kulturförändring:** Företagskulturen påverkar i stor grad om man lyckas bli kundorienterad. Många företag pratar om att man är det utan att organisationen står bakom det. Första steget är att kulturen står bakom ledningens beslut för att därefter framgångsrikt kunna skapa en kundvision på företaget (Goodhue et al 2002).
- **Förmåga att dela information:** Det finns två element som företagen måste behärska för att kunna utnyttja informationen korrekt. Det första kallas "Data mining" vilket innebär att man hämtar data från olika system och med "Data integration" menas hur man ska göra informationen tillgänglig för alla. Det är viktigt att veta att data inte är betydande förrän man tolkar och analyserar den (Kale 2004).

### **Teknik**

Tekniken är som vi nämnt innan enbart en del av CRM och man får inte se CRM endast som teknik, utan som ett hjälpande verktyg (Rababah et al 2011). Tekniken bakom CRM ska stödja personalen på företaget genom att förenkla processerna för dem (Chen & Popovich 2003). Tekniken var även viktig under den traditionella marknadsföringen och därför spelar den personliga kontakten större roll idag (Gummesson 2008). Inom det tekniska finns det framförallt två aspekter som man måste tänka på. Det första är att företag måste ha teknologisk beredskap och det andra är att de måste inneha förmågan att integrera system med varandra (King & Burgess 2007).

#### **2.4.4 Risker med CRM**

*"We are drowning in information and starved for knowledge"*

John Naisbitt (1982)

För att förstå fördelarna med CRM är det även viktigt att man förstår riskerna som det innefattar. CRM-strategierna är ofta ofärdiga innan de används i företagen (Rababah et al 2011). Ribgy et al (2002) talar om tre stora risker som finns med CRM som företagen ofta inte tar i beaktning, vilket leder till misslyckade CRM-projekt.

#### **Implementering före utvecklandet av strategi.**

CRM-strategin ska vara det första som utvecklas. Däremot anser många företag att strategin kommer automatiskt med ett CRM-verktyg och man misslyckas därför med att identifiera de nyckelfaktorer som CRM bygger på.

### CRM är inte anpassat efter företagets organisation.

Att använda sig av ett CRM-system betyder inte att organisationens processer är anpassade efter det. Ett CRM-system bidrar till en bas men ifall organisationen inte ställer sig bakom systemet kommer det ändå misslyckas.

### Antagandet att mer teknologi skapar ett bättre CRM

En viktig aspekt som flera företag tror är att CRM är teknik för att förbättra kundnöjdhet. Flera chefer tror även att desto mer teknik man lägger till desto större blir effekten vilket sällan är fallet.

Den viktigaste poängen som nämns är att man ofta har otillräcklig grund innan man går vidare i processen. Företagen tror att saker löser sig genom att införa nya element till verksamheten men risken är allt för ofta att man glömmer bort det essentiella (Rigby et. al 2002). I princip alla företag kan ha användning av CRM men det gäller att man gör kostnadsberäkningar för att se ifall kostnadsstrukturen vägs upp av fördelarna som kan skapas (Winer 2001).

## 2.5 Kundvärde

En av de tidigt vedertagna beskrivningar av kundvärde definierades som skillnaden mellan en kunds förväntningar på en produkt och dess faktiska prestation. Detta uttryck sa däremot ingenting om kunden fick vad den betalade för och utsattes därför för kritik. Det kritikerna ansåg saknades var begreppet värde samt kundens uppoffring för att få produkten (Ravald & Grönroos 1996). Idag definierar man därför ofta kundvärde med hjälp av följande ekvation:

$$\text{Kundvärde} = \frac{\text{Fördelar}}{\text{Pris}}$$

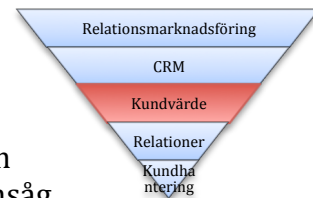
Kundvärdet kan antingen öka genom att man ökar produktens fördelar eller att man sänker priset på produkten (Lehtonen 2011).

### 2.5.1 Förväntan och Kvalitet

En kunds förväntan har alltså en stor påverkan på kundvärdet. Vad är det då som avgör en kunds förväntningar på en produkt? Det som främst påverkar en kunds förväntan är dess behov, önsknings och förutfattade meningar om en produkt eller tjänst (Qfinance 2009). Förväntat värde är därmed något som är väldigt subjektivt och skiljer sig åt från person till person och ibland även för samma person vid olika tillfällen (Ravald & Grönroos 1996). Olika faktorer som påverkar kundens förväntningar av företaget är:

- Kundens tidigare erfarenheter av företaget.
- Kundens personliga behov.
- Tillfälligt höjda kvalitetskrav, kan till exempel vara en oförutsedd förändrad social situation.
- Word-of-mouth effekter (Blomqvist et al. 2000).

Likaså är den upplevda kvaliteten av en produkt från en kunds perspektiv baserat på vad kunden anser om dess överlägsenhet jämfört med liknande



produkter (Zeithaml 1988). För att ett företag skall kunna motsvara en kunds förväntningar på ett så bra sätt som möjligt gäller det att fastställa vilket värde det är som kunden egentligen söker, för att på så sätt kunna tillhandahålla "rätt" värdegivande fördelar (Ravald & Grönroos 1996). Dessa fördelar kan även vara någonting utöver produkten som till exempel kringtjänster som en service eller dylikt.

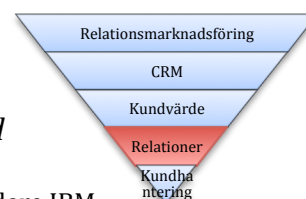
### 2.5.2 Kundens livstidsvärde

Att beräkna hur stor vinst en kund ger är svårt men enligt relationsmarknadsföringen ett viktigt steg för att fokusera resurser till de personer som genererar vinst (Malthouse & Blattberg 2004). Tanken är att genom historisk data se mönster som sedan beräknas för att ge det livstidsvärde som en kund har. Ett problem med detta synsätt är människors oförutsägbarhet (Rust et al 2000). Den viktigaste faktorn att tänka på som företag gällande en kunds livstidsvärde är att ens egen planeringshorisont är lång vilket skapar ett långsiktigt tänkande i att behålla kunden (Rust et al 2000). Att se kunderna ur ett långt perspektiv negligeras ofta av företagen (Dwyer 1997). Framgång för företagen är att kunna hantera relationer och skapa så långa relationer som möjligt, helst en livstid. Därför är det viktigt att man bygger strategier runt deras värde (Kim et al 2006). För företagen är det viktigt att ha en uppfattning angående kundens livstidsvärde då det skapar en uppskattning över vad en kund betyder för företaget, samtidigt som det även ger en inblick i vad en förlorad kund faktiskt kostar dem (Grönroos 2002).

## 2.6 Kundlojalitet

*"The toughest thing about the power of trust is that it's very difficult to build and very easy to destroy. The essence of trust building is to emphasize the similarities between you and the customer."*

Thomas J. Watson, grundare IBM



Lojalitet kan definieras som frekvensen av repeterade återköp. Det vill säga att kunden vid en framtida köpsituation väljer samma produkt/märke som tidigare framför något annat. För att en kund skall bli och förbli lojal måste därav han eller hon anse att ett visst företags produkter även i framtiden fortsätter att erbjuda det bästa alternativet (Oliver 1999).

### 2.6.1 Uppnå kundlojalitet

Själva begreppet kundlojalitet har en stark koppling till kundtillfredsställelse eftersom det blir väldigt svårt att uppnå en lojalitet från första början om kunden inte anser sig nöjd med den produkt han köpt från företaget. Men hur gör man för att gå från nöjda till lojala kunder? För att lyckas med detta bör man uppfylla ett par essentiella kriterier (Oliver 1999):

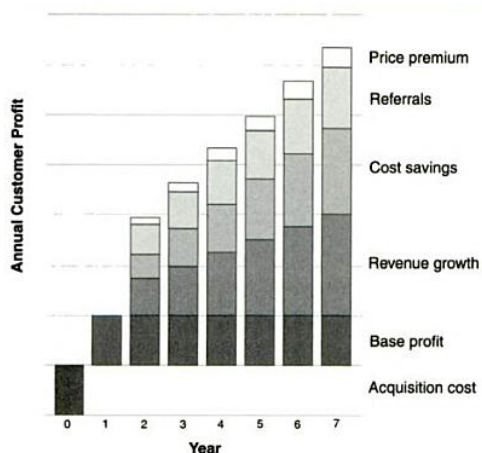
- För det första måste produkterna som företaget säljer ha något som gör de unika, något som sticker ut och gör de överlägsna konkurrenternas erbjudanden.
- För det andra måste en tillräcklig lönsam del av ens kunder finna detta önskvärt.

- För det tredje måste produkten vara någonting som ens kunder kan känna beundran för, vilket gör att de anser sig både vilja ha och behöva ha produkten.

Oliver (1999) nämner för att uppnå den högsta typen av kundlojalitet gäller det även att lyckas skapa en "social allians", där ens kunder känner tillhörighet under märket och där märket är det som håller alliansen samman. Detta är något som väldigt få märken lyckas med, men där bland annat Harley-Davidsson är ett lyckat exempel. Ser man specifikt på fordonsbranschen och lojalitet blir det tydligt att många misslyckas med steget att gå från en nöjd till en lojal kund. Så mycket som 85-95 % av kunderna påstår sig vara nöjda men endast 30-40 % köper från samma märke vid nästa köptillfälle (Oliver 1999).

### 2.6.2 Att skapa relationer

Det är inte för intet som företagen strävar efter att få lojala kunder. Kundlojalitet är nämligen förknippat med en rad fördelar för dem. Tidigare undersökningar har visat att om man lyckas öka kvarhållandet av kunderna med 5 procentenheter kan detta öka intäkterna mellan 25-100 % (Reichheld & Teal 2001). Man skall dock ha i åtanke att dessa fördelar ofta visar sig först på längre sikt (Emerald Group 2005). Reichheld och Teal (2001) nämner sex stycken orsaker till varför lojala kunder är mer lönsamma.



Figurbild 5: Varför lojala kunder är mer lönsamma (Reichheld & Teal 2001).

### Kundförvärvningskostnader

Att få en befintlig kund till återköp är ungefär fyra gånger billigare än att locka till sig en ny eftersom man då inte behöver lägga ner lika mycket pengar på marknadsföring (Mao 2010).

### Grundvinst

Att förvärva en kund innebär marknadsföringskostnader. Själva grundvinsten företaget får när en kund betalar för deras produkt skiftar beroende på bransch men lyckas man få kunden till återköp kommer detta medföra att vinsten ökar ju längre tid man lyckas hålla kvar kunden (Reichheld & Teal 2001).

## Intäktsökningar

I de flesta marknader har det även visat sig att en kund tenderar att spendera mer pengar över tid i takt med att han känner sig mer bekväm med märket och då ser sig efter fler produkter de erbjuder (Reichheld & Teal 2001). En nöjd och lojal kund är inte heller lika priskänslig. Skulle exempelvis priset på en produkt att öka väljer en lojal kund ofta att fokusera på någon annan faktor än själva priset. Detta gör de eftersom deras lojalitet gör att de i större utsträckning tror på sitt val (Mao 2010).

## Kostnadsbesparingar

När en kund är bekväm och lär känna ett märke eller företag och vet hur de agerar blir tjänsteprocessen smidigare och snabbare vilket även leder till att färre fel görs. Detta bidrar till att den genomsnittliga driftskostnaden per kund minskar (Grönroos 2002).

## Referenser

En viktig aspekt som skapas ur nöjda kunder är "word-of-mouth"-fenomenet. "Word-of-mouth" är kommunikation från en existerande kund till en potentiell kund och anses vara det mest effektiva sättet att få nya kunder för ett företag (Gremmer et al 2001) samtidigt som det även är gratis (Reichheld & Teal 2001).

## Prispålägg

Med detta menas att en kund blir mindre priskänslig över tiden samtidigt som rabatter man ger nya kunder ofta inte ges till gamla. Däremot kan det även innebära att kunden vet om sitt värde och sin betydelse hos företaget och därför får en fördel under en förhandling (Grönroos 2002).

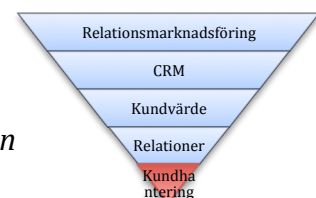
### 2.6.3 Nackdelar med Kundlojalitet

Företagens strävan efter att uppnå en högre kundlojalitet medför även vissa risker som de bör ha i åtanke. Ett allt för stort fokus på sina befintliga kunder kan leda till att de blir mindre flexibla och inte lika alerta när det kommer till snabba förändringar i marknadsstrukturen. Det kan även leda till att företagen får det svårare att svara på en förändrad betydelse av ett visst marknadssegment (Thurau & Hansen 2000). Bygger man i allt för hög grad sin marknadsföring kring ens befintliga kunder kan även detta försvåra att attrahera nya kunder (Reichheld & Teal 2001). Företagen väljer då enbart att byta marknadsföringsstrategi ifall man är säker på att det ger utdelning, vilket är svårt att räkna ut (Karadeniz 2010).

## 2.7 Kundbeteende

Själva begreppet kundbeteende kan definieras som "den beslutsprocess och fysiska aktivitet som inbegriper kundens förvärvande, utvärdering, användande och bortskaffande av en vara eller tjänst" (Khan 2007).

En kunds beteende påverkas avsevärt av marknadsföringen på olika produkter där varje marknadskanal påverkar kunderna olika (Solomon 2010). Att förstå kundernas beteende är därför oerhört viktigt för att lyckas i sin marknadsföring. För att åstadkomma en ökad kundförståelse genomför därför företagen undersökningar för att försöka besvara:

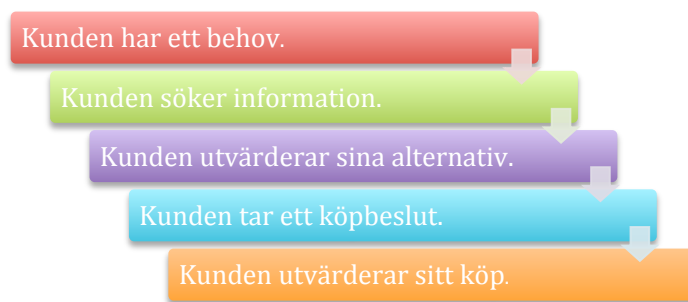


- Hur ser kunden på företagets produkter jämfört med konkurrenternas?
- Hur anser de att produkten kan förbättras?
- Hur använder kunderna produkten?
- Vad är kundens attityd gentemot produkten och dess marknadsföring? (Khan 2007)

Något annat som märks av idag är kundernas ökade krav på individualisering. Den effekt som detta medför är att antalet kvantiteter av samma produkter minskar samtidigt som företagen måste vara mer flexibla i tillverkningsprocessen (Kassel & Tittman 2007).

### 2.7.1 Påverkansfaktorer på kundbeteendet

Man kan finna flertalet faktorer som påverkar en kunds agerande. Det finns både långsiktiga trender som påverkas av teknik, mode och kulturella förändringar och periodvisa händelser såsom årstider, idrottsevenemang etc. som påverkar hur en kund agerar (Kassel & Tittman 2007). För att förstå en kunds beteende och beslutsfattande i samband med ett köp brukar man använda sig av följande trappstegsmodell (Khan 2007):



Figurbild 6: Kundbeteendetrappan (Khan 2007).

Denna trappstegsmodell kring kundens agerande påverkas både av externa och personliga faktorer hos kunden. Exempel på externa faktorer är kundens kulturella bakgrund, vilken social tillhörighet han har när det gäller exempelvis utbildning och förmögenhet samt vilka sociala referensgrupper den utgår från. Ser man på de interna faktorer som påverkar kundbeteendet har dessa främst att göra med personlighet, livsstil och motivationsfaktorer hos kunden (Khan 2007). Storleken och betydelsen av köpet har även det stor påverkan på kundens beteende. Desto större köpet är ju mer tid på varje trappsteg används (Solomon 2010). En stor del i att en kund vill bli lojal mot ett företag är att den samtidigt reducerar antalet val den behöver göra (Sheth & Parvatiyar 1995).

### Avslutningsord teoretisk referensram

Det inledande avsnittet i teoretiska referensramen om relationsmarknadsföring är främst tänkt att öka förståelsen och uppkomsten utav CRM och därvid kommer inte särskilt stor vikt ligga kring detta i vår empiri. De delar vi främst tar med oss ifrån kapitlet är kundvärde, kundrelationer och CRM och det är även utifrån dessa som vår empiri är uppbyggd kring.

### 3 Metod

*I detta kapitel presenteras de olika tillvägagångssätt som vi använt i vår studie. Först förklarar vi olika vetenskapliga synsätt och motiverar varför vi använt oss av just dessa. Detta gör vi för att visa att vi förstår oss på de olika metodiska begreppen samtidigt som vi motiverar varför vår valda väg passar just oss. Sedan tar vi upp datainsamling och sist studiens reliabilitet och validitet.*

#### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Med vetenskapligt förhållningssätt menas det sätt som forskaren väljer att se på problemet. Det är viktigt att klargöra denna ansats för läsaren då den visar hur vi valt att se på problemet. Inom vetenskapliga rapporter talar man framförallt om två olika förhållningssätt, positivism och hermeneutik.

Positivism härstammar från den naturvetenskapliga teorin. Förhållningssättet bygger på objektivitet där forskaren inte står i någon direkt relation till forskningsobjektet. Resultatet ska alltså bli detsamma oavsett vem som genomför forskningen. Positivismen försöker även bryta ner objektet i mindre delar för att lättare få en uppfattning över helheten, vilket kallas reduktionism (Patel & Davidsson 2011). Detta synsätt har fått kritik för dess karakteristika, främst genom svårigheten att hålla utanför egna tankar och känslor men också för att summan av delarna inte nödvändigtvis behöver leda fram till en fullständig helhetsbild (Infovoice 2009). Det andra förhållningssättet som vi valt att ta upp är hermeneutik som kan sägas vara en motreaktion till positivismen och uppkommit ifrån dess kritik. Detta förhållningssätt byggs på tolkningar av verkligheten och som forskare försöker man förstå och tolka objektet från sin egen subjektiva förståelse. Den andra betydande skillnaden mellan de två synsätten är att man inom hermeneutiken försöker se helheten istället för delarna. I motsats till reduktionism anser man här att helheten skapar mer än vad summan av delarna är, vilket kallas för holism (Patel & Davidsson 2011).

Vi har främst försökt att hålla oss till ett positivistiskt förhållningssätt, däremot var det svårt för oss att helt negligera hermeneutiken då den främst riktar sig mot kvalitativa studier, vilket vår är (Patel & Davidsson 2011). Därmed har olika delar ur de både förhållningssätten passat in på vår studie. Idag det är svårt att betrakta världen ur endast ett perspektiv och vi har därför inte enbart använt oss av ett förhållningssätt under studiens gång. Uppdelningen ser ut som följer att den första frågeställningen betraktas ur ett positivistiskt synsätt medan den andra frågeställningen istället baseras på hermeneutiken. Användning av reduktionism har förekommit då vi ansett att problemet varit för överväldigande för att betrakta ur den helhetsbild som hermeneutiken önskar. Genom att vi brutit ner problemet i delar har vi kunnat identifiera kärnan av problemet och fokuserat på det. I vårt fall identifierade vi tidigt problemet med varierande kundnöjdhet, vilket vi sedan lade fokus på. Ur detta kunde vi urskilja att ett bristande CRM-system har gjort problemet svårt att greppa internt. Problemet ansåg vi vara för komplext samt inneha för många olika infallsvinklar för att tolka ur endast en bild, utan snarare behövs nyanseras på olika sätt.



### 3.2 Forskningsprocessen

*"Man behöver ofta analysera olika infallsvinklar för att förstå helheten av ett problem"*

Sharmista Bagchi-Sen (2012)

Vår forskningsprocess har följt det traditionella upplägget med att finna ett problem och därifrån metodiskt ta oss fram för att tillslut komma fram till en slutsats (Patel & Davidsson 2011). Vi har i denna studie jobbat på ett befintligt problem som Volvo uppfattar att de har i sin verksamhet. En jämförelse har gjorts om hur man praktiskt arbetar på Volvo mot valda teoretiska modeller för att vi därefter kommit med förslag till företaget. Arbetsgången har gått till som så att vi betraktat Volvo och deras nuvarande problem i verksamheten. Återförsäljarna är i stort Volvos ansikte utåt mot kund och står för störst del av kontakten mot kund. Därför var det essentiellt för oss att lägga stort fokus på återförsäljarnas och deras arbetssätt för att se hur det överrensstämmer mot Volvos utsatta riktlinjer. Efter kontakten med återförsäljarna samlade vi in data för att kunna analysera problemet och finna lösningar i det teoretiska som kunde tillämpas hos Volvo. Vi använde oss av Volvos problem dels för att hjälpa dem, men även för att söka svar på ett vetenskapligt problem. För att kunna genomföra detta var vårt mål med arbetet att gå djupare mot problemets rot och därmed skapa en större förståelse kring problemet. Eftersom målet med arbetet var att skapa förståelse istället för att förklara ett fenomen använde vi oss av en kvalitativ ansats (Andersen 1998).

### 3.3 Datainsamling

De olika tillvägagångssätt vi tillämpat för att samla in data redovisas i detta stycke.

#### 3.3.1 Primärdata

Primärdata är information som en forskare samlar in specifikt för en studie. Denna data kan bland annat samlas in genom ögonvittnesskildringar, intervjuer och enkäter. Fördelen som denna data består av är att man får relevant information som är tilltänkt för sin studie (Andersen 1998). Den primärdata som vi använt oss av bygger på intervjuer från Volvo samt deras återförsäljare. Intervjuerna har skett på olika nivåer i verksamheten för att försöka skapa en helhetsbild utav problemet.

#### 3.3.2 Intervjuer

##### **Val av urvalsgrupp**

Vi har genomfört tre intervjuer med återförsäljare och dess säljare som är utvalda av Volvo. Kriterierna som gjorde att dessa valdes för våra intervjuer var att de idag har kommit längst med sitt nuvarande CRM-arbete genom att de alla tillämpar det i sin dagliga verksamhet. Säljarna valdes för att skapa ökad förståelse över problemet samt deras arbetssätt. Två av de intervjuade återförsäljarna ingick även i ett pilotprojekt som Volvo genomför angående sitt

nya CRM-system. Dessa kriterier har gjort att vi ansett tillämpning av kvalitativa intervjuer istället för kvantitativa varit tillräckligt.

Antalet som vi valt att intervjua anser vi vara ett rimligt antal baserat på storleken på vår studie samt att de här var mest intressanta ur Volvos perspektiv. Själva valet av återförsäljare kan diskuteras men då vi ville utkristallisera en kommunikationsmodell ansåg vi att störst nytta skulle bli av att intervjua de som är mest kunniga inom verksamheten och därifrån hitta nyckelfaktorer att bygga strategin kring. Detta skulle öka medvetenheten för Volvo hur dessa återförsäljare jobbar med CRM så att de i nästa steg kan tillämpa kunskapen mot negativt inställda. Valet av tillvägagångssätt växte fram i samråd med Volvo under intervjuernas gång.

### **Uppbyggnad**

Vår uppbyggnad av intervjuerna byggs efter våra nyckelbegrepp kundvärde, kundlojalitet/relationer, kundbeteende och CRM. Vi har valt att använda oss av omvänd ordning för de olika nyckelbegreppen än under den teoretiska referensramen för att personen ska få prata om de olika delarna som tillslut leder in till CRM. Detta ökade förhoppningsvis förståelsen kring begreppet CRM och påvisade dess betydelse. CRM är som vi nämnt innan ett väldigt komplext begrepp och vi vill därför klargöra ifall verksamheten ser CRM på samma sätt oavsett nivå. Råder det enhetlighet? Nyckelbegreppen ska hjälpa oss klargöra förståelsen för CRM-systemets grunder hos Volvo.

Intervjuerna bygger på en kvalitativ ansats med semi-strukturerade frågor (Patel & Davidsson 2011). Anledningen till detta var då vi ville att intervjupersonen skulle prata fritt om ämnet och glida in på det som den själv tyckte att fokus borde ligga kring, samtidigt som vi inte ville styra intervjun. För att intervjun skulle hålla sig inom ramen för ämnet byggde vi den, som tidigare nämnt, kring fyra teman samt stödfrågor. Frågorna byggdes på varandra i en hierarkisk ordning vilket gjorde att frågorna som ställdes till Volvo kunde tas vid hos återförsäljarna. Detta gjordes för att kunna se ifall det som lärs ut hos ledningen tas i beaktning hela vägen till återförsäljarnas säljare.

### **Genomförande**

Intervjuerna byggdes efter en intervjuguide som vi utformat efter lämplig mall för att inbringa viss struktur åt en öppen intervju. Intervjuerna genomfördes genom att vi först ställde mer övergripande frågor för att därefter precisera samtalet mot frågeställningarna, detta för att säkerställa att dessa besvarades. Vi gjorde även en intervjuguide för att ha möjlighet till pilotintervjuer, vilket gjordes för att försäkra oss om att frågorna var konstruerade på ett lättförståeligt sätt samt att inga oklarheter fanns. Pilotstudien användes på två personer ej relaterade till arbetet, vilket uppgav till vissa ändringar i vårt material. Efter detta kontaktade vi handledaren och fick ett godkännande av honom.

Intervjuerna från Volvo Personvagnar skedde med den CRM-ansvarige Pia Strömberg och genomfördes på Volvo. Tanken med intervjuerna var att de skulle ligga till grund, men även agera som måttstock mot vad företaget praktiserar ut mot återförsäljarna. Därefter kontaktade vi återförsäljarna för att se hur de

faktiskt tillämpar CRM i deras dagliga verksamhet. Första steget var sedan att analysera hur de ansvariga hos återförsäljarna jobbar för att ta till sig vad Volvo försöker praktisera ut. Därefter intervjuade vi säljarna för att skapa en bild över hur de faktiskt använder sig av de olika riktlinjer som finns. Detta gjordes för att se hur kommunikationen mellan de hierarkiska stegen fungerade.

### 3.3.3 Sekundärdata

Sekundärdata är information som insamlats av andra personer i syfte för att stödja andra studier. Denna information kan exempelvis vara andra forskningsrapporter. Även om inte datan är specifikt insamlad för vårt problem såg vi ändå stor relevans i att använda den för att styrka våra teser. Det som är viktigt är att man håller sig objektiv till källorna och inte bara använder sig av information som stödjer ens egen tes (Patel & Davidsson 2011).

Sekundärdatan har främst hämtats från vetenskapliga artiklar som berör vårt valda ämne. Vi har främst fokuserat på ledande personer inom respektive forskningsområde och deras avhandlingar. Inom till exempel relationsmarknadsföring anses Christian Grönroos och Evert Gummesson hysa stor trovärdighet. Begreppet CRM innehar dock otroligt många förklaringar och betydelser och vi har därför valt att använda oss av ett brett antal vetenskapliga artiklar för att kunna skapa en trovärdig bild av CRM.

### 3.4 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp när det kommer till forskningsstudier. Med validitet menas att man mäter det som är relevant i sammanhanget (Infovoice 2009). Viktigt inom forskning är att man uppnår en stor överrensstämmelse mellan teorin och den empiriska ansatsen för att visa att resultatet är trovärdigt (Andersen 1998). För att uppnå så hög validitet som möjligt har vi valt att använda oss av triangulering, vilket menas att man ser på problemet från olika synvinklar (Infovoice 2009). Det har vi gjort genom att intervjua olika nivåer i verksamheten vilket har gjort att vi kunnat upptäcka skillnader mellan nivåerna. En nivå kan uppfatta problemet på ett sätt medan en annan nivå tycker en helt annan sak. Genom att få med olika nivåer i företaget kan vi skapa en tydligare helhetsbild utav problemet. Vi kommer även att återkoppla arbetet till Volvo samt återförsäljarna för att säkerställa att rätt saker har mätts under studien och på ett korrekt sätt. Studien baseras på Volvo och frågan som uppkom var ifall resultatet är applicerbart för andra inom branschen? Med tanke på Volvos storlek och struktur är vi medvetna om att resultatet säkerligen är internt men på grund av att den teoretiska referensramen är fast blir grunden densamma

Reliabilitet betyder att det man mäter görs på ett tillförlitligt sätt (Wolming 1998). Genom att ta detta i beaktning vill man se ifall det man mäter påverkas av tillfälligheter och se till att mätningarna inte görs under opålitliga förhållanden (Andersen 1998). För att säkerställa tillförlitligheten har vi fått tilldelat intervjupersoner av Volvo. Detta gör att vi enbart träffat och intervjuat människor som i sitt dagliga arbete använder sig av CRM och är kunniga inom området. Det som däremot kan ifrågasättas är att de tre återförsäljarna var

positiva angående CRM redan innan intervjuerna, detta då det idag är en stor del av deras dagliga arbete. Vår syn på arbetet var att finna nyckelfaktorer och därför ansåg vi att störst nytta var att intervjua dessa. Däremot att istället omvända negativt inställda och ifrågasättande är ett ämne som vi senare tar upp i fortsatt forskning.

Intervjuerna har innehållit öppna frågor, vilket gjort att vi begränsat möjligheten att styra svaren då personen fritt fått säga dennes åsikter inom de olika ämnena. Dessa har även genomförts på plats för att försäkra om att inga missförstånd skett, något som kunnat hända över till exempel e-mail eller telefon (Andersen 1998). Vi spelade in alla intervjuer med deras godkännande för att i efterhand underlätta transkriberingen samt säkerställa att intervjuerna är deras ord.

Vi har även försökt att förhålla oss så objektivt som möjligt mot vårt observerade objekt. Vår studie bygger på minimal inblandning av egna tolkningar då teorin är strikt. Detta ska säkerställa att tillförlitligheten över studien är hög och oberoende vem som genomför den. Däremot är det otroligt svårt att hålla isär egna tankar under en kvalitativ intervju, vilket gjort att vi pendlat mellan våra vetenskapliga förhållningsätt till viss grad. Källorna som använts inom den teoretiska referensramen består i princip uteslutande av vetenskapliga artiklar och böcker. Detta har vi valt för att säkerställa att de har blivit kontrollerade och att tillförlitligheten är hög.

## 4 Empiri

Empirin är uppbyggd utifrån våra intervjuer där varje intervju presenteras var för sig. Vi börjar med en kort beskrivning om Volvos syn på problemet för att sedan presentera vardera återförsäljare med en kort företagspresentation innan vi redogör intervjuerna efter våra "kärnbegrepp" kundvärde, kundrelationer, kundbeteende och slutligen CRM. Detta kommer sedan ligga till grund för vår analys.

### Intervjupersoner

Pia Strömberg, *Manager Customer Satisfaction & CRM på Volvo Cars, Göteborg.*

Marie Hagman, *Marketing Communications på Skånebil, Ängelholm.*

Susanne Enger, *Kommunikationschef på Nybergs Bil, Jönköping.*

Malin Dahlgren, *Projektledare Tage Rejmes bil, Norrköping.*

### 4.1 Volvo Personvagnar Sverige AB

Pia menar att deras ökade fokus på CRM beror på att man "nu pratar om människor" i större utsträckning än tidigare. Det är de man skall utgå ifrån vilket ställer högre krav på förbättrade processer. Man vill därför börja om från grunden då enligt Pia alla på Volvo idag "pratar olika om vad CRM egentligen är". Hon anser att det nuvarande systemet "inte håller måttet" och ser därför stor utvecklingspotential i det kommande som hon hoppas att fler återförsäljare kommer använda sig av. Huvudfokus med satsningen är enligt Pia öka kundnöjdheten och därigenom säkerställa att "man vet att kunden är nöjd genom hela kedjan". Detta genom att exempelvis återkoppling mellan försäljnings- och serviceavdelningen sker. Det nya systemet skall alltså bidra till ett enhetligt sätt att hantera och möta kunderna oavsett var i kedjan man befinner sig. Detta hoppas man skall ske genom en tydligare CRM-strategi som genomsyrar verksamheten. Pia säger idag att det är stora skillnader i kundnöjdhet mellan återförsäljarna "trots att de säljer samma produkt" och förhoppningen är att denna skillnad framöver kommer att minska. För att lyckas anser hon det vara väldigt viktigt, utöver att själva systemet blir bra, att man får med ledningen hos återförsäljarna eftersom "de annars aldrig kommer lyckas förändra det inövade beteende som idag råder".

### 4.2 Skånebil

#### Företagsbeskrivning

Skåne Bil är ett familjeföretag och har funnits sedan 20-talet, men i sin nuvarande form sedan 1975 då det blev uppköpt av Bengt Hagman. Koncernen består av moderbolaget Skånebil AB och de tre dotterbolagen Skånebil Personvagnar AB, Skånebil Lastvagnar AB och Skånebil Invest AB. Företaget omsatte föregående år ungefär 520Mkr och de har för närvarande 115 anställda. Idag säljer de både nya och begagnade bilar av märkena Dacia, Renault och Volvo.

#### Kundvärde

Marie menar att kundvärde för dem är "vad kunden har för nytta av oss".

Kundvärde skapas genom de produkter och tjänster som företaget kan uppvisa

mot kunden och görs genom deras affärsstrategi *“att vara en komplett bilaffär”*. När Marie talar om komplett menar hon att företaget kan hantera hela bilens livslängd samt att kunden ska kunna känna en trygghet i att de kan lämna över allt bilrelaterat till dem. Detta skapar såklart en svårighet genom att man får agera som så mycket mer än bara en försäljare. Problemet är även att *“man har så många affärer i den stora affären”*. Alla kringtjänster som efterförsäljning och uppföljning av kunders köp innebär enormt merjobb men anses ändå vara värt det eftersom det skapar mervärde för kunden.

För att skapa kundvärde jobbar företaget mycket med att vara öppen mot kunden så att den känner att man kan lita på dem då deras image är *“att framstå som ett schysst företag med raka besked som kunden kan lita på”*. Man ser detta som en skyldighet mot kund för att kunna skapa kundvärde samtidigt som man i en relation måste vara öppen. En annan viktig punkt som man jobbar med inom företaget är att man vill inte personalen känslan att man äger kundärenden. På det sättet ska personalen känna att varje kund är av betydelse samtidigt som kunden ska känna *“att de har en kontakt på företaget”*. Alla dessa steg hoppas man skapar kundvärde och i sin tur ökad kundnöjdhet.

Säljarna har idag tät uppföljning över sin prestation och allt används ur en förbättringssynpunkt. Genom att öka kundnöjdheten har man valt att skicka hela personalen på kurser för att bland annat förstå *“att den egna personliga insatsen betyder”*. Skånebil tycker det är viktigt att hela företaget medverkar på utbildningar då de anser att *“hela företaget är säljare”* och förbättrat resultat efteråt har synts tydligt på kundnöjdhetsmätningarna. Idag medger man svårigheten med att försöka överträffa en kunds förväntningar. Genom deras strategi att vara en komplett Volvohandlare uppkommer prestationssvårigheter då man primärt försöker tillgodose kundernas behov snarare än att överträffa dem, även ifall det är det man strävar efter. Marie menar att CRM kan hjälpa dem genom att *“man med CRM kan bli mer proaktiv. Där är vi enbart i början men med bättre uppföljning kan vi ligga steget före”*.

### Kundrelationer

För att förbättra kundrelationerna jobbar företaget mycket med olika verktyg. Många bygger på att man erbjuder kunden små saker utan motprestation för att skapa det lilla extra för kunden. Man försöker bygga upp en kundorienterad verksamhet där det kommer naturligt att ta hand om sina kundrelationer. Idag får företaget tillgång till en enorm databas tack vare Volvokortet som är ett förmånskort. Detta beskriver Marie *“som spindeln i nätet”* över deras arbete mot att skapa bättre kundrelationer. Däremot anser man samtidigt att detta är ett område som de kan bli väldigt mycket bättre på.

Den främsta utmaningen anser man från företagets sida är att gå från nöjda kunder till lojala kunder. Man anser att det finns väldigt mycket man kan göra på pappret för att skapa nöjda kunder, däremot är det betydligt svårare att få dem lojala. Där tror Marie mycket på det personliga bemötandet som att till exempel skapa en personlig kontakt med någon inom företaget. Som lojalitet märker Skånebil skillnad på varumärkeslojalitet och lojalitet gentemot dem, vilket skapar frågetecknen för företaget angående kundernas beteenden.

### Kundbeteende

Att ta reda på en kunds beteende är enligt Marie bland det svåraste som finns. Ibland kan en öppethelg med ett visst koncept ge ett fullt hus för att nästa vecka vara helt folktomt. Det Skånebil gör för att bli bättre på att läsa av kundbeteendet är att skicka sina säljare på olika utbildningar, men som Marie säger gäller det även att säljarna *“har en fingertoppskänsla för det”* och själva kan läsa av kunderna. Hon nämner även att *“säljarna generellt sätt är väldigt individualister”* och att det därför inte alltid är så lätt att få de att gå åt samma håll. Arbetet mellan säljarna skiljer sig idag från varandra då vissa använder mer traditionella metoder såsom telefonsamtal medan andra använder andra hjälpmedel som finns att tillgå.

Idag marknadsför sig Skånebil genom en mängd olika kanaler för att kunna nå olika målgrupper. Enligt Marie är det framförallt de unga som är *“väldigt svåra att pinpointa”*. Samtidigt vill de marknadsföra sig mer mot yngre kunder och mindre i dagspress men *“vågar inte riktigt släppa det”* som Marie uttrycker sig. Detta menar Marie har att göra med Volvos strategi att bli en premiumbil vilket medför att *“de allra yngsta inte har råd”* och att det därför är viktigt att inte tappa sina äldre kunder.

Skånebil försöker att vara proaktiva mot sina kunder genom erbjudanden utan motprestation. Marie ser därför stora möjligheter med ett kommande CRM system som hon hoppas kunna hjälpa de få en bättre överblick över sina kunder och därmed kunna förenkla kontakterna mot dem. Som hon själv uttrycker det ser hon CRM *“lite som nyckeln för proaktivitet”*

### CRM

Skånebil ser på CRM som ett sätt att hålla koll på sina kunder och ett hjälpmedel till att dela information mellan olika avdelningar. Marie säger att CRM är något *“hon brinner för”* och arbetar helhjärtat med då det är något hon anser vara väldigt viktigt. Det som de själva hoppas få ut av ett nytt system är att det ska spara tid för personalen genom att det ska *“förenkla och automatisera vilket ska ge mer tid över för de kreativa delarna”*. Marie hoppas även att det ska *“bli en naturlig del i säljarnas vardag”* där de fortlöpande skriver in information om kunderna som de sedan kommer åt på ett lättillgängligt sätt, något som idag inte fungerar särskilt bra då de har två olika system som är dåligt integrerade med varandra. Med hjälp av den ökade insamlingen av information hoppas man kunna *“se mönster och frigöra energi till kreativ marknadsföring och visa vilka kunder man skall lägga krutet på”*. För att lyckas införa ett CRM-system betonar Marie att det är oerhört viktigt att ha ledningens stöd eftersom *“säljare är som säljare är, de gör inte något de inte är piskade att göra”*.

Marie är väl medveten om att det även finns negativa sidor av CRM. Den största risken hon ser är att man i väldigt hög utsträckning går efter den data som finns i systemet, men att den faktiskt kan vara felaktig. Hon påpekar därför att *“man måste vara väldigt noga med vad man skriver ner om kunderna”*. Hon tar även upp det faktum att vissa kunder kan ha svårt för att information lagras om dem och det är väldigt svårt att sätta gränsen *“för hur långt man verkligen vill att företag*

ska komma” när det gäller den biten. Även om det kan finnas vissa nackdelar med CRM är hon ändå övertygad om att ett nytt CRM-system *”kommer bli bra för alla i längden”*.

### 4.3 Nybergs Bil

#### Företagsbeskrivning

Nybergs Bil är ett privatägt företag som i sin nuvarande form funnits sedan 1975. Företaget har idag ungefär 160 anställda och omsätter årligen runt 720 miljoner kronor. De har bilhallar i Jönköping, Nässjö och Eksjö där de tillhandahåller bilmärkena Volvo, Ford, Renault och Dacia. Utöver nybilsförsäljning säljer de även begagnade bilar och erbjuder biluthyrning via Hertz samtidigt som de har tjänster inom allt från finansiering till skadeverkstad.

#### Kundvärde

Enligt Susanne så är kundvärde för Nybergs Bil *”att få det man förväntar sig och gärna lite till”*. Deras kunder idag har redan höga krav på dem och detta är därför något de jobbar fortlöpande med. Hon är dock noga med att betona *”det inte handlar om att skänka bort en massa grejer”* utan det handlar om smågrejer som att göra det där *”lilla extra”*. Med detta vill de förmedla känslan av kvalitet och proffsighet. Susanne anser att Volvos övergång till premiumsegmentet ställer ännu större krav på dem som återförsäljare om man ska lyckas med att ge kunden den premiumupplevelse de förväntar sig. Dock får inte kostnaderna skena på grund av detta och för att lyckas gäller det att se över hela organisationen. De eftersträvar därför att börja arbeta efter ett *”lean koncept”* för säljarna där allting de gör ska följa en viss mall. Susanne betonar att det är svårt att få en säljare *”att göra si eller så”* då de ofta är väldigt individualistiska men *”att om kunden förväntar sig att bli bemötta på ett visst sätt, då måste vi ha resurser att klara av det”*. De jobbar därför kontinuerligt med att utbilda personalen och framförallt säljarna inom företaget för att ständigt bli bättre i sitt kundbemötande.

#### Kundrelationer

Bland det viktigaste för Nybergs Bil när det gäller att bygga kundrelationer är enligt Susanne *”att varje kund blir hörd och sedd”*. De kontakter man har med sina kunder skall inte endast förekomma vid köptillfällena. Man försöker därför bjuda in sina kunder till exempelvis biokvällar eller intressanta föreläsningar. Susanne betonar betydelsen av *”att det inte alltid behöver vara kräng”* genom att kunna ge något mer till sina kunder utan krav på motprestation. Deras förhoppning med sådana kvällar är att det ska bidra till att skapa en starkare relation med kunderna. Denna typ av större evenemang gör de dock endast *”stötvis”* i dagsläget men är något de hoppas kunna utöka.

I företagets strävan att gå från nöjda till lojala kunder understryker Susanne vikten med de kringtjänster de erbjuder runt själva bilköpet eftersom *”desto mer de knyter upp kunden desto mer lojal blir den”*. Exemplet hon ger är *”Kunden köper en bil, han kan vara nöjd med bilen, men lägger han också försäkringen och finansieringen hos oss är chansen mycket större att han blir mer lojal”*. Hon säger



för att lyckas åstadkomma detta krävs en tydlig kommunikering av produkterna och deras kringtjänster i samband med bilköpen.

### Kundbeteende

När det gäller kundbeteendet menar Susanne att hon klart märkt en förändring sedan hon började då kunderna *"generellt sätt kommer in färre gånger i bilhandeln än tidigare"*. Hon säger att denna förändring beror på att de flesta kunderna idag gör sina tre första besök hos en återförsäljare över nätet. När de sedan kommer in är de oftast pålästa och vet vad de vill ha, vilket ställer högre krav på säljarna.

Susanne nämner även de sociala mediernas stora betydelse i form av att kunderna *"nu kan lyssna på vad hela världen tycker och tänker"*. Detta gör att word of mouth är viktigare än någonsin då både bra och dåliga upplevelser om företaget kan spridas oerhört fort. Hon menar därför det är *"viktigt att kunna vara med och styra vad som händer ute på nätet"*, vilket gör att Nybergs Bil eftersträvar att synas mer i sociala medier. När det kommer till ett avancerat plan för att försöka analysera själva kundbeteendet är detta ingenting som de gör själva. Här förlitar de sig istället på Volvo och sina generalagenter *"som har helt andra muskler"* att genomföra undersökningar och ta fram mallar på exempelvis kundgrupper. Susanne säger därför att hon har stora förhoppningar på det nya CRM-systemet där *"mycket går på automatik"* och att de därmed själva får mer tid över till att se över sådant som exempelvis kundbeteende.

### CRM

Susanne ser på CRM som ett hjälpmedel för att hålla ordning på *"vad det är för kommunikation kunden behöver och när"*. Hon anser kärnan för att sälja och öka sin merförsäljning är att *"kommunicera rätt sak i rätt tid för kunden"*. Idag har de inget välfungerande CRM-system som säljarna använder och därför riskerar de även att förlora värdefull information om kunderna. Detta är något de vill skall förbättras i det nya CRM-systemet och att säljarna fortlöpande skriver ner vilka kontakter de gjort och vad de pratat om. Enligt Susanne handlar det om *"att kunna ge ett proffsigare bemötande"*. Man vill med hjälp av det nya CRM-systemet automatisera och kategorisera kontakten med kunderna för att *"få bättre koll att det hålls en jämn kontakt, och inte bara en säljande sådan"*.

För det kommande systemet skall lyckas menar Susanne att det är oerhört viktigt att systemet blir ett hjälpmedel för säljarna. Ifall de anser det vara krångligt *"kommer det att dö"* och systemet får därför inte vara svårmanövrerat. Susanne poängterar hur viktigt det är för företaget att *"VD och ledning står bakom systemet"*. Några negativa sidor med CRM kan inte Susanne se just för att det skall *"användas som ett hjälpmedel"* som underlättar i vardagen för dem genom att *"enkelt hålla koll på och kategorisera sina kunder"*.

## 4.4 Tage Rejmes

### Företagsbeskrivning

Tage Rejmes AB är idag ett av Sveriges största familjeägda bilhandelsföretag med ungefär 728 anställda och en omsättning 2011 på 2.7 miljarder kronor.

Företaget grundades 1958 av just Tage Rejme och finns i 3 landskap uppdelat på 15 orter. Man är uppdelade inom olika områden där det finns ett personvagnsbolag, ett lastvagnsbolag samt ett dotterbolag som säljer Ford.

### Kundvärde

Kundvärde för Tage Rejmes är det som man kan leverera till kunden alltså, *“ett värde för kunden”*. För att skapa värde för kunden jobbar företaget mycket med mjuka värden som kundnöjdhet och relationer. Detta då man anser att det tekniska kunnandet som de normalt är duktiga på har blivit en grundförutsättning i branschen. Det gäller därför för dem att skilja sig mot sina konkurrenter på annat sätt. I deras dagliga verksamhet jobbar de ständigt för att skapa kundvärde. För att konkretisera upp detta jobbar de mycket med deras interna processer som ska stödja upp företaget samt lean för att ständigt förbättra dem. Till sist arbetar de även mycket med ledarskap, vilket de anser *“inte bara innefattar chefskap utan om ledarskap och medarbetarskap”*. Företaget försöker även få feedback ifrån kunden genom olika fokusgrupper, allt för att skapa kundnöjdhet då de anser att *“lönsamhet är nöjda kunder”*.

Kundnöjdhet anser de är svårt att jobba enhetligt emot då *“alla individer har ett tycke vad ett bra kundbemötande är och det är olika saker”*. För att säkerställa att företaget använder sig av ett enhetligt sätt utåt mot kunderna har man tittat på att införa en checklista där man samlar de viktigaste punkterna att tänka på gällande kunderna. För att säkerställa enhetligheten går även hela företaget på utbildningar för att få förståelse hur man ska bete sig mot andra. Anledningen till detta säger Malin är att *“alla har i stort sett kundkontakt”*. Att skapa kundnöjdhet är svårt men man anser att det är viktigt att skapa ett positivt surr om företaget. Deras strävan är att *“det positiva överväger det negativa, så ordet på stan blir positivt”*. Kundnöjdhetsmätningar görs genom radar men man anser att det är otillräckligt då *“Radar är Volvos mätning och vi måste också kolla vad kunderna tycker om det vi tycker är viktigt och vad dem tycker är viktigt”*. Därför kompletterar man även upp Volvos centrala mätningar med sina egna för att skapa bättre koll om sitt företag.

### Kundrelationer

Kundrelationer skapas genom att ha närkontakt med dem. Problemet som finns är att det finns 60 000-70 000 aktiva kunder i deras kunddatabas. Det bidrar till att det inte går skapa en personlig relation med alla, samtidigt som kunder idag är mindre och mindre lojala. Här anser Tage Rejmes finna ett problem att Volvo fortfarande vill vara en volymbil samtidigt som man nu också ska vara premium, vilket ökar kravet på personlig kontakt. Idag försöker man arbeta på personbilssidan som man gör på lastbilssidan och det beskriver Malin är att *“ta ut sina viktigaste kunder och därefter göra en kundplan som man arbetar efter”*. Det är däremot svårt för Tage Rejmes att hitta dessa kunder och därifrån skapa livslängdsanalyser. Man har idag en enorm databas med information men det krävs samtidigt en enorm arbetsinsats för att kunna analysera datan. Men genom att titta på datan kan man segmentera kundgrupper och då hitta storkunder. Malin menar att det ofta inte behövs så mycket tid för att stärka relationen utan det kan vara att *“man bara ringer och checkar läget eller tar en lunch”*.

### Kundbeteendet

Malin menar att kundbeteende har förändrats på marknaden idag vilket *“man vet själv i sitt eget konsumentbeteende”*. Svårigheten för Tage Rejmes är att kunden inte själv tänker på sin leverantör utan man måste presentera saker för den. Därför menar Malin att de *“måste vara det enkla valet”*. En annan sak som förändrats är transparensen på marknaden. Idag kan kunden jämföra priser på nätet vilket gör att konkurrensen ökar inom företagets alla delar. På grund av internet är kunden idag mer medveten än tidigare. Den som kommer in till en bilhall idag har redan bestämt sig så det gäller att man försöker påverka dem i ett så tidigt stadium som möjligt. Detta säger Malin att man gör genom *“att kunna möta kunden där den finns, alltså digitalt, vilket kommer bli allt viktigare och viktigare”*. En annan aspekt som har förändrats är att företaget inte bara är konkurrensutsatt av andra bilföretag utan även av andra konsumentvaror, vilket beror på en förändring av människors livsstil. Malin menar att människors beteende har förändrats och det är helt enkelt inte är lika premium längre med ny bil. Hon säger själv *“varför ska man ha en V70?”* Det är viktigt för företaget att kommunicera ut just varför man faktiskt ska ha en Volvo och fördelarna med den vilket är svårt.

### CRM

CRM anser Malin *“handlar om marknadsföring och marknadsföring är inte reklam för mig utan relation till en kund, alltså hur kunden uppfattar oss”*. Det CRM ska hjälpa företaget med är kommunikationen med kund genom att ge kunden värde när den vill ha det. I dagsläget använder sig Tage Rejmes av ett egenutvecklat CRM-system. Detta tycker dock inte Malin spelar någon roll för *“systemet är inte viktigt, inte ett dugg utan det är processen som är det viktiga”*. Företaget har även försökt att sälja in systemet till andra återförsäljare utan framgång då de anser att Tage Rejmes har en unik säljprocess. Malin menar att processen är densamma men skiljer sig i upplägg. Systemet ska främst finnas för att stödja upp företagets egna processer, det ska fungera utan att man behöver fundera på det. Att trycka in ett system och därefter anpassa sig efter det anser Malin är fel väg att gå, systemet ska istället vara anpassat efter dem.

Malin menar att CRM-systemet idag stödjer hela deras nuvarande säljprocess. Det är allt från att finna kunder, behålla dem samt kommunicera med dem genom olika marknadsföringskanaler. Det man vill få ut av ett nytt system är en bättre integrering mellan olika databaser. Som det ser ut i dagsläget får man hoppa runt mellan olika system, vilket gör processen allt för omständig, framförallt för säljare som därför i viss mån struntar i att använda det.

Malin anser det finnas väldigt många problem som måste lösas med CRM idag. Nackdelar med ett CRM-system säger Malin är att det tar tid och innebär extra arbete samt att det är dyrt. Andra problem som man ser är att branschen idag inte har ett kundfokus, utan snarare ett säljfokus. Säljare samt säljchefer arbetar ständigt efter veckomål vilket skapar ett större fokus på att sälja än att skapa relationer. Det leder till ett kortsiktigt tänk på företaget. Det är en lång väg att gå och det gäller att man förändrar hela företagets syn angående CRM för att få det att fungera. För det första menar Malin att hela företaget måste vara med på satsningen och det ska börja högt upp med VD och säljchefer som är övertygade

om detta. *“Det är jättelätt att sitta i konferensrum och säga att vi ska göra såhär men det är inte så. Var sal har sin tro och att förändra företagskulturen är jättesvårt”*. Alla måste ta till sig arbetssättet även ifall det kan vara svårt för förändringar, *“för så småningom märker de att de inte kan vara utan det”*. Idag menar man att man *“jobbar med förändring vilket folk inte tycker är bra”*. Man menar att det är jätteviktigt att bli ett *“CRM-företag”* och att inte bara tala om att kunden är i centrum. Malin säger det är lätt att tro att *“tekniken kan i princip lösa allt varför man egentligen ska tänka på sina egna processer”* för *“hur mycket information finns det inte i världen idag?”*

#### 4.5 Säljarna

Hos de olika återförsäljarna var säljarnas tankar om CRM likartade. Säljarna ansåg CRM vara ett system som kan hjälpa dem att få tillgång till information och underlätta deras arbete genom att förenkla vissa arbetsmoment. Under intervjuernas gång låg fokus för säljarna på själva systemets uppbyggnad och användarvänlighet. Man preciserade hur man tyckte vissa funktioner skulle fungera och hur det skulle hjälpa dem i deras dagliga arbete. Man betonade att det var viktigt att systemet var anpassat efter dem och inte tvärtom. Det som däremot skiljde säljarna åt var sättet att arbeta på. En säljare önskade att man skulle kunna segmentera och kategorisera kunderna på ett bättre sätt medan en annan tyckte att telefonnummer och namn räckte för att göra sitt jobb på ett bra sätt.

#### Avslutningsord Empiri

Alla delar i empirin kommer användas och diskuteras i analysen. Delen som får störst fokus är däremot CRM då störst vikt under intervjuerna låg kring detta begrepp.

## 5 Analys

*I analysen jämför vi vår teoretiska referensram mot våra genomförda intervjuer. Första delen av analysen bygger på en diskussion kring våra nyckelbegrepp kundvärde, kundrelationer och kundbeteende som vi kopplar ihop med CRM. Andra delen bygger på den strategiska modell som är utformad kring CRM:s teoretiska framgångsfaktorer.*

### 5.1 Analys kring våra nyckelbegrepp

Utifrån de fyra nyckelbegreppen som genomsyrat studien analyseras hur Volvo kan öka sitt kundfokus. Genom att tidigare ha brutit ner CRM i olika nyckeldelar fokuseras nu analysen mot varje enskild del. Detta ska klargöra grunderna hur Volvo kan öka sitt kundfokus genom CRM.

#### 5.1.1 Kundvärde

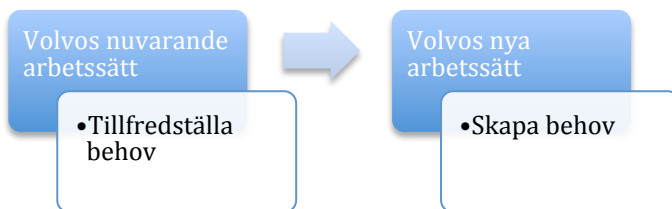
De återförsäljare vi intervjuat kommer alla in på förväntan när de diskuterar kundvärde. De pratar om att kunna matcha den förväntan kunden har eller till och med överträffa denna för att på så sätt skapa ett mervärde för kunden. Detta överensstämmer helt med teorin som säger att kundens förväntan har en stor påverkan på kundvärdet och att detta påverkas av behov, önsknings och förutfattade meningar om produkten. Idag när kunden har oerhört många valmöjligheter både vad det gäller bilmärken men även andra konsumentprodukter blir detta viktigare än någonsin. Att endast möta kundens förväntan kan därmed ses som en grundförutsättning idag för att överhuvudtaget konkurrera om kunderna. Att överträffa kundens förväntningar är också något alla de återförsäljare vi träffat arbetar aktivt med genom exempelvis fortlöpande utbildningar för personalen. Detta påpekar man kommer bli än viktigare nu när Volvo valt att övergå till premiumsegmentet. När det gäller utbildningar inom företaget anser Skånebil att det är viktigt att hela företaget medverkar då de ser alla i personalen som säljare. Detta stärker påståendet i teorin som säger att marknadsföringen skall genomsyra hela företaget för att bli framgångsrikt. Med tanke på att alla personer i företagen i någon form kan komma i kontakt med kunden är detta ett bra sätt för att skapa ett kundfokus genom hela organisationen. Som Ravald och Grönroos (1996) även säger gäller det att fastställa vilket "värde" det är som kunden egentligen söker. Här ser återförsäljarna stora möjligheter med CRM som ett verktyg, främst genom dess förmåga att samla in och lagra information om kunderna som de sedan kan bearbeta.

Att hela tiden jobba för att överträffa kundens förväntningar bidrar till en organisation som ständigt jobbar för att hitta nya sätt att öka värdet för kunden. Idag säljer återförsäljarna som vi intervjuat inte bara Volvobilar utan även andra märken som till exempel Renault. Detta gör att säljarna hos återförsäljarna inte endast representerar Volvo utan alla märken de säljer, vilket kan skapa problem för Volvo. En kund som kommer in hos en återförsäljare och vill ha en Volvo förväntar sig troligtvis en annan behandling än en kund som söker en Renault som ju inte är ett premiummärke. En aspekt som vi vill belysa är att Volvo faktiskt kan dra fördel av återförsäljarnas spridda bilmärken då förväntningarna hos kunderna troligtvis inte är lika högt ställda som hos återförsäljare som

endast säljer premiumbilar. Då kan Volvo nämligen jobba med att överträffa kundens förväntningar istället för att bara tillgodose dem.

### 5.1.2 Kundrelationer

Företagens mål med att ha nöjda kunder är att försöka göra dem lojala. I teorin tar Oliver (1999) upp tre essentiella faktorer för detta. På den första punkten är de intervjuade företagen ense om att den fysiska produkten man erbjuder inte särskiljer sig från konkurrenterna i allt för stor grad. Utan det krävs insatser av återförsäljarna själva för att förhöja kundvärdet. För att skapa ett behov av produkten, vilket Oliver även nämner för att göra nöjda kunder lojala, ska kunderna känna ett behov av produkten. Volvo själva försöker skapa kundlojalitet genom att övergå till premiumsegmentet. Detta gör de för att skapa ett behov i ett tidigare skede än vad de gör idag genom att försöka projicera på kunden ett behov som de sedan uppfyller. Detta är helt i enlighet med Khans (2007) fem trappsteg som nämns i teorin för att få lojala kunder.



Figurbild 7: Volvos förändrade arbetssätt vid övergång mot premiumsegmentet (gjord av författarna).

Övergången till premiumsegmentet skapar dock en problematisk balansgång för återförsäljarna. Att både vara en volym- och premiumbil är svårt för dem att hantera då det motsätter sig varandra. Stora förhoppningar finns därför om att ett CRM-system ska kunna bidra till en lättare kategorisering och uppföljning av kunderna som i sin tur leder till stärkta kundrelationer. Marie från Skånebil nämner att det är skillnad mellan varumärkeslojalitet och lojalitet gentemot företaget. Båda dessa faktorer kan antingen binda upp kunden mot produkten men samtidigt även förlora den ifall ena parten sviker relationen. Därför är det viktigt att Volvo och återförsäljarna står enade och visar upp en gemensam front mot kunden vilket delvis skiljer sig idag.

Alla återförsäljare är överens om lojala kunders betydelse och jobbar likvärdig genom att försöka erbjuda kunden mer än den faktiskt förväntar sig. Betydelsen av det Gremler (2001) inom teorin nämner som referenser används inom alla branscher, men vid högvärdiga köp som bilköp spelar de en jättestor roll. Mao (2010) nämner i teorin att en nöjd och lojal kund inte är lika priskänslig och då transparensen på marknaden är hög är det viktigt för återförsäljarna att kommunicera ut något annat än själva priset. De återförsäljare vi intervjuat gör detta via bland annat olika marknadsföringsevent men även genom att "binda upp" kunden genom kringtjänster. Detta kan dock ses som grundförutsättningar som Malin från Tage Rejmes nämner. Marie från Skånebil nämner i sin tur att den personliga kontakten inom företaget är viktig och större fokus krävs inom detta område för att bli än mer proaktiva. Ifall återförsäljarna kan lyckas skapa en naturlig kundfokuserad organisation kan man jobba med små medel för att

stärka relationen med varje kund markant.

Marknaden har idag i stor utsträckning förändrats inom bilbranschen vilket har skapat ett krav på omställning av Volvos befintliga arbetssätt. Thureau och Hansen (2000) nämner en fallgrop gällande kundrelationer angående allt för stor fokusering på befintliga kunder. De återförsäljare vi pratat med betonar därmed vikten av att göra kunden till en naturlig del av verksamheten genom att som Skånebil nämner göra organisationen kundorienterad. Lyckas man skapa en fokusering mot kunden i de olika verksamheterna blir inte fokuseringen på befintliga kunder en fallgrop utan en naturlig del av deras arbetssätt. Gör man kunden till en naturlig del i det dagliga arbetet kommer inte kontakter utöver säljmomenten heller att ses som en belastning vilket det gör idag.

En stor del av kundkontakten idag kommer genom standardiserade utskick som direktreklam, vilket i teorin skapar kontakt men i praktiken egentligen kan sakna effekt. Tage Rejmes arbetar idag med fokusgrupper vilket faktiskt öppnar upp för diskussion med kunden. Ur diskussioner kan tätare relationer skapas men även en ökad förståelse över olika beteenden. Gummesson (2002) tar upp att alla parter i en relation har ansvar över det som händer vilket förstärker betydelsen av dubbelriktad kommunikation inom relationen. Att undsätta resurser åt detta kräver däremot att man inser att fördelarna som skapas av en tätare relation faktiskt väger upp kostnaden. Winer (2001) tar upp betydelsen av att företagen gör kostnadsberäkningar för att kunna väga fördelarna mot nackdelarna av ett sådant tillvägagångssätt. Problemet kan bli som Emerald Group (2005) säger att fördelarna först kan komma på lång sikt vilket verkligen sätter företagets strategi på prov.

Hos återförsäljarna är man medvetna om betydelsen av kundlojalitet men inte genom dess alla nivåer. Rust (2010) påpekar i teorin betydelsen av att ha en lång planeringshorisont för företagen för att behålla kunden, medan återförsäljarna vi intervjuat snarare arbetar efter snabba resultat. Det är lätt inom teorin att fokusera på kundrelationer men själva anser de intervjuade återförsäljarna att tiden inte finns idag för att jobba med detta som man önskar, vilket även Dwyer (1997) menar ofta negligeras i teorin. Här hoppas återförsäljarna att CRM kan frigöra tid för dem som de sedan kan fokusera på sina kunder. Säljarnas jobb är att sälja och lönen baseras till stor del på provision vilket kan skapa en mentalitet på företagen som enbart bygger på snabba vinster. Detta glapp skapar problem hos återförsäljarna och Volvo genom att den kortsiktiga strategin hos säljarna motverkar den långsiktiga planeringen hos ledningen, vilket i slutändan påverkar kunderna. Från ledningens sida gäller det att kommunicera ut de positiva sidor teorin säger uppkommer av lojala kunder och att arbeta på ett långsiktigt sätt. Lyckas man inkorporera detta kan man i än större grad arbeta på det som Marie från Skånebil kallar proaktivt, vilket även är det man eftersträvar från Volvos sida.

### 5.1.3 Kundbeteendet

Återförsäljarna idag har stora problem att analysera kundernas förändrade beteenden. Det de har märkt är en stagnering av kunder som besöker hallen. Idag är istället kunden betydligt mer medveten om produkten och använder sig

av andra kanaler än säljarna för att samla information som till exempel internet och vänner. Denna trend har däremot återförsäljarna svårt att ställa om mot och då framförallt säljarna som fortfarande träder in i sin traditionella roll med säljandet i fokus. Det återförsäljarna försöker arbeta med är att påverka kunden i ett så tidigt skede som möjligt, alltså redan innan "kunden har ett behov". I teorin nämner man även att ju större köp desto längre tid spenderar man vid varje trappsteg i Khans modell. Denna faktor skapar allt större fokus mot kundhanteringen som måste vara närvarande från återförsäljarna i varje steg. Ingen av återförsäljarna har egentligen någon möjlighet att idag analysera beteenden och anpassa sig efter kunderna vilket skapar ytterligare ett glapp mellan kundernas behov och säljarnas perception. Då detta ligger i Volvos intresse för att öka försäljningen bör de själva hjälpa återförsäljarna med det här.

Delar vi upp kundbeteendet i externa och interna faktorer som Khan (2007) gjort får vi två helt olika problem. De externa faktorerna såsom kunders inkomst kan samlas in och kategoriseras. Detta är något som däremot inte görs i allt för stor omfattning idag på grund av att det är en resurskrävande process. Alla tre återförsäljare anser att den externa informationen finns men är idag alltför tidskrävande för att väga upp insatsen. De interna faktorerna såsom livsstil är betydligt svårare att analysera och kräver en god relation till kunden. Skånebil nämner att man idag inte bara konkurrerar mot andra bilmärken utan även mot helt andra konsumentvaror. Detta skapar ett stort spektrum av infallsvinklar på problemet och ökar kraven av kvalitativ information. Desto fler faktorer som man kan ha i beaktande desto större fördel skapar det för säljarna. Både genom förbättrad kundhantering men även kostnadsbesparingar som Grönroos (2002) nämner. Detta hjälper även företagen reducera antalet val för kunden vilket enligt Sheth och Parvatiyar (1995) är en ingångsfaktor till att den blir lojal.

Tittar man på kundens ökade krav på individualisering lägger Volvo stort fokus kring denna punkt själva. Deras nya koncept "Designed around you" handlar om just möjligheten till att skapa en personlig upplevelse. Att däremot praktisera ut denna teori kan anses vara problematisk. Som Tage Rejmes nämner har de runt 60 000-70 000 kunder i sin databas och det är därmed nästan omöjligt för dem att skapa personlig kontakt med alla. Företagen arbetar istället med marknadsföring som uppmärksammar kunden och man önskar, som Susanne från Nybergs bil nämner, så mycket automation i detta som möjligt. Genom att ständigt uppmärksamma kunden, visa att de finns för den och genom att involvera honom/henne i olika sammanhang kan man lyckas stärka relationen till en grad där bägge parter har ansvar för den. Detta är helt i linje med det Gummesson (2001) säger om att bägge parter i en relation har ansvar för det som händer och att ett långsiktigt samarbete ofta bidrar till en "win-win" situation.

## 5.2 CRM-Strategi

CRM-strategin väljer vi att fokusera kring de framgångsfaktor som den teoretiska referensramen tar upp. Under intervjuernas gång uppmärksammade vi att fokus från återförsäljarna i stor mån kunde härledas ifrån framgångsfaktorerna, vilket gjorde att de var lämpliga att bygga strategin runt.





Figurbild 8: Uppbyggnad CRM-strategi enligt teorin (gjord av författarna).

De olika återförsäljarnas åsikt kring CRM:s strategiska betydelse skiljer sig åt idag. Att återförsäljarna definierar begreppet olika är inte särskilt konstigt då det idag saknar en enhetlig definition. Det viktigaste med CRM är att man, vilket även Peppers och Rogers (2011) nämner i teorin, arbetar för att ta hand och vårda sina kundrelationer. Kärnan är då att alla i företaget ser CRM som samma sak.

Rababah (2011) nämner att strategisk CRM ska binda ihop både den operativa och analytiska delen för att på så sätt skapa en enhetlig strategi. På samma sätt måste man även binda ihop säljarna med ledningen då ledningen kan ses som den analytiska delen medan säljarna jobbar efter den operativa. Det är viktigt att man har detta i åtanke vid byggandet av en CRM-strategi så att alla delar kring CRM-systemet som informationshantering, kundhantering och implementering faktiskt vävs samman till en enhetlig strategi. Det är annars lätt för verksamheten att enbart fokusera på en del av strategin som till exempel systemet. En sak som tydligt poängteras under intervjuernas gång är svårigheten att faktiskt tillämpa de teoretiska strategierna på företagen. Att bygga en strategi från grunden och utgå från den kan underlätta återförsäljarnas framtida arbete samtidigt som det förenklar för Volvo att kommunicera ut sina egna idéer. Volvo försöker idag genomföra detta genom att tillämpa sig av olika verktyg som ska skapa större enhetlighet bland återförsäljarna.

### 5.2.1 Process

När man ser på själva begreppet CRM ser två av de tre återförsäljare vi intervjuat det som ett verktyg/system för att underlätta sin kommunikation med kunderna. De ser det som ett hjälpmedel som underlättar datainsamling och delning på ett smidigt sätt inom företaget. Dessa är fördelar som även tas upp i teorin av bland annat Richards & Jones (2008). Den tredje återförsäljaren ser istället CRM som marknadsföring och anser att systemet i sig inte är det viktiga utan snarare processerna kring det. De anser att de redan har tillgång till väldigt mycket data om kunderna och att det därav ska fungera som ett stöd för att förbättra effektiviteten hos säljarna, vilket även är något som Swift (2001) tar upp. Detta stöds ytterligare utav det Arab (2010) säger i teorin om att processen är en essentiell del av CRM och även en framgångsfaktor. Han menar att ett företag är uppbyggt kring processer och dessa avgör hur kundfokuserat ett företag egentligen är. Han nämner vidare att det är oerhört viktigt att ett företags processer är samstämmiga med deras CRM-strategi. Detta kan vara en orsak till att Tage Rejmes som försökt sälja in sitt befintliga system till andra återförsäljare misslyckats, nämligen att deras säljprocess skiljer sig från andras. För att deras system skall fungera bra i en annan verksamhet måste köparna anpassa sina

processer efter systemet eller redan från början ha liknande processer. Detta blir en oerhört stor utmaning för Volvo och deras CRM-system som skall gå ut till återförsäljarna. Det gäller att systemet de tar fram i väldigt stor utsträckning är anpassat efter sina återförsäljares processer, inte bara sina egna. Dock kan detta vara ganska svårt i praktiken eftersom även många återförsäljares processer skiljer sig åt sinsemellan. Mer realistiskt är nog därmed att det i slutändan är återförsäljarna som kommer få anpassa sig mot Volvo istället för tvärtom, vilket är enklare i en så stor verksamhet.

### 5.2.2 Organisation & kommunikation

För att lyckas med det nya CRM-systemet säger både de återförsäljare vi intervjuat samt Volvo att det är oerhört viktigt att ledningen står bakom projektet till hundra procent då personalen annars riskerar att inte ta till sig förändringen. Detta överensstämmer helt och hållet med vad Kale (2004) säger om att det är ledningens roll att kommunicera ut strategin till resten av organisationen och att man annars riskerar att misslyckas redan i implementeringsfasen. En annan anledning till att ledningen bör vara bakom projektet är att det inom teorin påvisats att vid lyckade CRM-projekt har varit en ledning som stått bakom det. Ett problem för Volvo är deras storlek och stora mängd återförsäljare, vilket ställer höga krav på att de ansvariga lyckas förmedla ut samma sak till alla. Att få med sig de anställda däremot är inte helt lätt, vilket även Malin på Tage Rejmes påpekar. Ifall de motsätter sig systemet riskerar det att falla och inte befastas inom verksamheten vilket även nämns i teorin av Arab (2010). Därför säger både återförsäljarna och Volvo att de ska satsa mycket på att utbilda personalen så att de ska kunna ta till sig av förändringen. Men som Goodhue (2002) nämner är det oerhört viktigt att företagen har en kultur som godtar förändring för att detta överhuvudtaget ska vara möjligt.

Volvo eftersträvar även att ge en enhetlig bild av märket utåt mot kund. Därför gäller det att systemet och processerna börjar redan hos dem och sedan efterföljs från återförsäljarnas ledningsgrupper ändå ner till säljarna. Med andra ord måste det kundfokus Volvo är ute efter börja redan hos dem. Storbacka och Lehtinen (2000) tar upp att en utav grunderna för framgångsrik CRM är att se det som en pågående process i vilken företaget själv är ansvariga. Volvos satsning CS 2.0, innefattar en rad olika verktyg för sina återförsäljare för att hjälpa de skapa ett ökat kundvärde. Detta ser vi som ett steg i helt rätt riktning. Tanken med dessa verktyg är nämligen att det ska skapa enhetligare processer ute hos återförsäljarna vilket både är tänkt för att få till ett mer enhetligt agerande mot kund men även för att underlätta en övergång mot att bli ett CRM-företag.

### 5.2.3 Teknik

Teorin nämner att ett CRM-system ska ses som ett hjälpande verktyg och förenkla företagets processer. Viktigt att poängtera är att tekniken inte är till någon nytta ifall den inte används på rätt sätt. Det gäller att man börjar arbeta från grunderna precis som Tage Rejmes har gjort då de anser att processerna bakom systemet är det vitala. Systemet i sig är ju tänkt att fungera som ett hjälpmedel. Fördelarna som skapas av detta är att man arbetar efter ett arbetssätt som passar organisationen och har man då ett välfungerande system

som kan stödja upp dessa processer skapas förhöjd effektivitet. Ifall man däremot går andra vägen och låter systemet bestämma arbetssättet sätter man verkligen företagets förändringsbenägenhet på prov. Detta stärker även Rigby et al (2002) teori som säger att det är en risk att CRM inte är anpassad efter företagets organisation. Idag innehar inte heller återförsäljarna möjligheten att på ett effektivt sätt integrera system med varandra vilket King och Burgess (2007) ser som en nyckelfaktor. Detta leder i sin tur till ineffektiva processer. Enligt våra intervjuer med säljarna är de främst intresserade av tekniska funktioner med ett nytt CRM-system, vilket visar att intentionen är att arbeta på liknande sätt som innan men med enklare informationshantering. Vi ser detta som en utav de största utmaningarna, att Volvos synsätt inte går igenom hos säljarna och därav inte når kund. Det gäller därför att Volvo är medvetna om att säljarnas arbetssätt kan vara svårt att förändra.

### **Avslutningsord Analys**

Alla delar i analysen kommer användas i slutsatsen där avsnittet kring CRM-strategin får något större fokus än de övriga och bygger på de olika framgångsfaktorerna från teorin. Återigen tar vi med oss nyckelbegreppen till nästa kapitel som där ligger till grund för vår första fråga i frågeställningen.

## 6 Slutsatser

*I denna del ges svar på studiens två frågeställningar där den ena består mer av teoretiska slutsatser och den andra av rekommendationer till Volvo vilka är dragna utifrån våra givna förutsättningar. I slutet av detta kapitel kommer vi sedan att ge förslag på fortsatt forskning.*

Ett framgångsrikt företag ska lyckas kombinera en bra produkt med oslagbara differentieringsfaktorer. I dagsläget har Volvo en mycket bra produkt men behöver utveckla sitt arbete runt produkten för att kunna skapa en bättre helhetslösning. Syftet med studien var att ta fram en kommunikationsmodell som hjälper företag inom bilbranschen att förmedla ut sin CRM-strategi, något vi anser oss lyckats med för Volvo utifrån förutsättningarna.

Genom att tillämpa sig av CRM kan Volvo enklare nå ut med sin strategi och skapa en större enhetlighet bland sina återförsäljare som därefter kan agera unisont mot kund, detta för att garantera en hög servicekvalitet. Volvo med sina återförsäljare står idag inför en utmanande framtid där förändringar på marknaden har gjort att man måste ta ett steg ifrån det konventionella sättet att agera på bilmarknaden. Det gäller att kunna förändra sina rutiner och processer för att oberoende av företagets storlek, arbeta mot ett gemensamt mål genom verksamhetens alla nivåer. CRM är då startskottet för en förändring på Volvo mot ett mer kundorienterat företag.

### Hur kan ett CRM-system hjälpa Volvo att öka sitt kundfokus?

Vi har identifierat ett flertal faktorer till hur ett CRM-system kan hjälpa Volvo med att öka sitt kundfokus efter våra nyckelbegrepp:

- Ett CRM-system hjälper fastställa vilka värden en bilkund söker.
  - ✓ Med hjälp av ett välfungerande system kommer både Volvo och återförsäljarna att kunna samla in och analysera information från sina kunder vilket gör det lättare att fastställa deras förväntningar och beteenden. Något de inte har möjlighet att göra idag i stor utsträckning.
- Ett CRM-system underlättar att bygga relationer.
  - ✓ Ett CRM-system skapar möjlighet för Volvo att kategorisera och följa upp sina kunder vilket medför att de på ett bra sätt kan matcha deras förväntningar samt lägga sitt fokus på rätt kunder vilket i längden ger dem en lojal kundbas.
- Ett CRM-system bidrar till att överträffa kundens förväntningar.

- ✓ Genom att lättare få tillgång till information om kunden, samtidigt som man frigör resurser hos återförsäljarna kan Volvo i större utsträckning arbeta för att överträffa kundens förväntningar istället för att bara tillgodose dem och därmed skapa ökat mervärde.
- Ett CRM-system hjälper inom verksamhetens alla nivåer.
  - ✓ Som ett av Sveriges största företag bidrar ett CRM-system till att man knyter ihop olika nivåer inom verksamheten, från ledning enda ut till återförsäljarna. Genom att skapa en samstämmig kommunikation stöds säljarnas dagliga arbete mot kunden. Återförsäljarna kan då lägga mer resurser på att läsa av marknaden medan det för Volvo säkerställer att hela kedjan agerar i enlighet med deras strategi.

### Vad behöver Volvo tänka på för att lyckas få ut sin CRM-strategi till återförsäljarna framgångsrikt?

Sammanfattningsvis berör det som avgör ifall Volvo kommer att lyckas med sin CRM-strategi hur de klarar av att hantera sina processer, sin kommunikation och sin inställning till tekniken.

För att Volvos CRM-strategi ska bli framgångsrik är det viktigt att de gör rätt från början. För det första måste de se på CRM som mer än teknik då detta är en vanlig orsak till misslyckande. Istället bör man fokusera på processerna då de idag skiljer sig åt mellan Volvo och de olika återförsäljarna. I och med deras övergång till premiumsegmentet och strävan efter ökad individualisering blir det än viktigare för dem att klargöra för återförsäljarna betydelsen av kundfokusering i varje steg. Nyckeln för Volvo blir därmed att övertyga återförsäljarna om att förändringen kommer gagna alla i längden. Här kommer Volvos kommunikation att spela en oerhört stor roll. De måste få alla att dra åt samma håll genom att de själva kommunicerar ut en enhetlig strategi på alla nivåer som berörs. Detta är idag något som inte fungerar då ledningen har en mer långsiktig strategi samtidigt som säljarna ofta fokuserar på snabba resultat. Volvo måste på ett mer aktivt sätt jobba med att förändra säljarnas inövade arbetssätt då ledningen enligt vår slutsats är enklare att förändra än säljarna. Detta måste man även ta i beaktning för att för att kommunicera ut strategin till återförsäljare som inte aktivt jobbar med CRM idag. För att lyckas med denna förändring gäller det för Volvo att vidareutveckla och jobba ännu mer med att hjälpa och övertyga återförsäljarna på liknande sätt som de idag gör med sin CS 2.0 strategi.

#### 6.1 Fortsatt forskning

Under studiens gång har många nya forskningsfrågor dykt upp. Vi märkte under intervjuernas gång att stor osäkerhet låg kring övergången till premiumsegmentet hos återförsäljarna. Att genomföra en studie i

varumärkesidentitet hade varit intressant för att se hur denna strategi påverkar återförsäljarna och kunder.

En annan fråga som dykt upp under studiens gång var att lägga fokus på negativt inställda återförsäljare istället för positiva. Att studera hur dessa återförsäljare jobbar samt vad som gör att de är negativt inställda hade skapat större förståelse vad man behöver tänka på samt skapat en rättvisare bild.

Ser man till CRM så hade en annan infallsvinkel till vårt problem kunnat vara hur Volvo ska lyckas implementera in ett CRM-system i sin verksamhet och vad man då bör tänka på. Vi anser att vi lagt grund till det första steget att det därmed hade varit intressant att se nästa steg i Volvos process till att bli ett fullfjädrat CRM-företag.

## 7 Bilagor

### 7.1 Källförteckning

#### Artiklar/tidskrifter:

- Lehtonen, L. (2011). Maintaning Customer Value. *Pulp & Paper International*, February 2011

#### Böcker

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten- Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur
- Baron, S., Conway, T., Warnaby, G. (2010). *Relationship marketing: A consumer experience approach*. Sage publications LTD
- Booth, C.W., Colomb, G., Williams, M.J. (2003). *The Craft of Research*. University of Chicago Press, p.20
- Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: Theory and Practice*. Sage
- Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.
- Gummesson, E. (2002). *Från 4 P till 30 R*. Liber
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring- En CRM ansats*. Liber
- Hennig-Thurau, T., Hansen, U. (2000). *Relationship Marketing*. Springer
- Khan, M. (2007). *Consumer behaviour*. New Age International
- Kotler, P., et al. (2008). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited
- Jonsson, A. (2005). *Customer Relationship Management*. OMD Sweden
- Patel, R., Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur AB
- Peppers, D., Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons
- Reichheld, F., Teal, T. (2001). *The Loyalty Effect: The hidden forces behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business Press
- Reynolds, J. (2002). *A practical guide to CRM: Building more profitable Customer relationships*. Focal Press
- Rust, R R., Zeithaml, V., Newell Lemon, K. (2000). *Driving Customer Equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Simon and Schuster

- Swift, R. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall professional
- Solomon, R M. (2010). *Consumer Behaviour: A European perspective*. Pearson Education
- Storbacka, K., Lehtinen, J. (2000). *CRM: Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Liber AB

### Internet

- Bagchi-Sen, S. (2012). *Det är sällan en enskild disciplin kan lösa ett problem*. Hämtad 1 april, 2012, från: [http://www.handels.gu.se/om\\_handelshogskolan/Nyheter/fulltext/-det-ar-sallan-en-enskild-disciplin-kan-losa-ett-problem-.cid1070308](http://www.handels.gu.se/om_handelshogskolan/Nyheter/fulltext/-det-ar-sallan-en-enskild-disciplin-kan-losa-ett-problem-.cid1070308)
- Bilsweden (2012) *Definitiva nyregistreringar 2011*. Hämtad 27 mars, 2012, från: <http://www.bilsweden.se/nyheter/pressmeddelanden/definitiva-nyregistreringar-2011>
- Dieden, B, (2010). *Bilfrågan: Vad är premium?* Hämtad 4 april, 2012, från: <http://www.vibilagare.se/bilfragan/bilfragan-vad-ar-premium-29386?page=1>
- Infovoice(2011). *Forskningsmetodik*. Hämtad 7 mars, 2012, från: <http://www.infovoice.se/fou/>
- Forbes (2011). *Cars With The Most Brand-Loyal Buyers*. Hämtad 28 mars, 2012, från: <http://www.forbes.com/sites/jimgorzalany/2011/10/13/cars-with-the-most-brand-loyal-buyers/>
- Gunnarsson, R. (2009). *Vetenskapsteori*. Hämtad 26 mars, 2012, från: <http://infovoice.se/fou/bok/10000025.shtml>
- Larsson, J. (2010). *Därför ska du ta sikte på kundens kund*. Hämtad 27 april, 2012, från: <http://cio.idg.se/2.1782/1.267880/darfor-ska-du-ta-sikte-pa-kundens-kund>
- Nylander, J. (2011). *Volvo plans more 'aggressive' marketing*. Hämtad 27 mars, 2012, från: <http://www.swedishwire.com/business/12335-volvo-plans-more-aggressive-marketing->
- Qfinance (2009). *Customer Expectation*. Hämtad 12 april, 2012, från: <http://www.qfinance.com/dictionary/customer-expectation>
- Steppingstones (2004) *Research using Secondary Data Sources*. Hämtad 27 mars, 2012, från: [http://www.stepsstones.ca/artman/publish/article\\_60.shtml](http://www.stepsstones.ca/artman/publish/article_60.shtml)
- Volvocars (2012). *Company Philosophy*. Hämtad 28 mars, 2012, från: <http://www.volvocars.com/intl/top/about/corporate/volvo-sustainability/pages/company-philosophy.aspx>
- Volvocars (2012). *Så skapades preimumkänslan- här berättar V40-designern*. Hämtad 4 april, 2012, från: <http://www.pavag.volvocars.se/2012/04/05/sa-skapades-preimumkanslan-har-berattar-v40-designern/>
- Volvocars (2012). *Är dubbelt så stora som närmaste konkurrenten*. Hämtad 15 mars, 2012, från: <http://www.pavag.volvocars.se/2012/03/09/ar-dubbelt-sa-stora-som-konkurrenten/>



## **Rapporter**

- Data monitor. (2011). Industry profile- New cars in Sweden. (Publicerad oktober 2011).
- Economist intelligent unit. (2007). Improving customer relationships: An integrated approach.
- Heper, Y. (2010). Den globala fordonsindustrin 2010- ur ett svenskt perspektiv. *Tillväxtverket*.
- Unionen. (2008). *Om fordonsbranschen* .

## **Vetenskaplig artiklar**

- Arab, F., Selamat, H, Ibrahim, S., Zamani, M. (2010). A survey of Success factors for CRM. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science vol. 2*.
- Chen, I., Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management: People, process and technology. *Business process management Journal, vol.9, nr 5, pp 672-688*.
- Dong, S., Zhu,K. (2008). The business value of CRM systems: A Resource –Based Perspective. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Dwyer, R.F. (1997). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing. Vol 11, No 4*.
- Emerald Group. (2005). Securing customer loyalty: Is advocacy the way forward? *Strategic Direction, vol. 21 , iss: 6 pp. 16 – 20*.
- Fournier, S ., Dobscha, S., Mick.D.G. (1998). Preventing the prematural death of relationship marketing. *Harvard Business Review*.
- Gremler, D.D., Gwinner, K.P., Brown, S.W. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science, vol 31, no 34*.
- Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J. (2002). Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive, vol 1, no 21, nr 2*.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision, vol 32, No 2, pp 4-20*.
- Kale, S. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management, vol 13, no 5, pp 42-46*.
- Karadeniz, M. (2010). The relationship marketing approach and strategies in retailing management to constitute customer and brand loyalty. *Journal of Naval Science and Engineering, vol 6, no 1, pp 15-26*.
- Kassel, S., Tittmann, C. (2007). Implications from customer behavior for manufacturing. *Journal of Intelligent Manufacturing, vol. 18, no. 4, pp. 475-478*
- Kim, S-Y., Jung, T-S., Suh, E-H HwangH-S . (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert systems with Applications 31, pp 101-107*.
- King, S., Burgess, F. (2007). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management, vol. 37, pp 421-431*.

- Lin, H-T., Chang, W-L. (2008). Order selection and pricing methods using flexible quantity and fuzzy approach for buyer evaluation. *European Journal of Operational Research*, vol 187, pp 415-428.
- Malthouse, E.C., Blattberg, R.C. (2005). Can we predict customer lifetime value? *Journal of Interactive Marketing*, vol 19, no1, pp 2-16.
- Mao, J. (2010). Customer Brand Loyalty. *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 7, pp. 213-217.
- Muprhy, P., Laczniak, G.R., Wood, G. (2006). An ethical basis for relationship management: a virtue ethics perspective. *European Journal of Marketing*, vol 41, pp 37-57.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. Vol 63, *Fundamental Issues and Directions for Marketing*, pp. 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valeri., Berry, Leonard. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
- Partridge, C. (2002). What is a customer? The beginnings of a reference ontology for customer. *The Boro Program*.
- Payne, A., Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, vol 69, pp 167-176.
- Payne, A., Frow, P. (2006). Customer relationship Management: from strategy to implementation. *Journal of marketing management*, vol 22, pp 135-168.
- Rababah, K., Mohd, H., Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM systems. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, vol 1, no 1.
- Richards, K.A., Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, vol 37, pp 120-130.
- Ravald, A., Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 30 Iss: 2 pp. 19 – 30.
- Rigby, D., Reichheld, F., Schefter, F. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business review*.
- Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995). *Journal of Academy of Marketing Science*, vol 23, no 4, pp 255-271.
- Wilson, H.N., Daniel, E.M., Mcdonald, M.H.B. (2002). Factors for success in customer relationship management systems (CRM) systems. *Journal of Marketing*, vol 18, pp 193-219.
- Winer, R.S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, vol 4, no 4.

- Wolming, S. (1998). Validitet ett traditionellt begrepp i modern tillämpning. *Pedagogisk forskning i Sverige. Vol 3, nr 2, pp 81-103.*
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perception of Price, Quality and Value: A means-End model of synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 2-22.
- Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 31-46.

## 7.2 Intervjuguide

### Datum för intervjuer

Pia Strömberg, 19/4 och 5/3 2012.

Marie Hagman, 7/5 2012.

Susanne Enger, 16/5 2012.

Malin Dahlgren, 16/5 2012.

### Definition

Vi vill ta reda på hur Volvo ska lägga upp sin CRM-strategi. Med hjälp av intervjuerna vill vi och även Volvo få reda på vad man behöver tänka på vid utformning av en sådan strategi och detta hoppas vi kunna bidra till genom att intervjua återförsäljarna. Detta ska hjälpa oss se hur de jobbar med CRM men även hur de definierar begreppet. För att ta reda på strategin utgår vi ifrån tre olika teman som skall leda oss in på CRM som vi i sin tur har brutit ner i de tre delarna system, verktyg och strategi.

### Upplägg

För att hålla en viss struktur över frågorna samt svaren använder vi oss av en semistrukturerad ansats gällande våra frågor. Detta gör vi framförallt för att hålla oss inom ramen för vårt syfte med studien. Följande huvudfrågor bygger intervjun på.

### Huvudteman i form av frågor

Vad betyder kundvärde för dig?

Hur jobbar ni för att stärka era kundrelationer?

Berätta hur ni jobbar för att ta reda på hur kunderna agerar på marknaden?

Vad är CRM för er?

### Stödfrågor

För att intervjun inte ska glida allt för långt ifrån ämnet kommer vi ta oss hjälp av vissa stödfrågor som ska ge relevanta svar för vår studie. Viktigt att poängtera är att stödfrågorna endast finns för att stödja upp vårt samtal, det är inte säkert att vi kommer använda oss av någon stödfråga alls.

### Exempel på stödfrågor

#### Kundvärde:

- Hur jobbar ni för att skapa kundvärde?
- Hur mäter ni kundvärde hos Er?

Relationer/lojalitet:

- Förklara hur ni arbetar för att bygga kundrelationer idag?
- Hur gör ni för att gå från nöjda kunder till lojala kunder?
- Hur mäter ni lojalitet?

Kundbeteende:

- Hur jobbar ni för att påverka kundens beteende?
- Är det viktigt för er att veta hur kunderna beter sig och varför?

CRM:

- Kan du beskriva hur ni arbetar med CRM-systemet idag?
- På vilket sätt hjälper systemet er verksamhet?
- Vilka är fördelarna samt nackdelarna med systemet enligt er?
- Hur hjälper CRM er strategi?

Till säljare:

- Har ni förutsättningarna idag för att göra ett bra jobb?
- Vad för information är viktig för att kunna genomföra ett bra arbete?