



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Customer Relationship Management Systems

*En studie om skillnader mellan
systemleverantörens löften och
användarens förväntningar samt upplevda
resultat*

Kandidatuppsats i logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs
Universitet vårterminen 2013

Handledare: Gert Sandahl

Författare: Födelseårtal:

Emil Blidberg 900512

Andreas Malm 911010

Sammanfattning

Titel	<i>Customer Relationship Management Systems, en studie om skillnader mellan löften från systemleverantören och användarens förväntningar samt upplevda resultat.</i>
Författare	<i>Emil Blidberg och Andreas Malm</i>
Handledare	<i>Gert Sandahl</i>
Bakgrund	<i>Ett CRM-system lagrar all information om sina kunder i en databas för att hjälpa företagen att hantera sina kundrelationer på ett bättre sätt. Företagen skall med assistans av ett CRM-system tillföra mervärde till sina kunder. Finns det en väl fungerande försörjningskedja ger det en bättre service och skapar i och med det ett högre kundvärde.</i>
Problem diskussion	<i>Kunderna har idag stora valmöjligheter vilket skapar huvudbry för företagen. Att förstå sig på kunderna kräver mycket resurser och många försök anses misslyckade. Företagen ser sin räddning i teknologin men det finns tveksamheter. Ett av frågetecknen är hur systemleverantörernas löften stämmer överens med användarnas förväntningar och upplevelser. Vi försöker förklara situationen idag och faktorerna bakom problematiken.</i>
Syfte	<i>Syftet med arbetet är att göra en beskrivning av vilka löften som förmedlas ut från systemleverantörerna och vilka förväntningar användaren har vid införandet. I samband med det vill vi ta reda på hur dessa förväntningar sedan upplevs och följs upp för att slutligen belysa eventuella skillnader.</i>
Empirisk metod	<i>För att besvara frågeställningarna och uppnå vårt syfte har vi använt oss av en kvalitativ metodansats för insamlingen av empiri. Tre systemleverantörer valdes ut genom ett slumpmässigt urval. De tre utvalda kunderna är referenskunder till de intervjuade systemleverantörerna. För att komplettera empirin har litteratur i huvudsak samlats in från Göteborg Universitets bibliotek och databas.</i>
Analys/slutsats	<i>Fördelarna som systemleverantören utlovar är många medan kunderna i vår undersökning till största delen förväntar sig att få ordning och reda på all kundinformation. Det finns en diskrepans mellan det kunderna förväntar sig jämfört med vad de sedan får från systemet. Den fördel som alla kunderna i själva verket upplever är en ökad användarvänlighet. Uppföljningen kan ses som bristfällig och det är framförallt avsaknaden av mätning som enligt oss bidrar till de få upplevda fördelarna.</i>
Förslag till vidare forskning	<i>Våra förslag är att undersöka vikten av de faktorer för framgång som behöver tas i beaktande vid införandet. Vidare hade det varit intressant att kartlägga kunder som inte var referenskunder och höra deras åsikter om det upplevda resultatet. Slutligen önskas att det även undersöks om en mätning av resultatet från kundernas sida hade genererat mer synliga fördelar.</i>

Förord

Vi vill börja med att tacka alla de som ställt upp på att medverka i våra intervjuer och som valt att vara med i våra förord: Peter på ÅJ Distribution, Nils Olsson på Lundalogik samt Martin Andersson på Jämtkraft. Ni har varit oerhört generösa med er tid vilket har hjälpt oss mycket i vår undersökning.

Även om uppsatsen krävt mycket tid har det varit en väldigt lärorik upplevelse där vi fått möjligheten att komma i kontakt med ett flertal personer som försett oss med nya kunskaper inom ämnet. Vi hoppas att den här uppsatsen får betydelse i framtiden och att den kan bidra till vidare forskning.

Till sist vill vi tacka vår handledare Gert Sandahl för sitt engagemang, synpunkter och konstruktiva kritik vilket har fört vårt arbete framåt.

Emil Blidberg

Andreas Malm

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Frågeställningar	5
1.4 Syfte	5
1.5 Avgränsning	6
1.6 Disposition	6
2. Referensram.....	8
2.1 Bakgrund till CRM-system	8
2.2 CRMS – Customer Relationship Management Systems	9
2.2.1 Definition	9
2.2.2 Tillämpning	10
2.3 Faktorer för framgång vid införandet av CRM-system	11
2.3.1 Identifiera de mest lönsamma kunderna	12
2.3.2 Att identifiera och införa de bästa processerna	13
2.3.3 Ett kompetent ledarskap som motiverar de anställda	13
2.3.4 Tillräcklig hjälp från systemleverantören	13
2.4 Fördelar med CRM-system.....	14
2.4.1 Tabell med en sammanställning av undersökt litteratur	14
2.5 Uppföljning efter införandet av CRM-system	19
2.7 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	21
3. Metod	24
3.1 Metodval och tillvägagångssätt.....	24
3.1.1 Primärdata	24
3.1.2 Litteraturgenomgång	25
3.1.3 Urval av respondenter.....	25
3.1.4 Tillvägagångssätt vid analys.....	27
3.2 Validitet och reliabilitet.....	28
3.3 Källkritik.....	28
4. Empiri	30

4.1 Systemleverantörerna.....	30
Tabell 4.1.1	30
Tabell 4.1.2	32
4.2 Kunderna till systemleverantörerna	34
Tabell 4.2.1	34
Tabell 4.2.2	36
5. Analys	38
5.1 Faktorer för framgång vid införandet av CRM-system.....	38
5.1.1 Systemleverantörerna.....	38
Identifiera de mest lönsamma kunderna.....	38
Att identifiera och införa de bästa processerna.....	39
Ett kompetent ledarskap som motiverar de anställda	39
Tillräckligt med hjälp från systemleverantören	39
5.1.2 Att se CRM-system som ett verktyg	40
5.1.3 Kunderna till systemleverantörerna	40
Att identifiera och införa de bästa processerna.....	40
Tillräckligt med hjälp från systemleverantören	41
5.1.4 Avslutande analys	41
5.2 Fördelar från CRM-system	42
5.2.1 Systemleverantörerna.....	42
5.2.2 Kunderna till systemleverantörerna	43
5.2.3 Avslutande analys	45
5.3 Uppföljning efter införandet av CRM-systemet.....	46
5.3.1 Systemleverantörerna.....	46
5.3.2 Kunderna till systemleverantörerna	47
5.3.3 Avslutande analys	47
5.4 Sammanfattande analys	48
6. Slutsats	50
Förslag till fortsatt forskning	52
Referenslista	54
Böcker	54
Internet	55

Vetenskapliga artiklar	55
Appendix	57
Intervjuguide:	57
Intervjuerna:.....	58

1. Inledning

I inledningen kommer vi beskriva varför arbetet är intressant med hjälp av en bakgrund. Det leder sedan vidare till vår problemdiskussion som motiverar frågeställningarna vi valt. Det avslutas sedan med ett syfte för arbetet.

1.1 Bakgrund

Kundrelationen blir allt viktigare för företagen vilket gör att företag börjat använda sig av CRM-system som ett verktyg. Det här skall hjälpa företag att få struktur i relationshanteringen och kunna sätta upp mål för att hela tiden jobba mot en förstärkt kundupplevelse.

Ett CRM-system lagrar all information om företagets kunder i en databas för att hjälpa företagen att hantera sina kundrelationer på ett bättre sätt. Företagen skall med assistans av ett CRM-system tillföra mervärde till sina kunder. Finns det en väl fungerande försörjningskedja ger det en bättre service och skapar i och med det ett högre kundvärde. Det här förklaras genom att företagets kunder erhåller en bättre upplevd nytta jämfört med vad de får betala. Om kunden upplever en större nytta i relation till vad som betalats för, kan det leda till återkommande köp hos företaget i framtiden (Van Weele, 2012).

Information såsom kundnamn, köphistorik och vilka problem kunden till systemleverantören haft med sina inköp är kvar i CRM-databasen. Systemet använder inte dessa data för att enbart generera enkla rapporter, utan det kan ge viktig information om exempelvis företagets kunder. Tanken bakom är att hjälpa till med samordning av försäljningen, underlätta marknadsföringen och assistera kundserviceavdelningar för att företagen bättre ska kunna betjäna sina kunder (Freeland, 2003). Genom att systemet bidrar med betydande information om kunden blir det lättare för företagets anställda att veta hur relationen med deras kunder skall hanteras (Reynolds, 2002).

Ordet kund kan i den här uppsatsen ibland ha flera betydelser. Ibland är kunden själva systemanvändaren, alltså det företag som har implementerat ett system med hjälp av en systemleverantör. Företagens, alltså systemanvändarnas, kunder i sin tur blir beskrivna som "kund till företaget" och så vidare. Det görs för att särskilja på kund och kund vilket skall underlätta för läsaren att förstå när det handlar om själva kunden till systemleverantören och när det handlar om det systemanvändande företagets egna kunder. När enbart ordet kund används är det en generell beskrivning som görs och vi syftar då inte till något speciellt objekt.

Kunder är en faktor som delar upp företagen i två delar. Den ena syftar till företag som lyckas använda kunderna som en konkurrensfördel. Den andra är företag som inte lyckas hantera sina kunder på ett bra sätt och då lider av det. Nguyen, Sherif & Newby (2007) är inne på samma spår när de skriver att det är kunderna som avgör hur affärerna går. Derrick (2013) hävdar att *"en 5 % ökning av kundlojalitet ökar vinsten upp till 125 %"*. Andra exempel är att *"det kostar 6-7 gånger mer att skaffa en ny kund än att behålla en befintlig"* samt att *"endast 1 % av konsumenterna säger att förväntningar på god kundupplevelse alltid uppfylls"*. Det här är tre exempel som gestaltar företagets aktioner och uppfattningar. Vi kan konstatera att många företag idag misslyckas med sin kundservice. *"68 % av kunderna lämnar eftersom de tror att du inte bryr dig om dem"* (Derrick, 2013). Företagen sitter med ekvationen att 1 % av kunderna alltid får sina förväntningar uppfyllda och 68 % av kunderna lämnar eftersom de inte känner sig bemötta på rätt sätt. När det sedan kostar sex till sju gånger mer att attrahera en ny kund än att behålla en befintlig uppstår en problematisk situation som många företag vill lösa. Echeverri & Edvardsson (2002) skriver under på att det är betydligt dyrare att attrahera nya kunder än att behålla gamla. Dock med förklaringen att förändringen går mot att mer resurser läggs på att behålla gamla kunder. Det som tidigare ansågs vara bakåtsträvande, att vårda de gamla kunderna, är nu mer aktuellt. Att öka kundservicen känns som en naturlig väg att gå och det finns system för det på marknaden, vilket i det här fallet syftar på CRM-system (Derrick, 2013).

1.2 Problemdiskussion

Gummesson beskrev 1998 att företag kämpar för att behålla relationen med kunden. Både Echeverri & Edvardsson (2002) och Derrick (2013) hävdar att det är dyrare att attrahera en ny kund än att behålla en befintlig. Således är det än idag väldigt aktuellt att förbättra relationen med kunden vilket kan benämnas som relationsmarknadsföring. Grönroos (2004) berättar att målet med relationsmarknadsföring är ett förhöjt kundvärde vilket uppkommer genom samspel mellan företaget och kunden.

Många upphandlingar av generella affärssystem anses vara misslyckade, det nämns siffror uppemot 80 % misslyckanden (Ganly, 2006).

Beskrivningar för hur implementeringen samt användandet av systemen skall gå till är omfattande. Det finns tydliga instruktioner på hur ett företag skall gå tillväga, trots det misslyckas en väldigt stor del. Ofta handlar det om att företag prognostiserar upphandlingarna med en mycket lägre kostnad än vad som är realistiskt. Anledningen till det är att om det prognostiseras en för hög kostnad, som egentligen är den realistiska, resulterar det i att projekten aldrig godkänns och därmed aldrig kan påbörjas (Magnusson & Olsson, 2008).

Idag är konkurrensen om kunder väldigt hög då utbudet för kunderna är väldigt stort. Det gör att företagen lägger alltmer resurser på att förstå sig på kunderna och vara i framkant jämfört med sina konkurrenter. CRM-system är ett av de verktyg som finns för att underlätta konkurrensen. Företag spenderar miljontals kronor på CRM-system men i 55 % av fallen ger det inte resultat. Det nämns också att CRM-system är rankat bland de tre sämsta systemen när det kommer till hur nöjda användarna av systemet är, jämfört med 25 andra system (Rigby, 2002).

Shanks, Jagielska & Jayaganesh (2009) rekommenderar för vidare forskning att bland annat fokusera på gapet mellan de löften som systemleverantörerna ger och fördelarna som deras kunder förväntar sig, alltså de systemköpande företagen. Redan 2003 var Selland och Pockard inne på samma spår. De skriver att det råder oenigheter

mellan det systemleverantören erbjuder och det som deras kund i sin tur upplever. I vissa fall anses systemleverantören vara den som är ytterst ansvarig för varför deras kund inte upplever det som förmedlats. Systemleverantören har uppenbarligen inte varit tillräckligt engagerad i att se till att rätt teknologi anpassas på rätt sätt. Istället tenderar denne att överösa företaget med olika teknologier för att få bukt med kundens problem och därefter inte visa mer engagemang i det hela (Selland & Pockard, 2003). En annan förklaring till problemet är att det inte är systemleverantören som bidrar till misslyckandet utan användaren själv. Oftast handlar det om en misslyckad planering samt avsaknad av tydliga specifikationer på vad som skall göras, både före och efter införandet vilket förseglar ödet för ett misslyckande (Selland & Pockard 2003).

Det har passerat sex år mellan två studier där den första belyser ett problem som den andra studien rekommenderar som framtida forskning. På sex år har det inte upptäckts en bättre lösning och vi anser därför att det bör undersökas ytterligare. Förutom att undersöka förhållandet mellan systemleverantörernas löften och deras kunders förväntningar och upplevda resultat behövs det även tittas närmare på hur uppföljningen ser ut. Även mätning av ett CRM-system bör ses över för att få fram vilka specifika fördelar som användarna erhåller och jämföra det med hur det såg ut före införandet. Enligt Greenberg (2004) kan det vara ett problem med målen som projektet ska ha. Det här beror på att olika aktieägare har olika idéer kring resultat och det finns inget färdigt dokument som beskriver vilka avkastningar ett företag skall sträva mot. Vidare pratar Greenberg om att det är väldigt olika när mätning av upphandlingen skall mätas. Vissa fokuserar bland annat på intäkter, lönsamhet och kostnadsbesparingar medan andra fokuserar på exempelvis rykte och prestation.

Det stora problemet kring CRM-system enligt oss är den väldigt låga procenten som får sina förväntningar uppfyllda. 55 % av upphandlingarna misslyckas till följd av att CRM-systemet får dåligt rykte om att inte uppfylla de förväntningar som de köpande företagen har på systemet. Systemleverantören verkar inte vara engagerad fullt ut när det kommer till att hjälpa de köpande företagen med att möta deras förväntningar. Andra aspekter är att det är användaren själv som är ansvarig för bristerna som

uppstår före och efter införandet. Det får till följd att resultatet av hela processen inte mynnar ut i något positivt för någon av parterna. Det finns med andra ord en problematik angående de förväntningar som finns hos kunden till systemleverantören och hur dessa sedan uppfylls.

1.3 Frågeställningar

Hur skiljer sig systemleverantörernas föreställningar om effekten av att införa ett CRM-system från användarnas förväntningar och hur upplever användarna effekten av införandet?

Denna huvudfråga mynnar ut i flera delfrågor som har specificerats nedan:

- Vilka är de fördelar som förmedlas ut om ett CRM-system, enligt systemleverantörens föreställningar?
- Vilka förväntningar har kunden på införandet av ett CRM-system?
- Hur beskriver användarna effekten av att införa CRM-systemet?
- Hur ser uppföljningen ut efter införandet av CRM-systemet?
- Mäter systemanvändarna effekten av införandet med formella mått som resultat eller liknande?

1.4 Syfte

Syftet med arbetet är att göra en beskrivning av systemleverantörernas föreställningar om effekten av att införa ett CRM-system och vilka förväntningar kunden har vid införandet. Vi avser också att beskriva användarnas åsikter om hur förväntningarna sedan infrias och följs upp för att slutligen belysa eventuella skillnader.

Förhoppningen är att gestalta problem som hjälper företag att hantera liknande situationer i framtiden. Ett mål är även att skapa hypoteser som kan användas i fortsatta studier.

1.5 Avgränsning

Vi valde att avgränsa oss till att endast undersöka systemleverantörernas referenskunder. En referenskund är det företag som systemleverantören väljer att ha som ett ansikte utåt. Den kunden är positiv till samarbetet med företaget och deras produkter och tjänster. En av anledningarna var tidsbegränsningen. Det krävs väldigt lång tid att finna kunder som inte är referenskunder och som dessutom har en direkt koppling till systemleverantören. Det är just den direkta kopplingen som var vår grundtanke. Vi ville att det skulle finnas ett direkt samband för att kartlägga skillnader och likheter mellan systemleverantörens och kundens berättelser. Vi kommer därför inte att nå ut till alla systemleverantörernas kunder. Antagligen kommer resultatet bli annorlunda i jämförelse med vad det hade blivit om vi haft möjligheten att undersöka kunder som inte är referenskunder. Ambitionen är dock att detta kan byggas på i framtida forskning.

1.6 Disposition

Inledning/problemdiskussion

Här vill vi väcka intresse och förklara bakgrunden till affärssystem och CRM-system för att sedan gå vidare till problemdiskussionen. Där belyser vi de problem som existerar och tar även hjälp av tidigare studier för att exemplifiera ytterligare. Det skall slutligen mynna ut i våra frågeställningar, syfte och avgränsning.

Teoretisk referensram

Här presenteras den teori som vi anser vara vital för vår undersökning. Det inleds med en bakgrund till CRM, CRM-system och dess definition samt tillämpning. Den här delen kommer dock inte användas i analysen utan är till för att förklara begreppet i helhet för läsaren. Vidare beskrivs olika faktorer för framgång, centrala fördelar och uppföljningen efter införandet för att slutligen ta upp exempel från tidigare studier. Dessa delar kommer vara aktuella för vår analys.

Metod

Vi beskriver vilket förhållningssätt vi använder oss av samt hur forskningsprocessen gått till och hur all datainsamling skett. Vi presenterar vår litteraturgenomgång och vårt urval av respondenter. Till sist förtydligas tillvägagångssätten genom att redovisa studiens validitet och reliabilitet samt att ge källkritik till dessa nämnda delar.

Empiri

Empirin kommer att baseras på de intervjuer vi gjort med systemleverantörer och deras kunder. Vi framställer intervjuerna genom sammanställda tabeller före och efter införandet med systemleverantörernas och kundernas svar specificerade var för sig.

Analys/Slutsats

Här diskuteras empirin från de genomförda intervjuerna och ställs sedan mot den teoretiska referensramen för att byggas på med egna åsikter. I slutsatsen svarar vi på våra frågeställningar och vårt syfte genom att se tillbaka på all data som samlats in och jämför med vår teoretiska referensram. Som en avslutande del i slutsatsen kommer rekommendationer att presenteras vilket kan komma att ligga till grund för framtida forskning.

2. Referensram

Den teoretiska referensramen inleds med en bakgrund till uppkomsten av CRM-system. Vi definierar sedan begreppet CRM i relation till systemet och beskriver dess tillämpning enligt litteraturen. Det följs upp av definition och hur det tillämpas. Vidare beskrivs fyra faktorer för framgång som enligt litteraturen bör ses över före införandet av ett CRM-system. Därefter sammanställs de mest förekommande fördelarna i en egenkomponerad tabell. Uppföljningen efter införandet av CRM-system syftar på utvärdering och mätning av systemet. Tidigare studier tas med för att exemplifiera litteraturen. Slutligen sammanfattas den teoretiska referensramen.

2.1 Bakgrund till CRM-system

Hanteringen av relationer med kunder är väldigt utmanande för många företag eftersom de behöver engagera sig i många olika typer av transaktioner. Det blir än mer problematiskt när deras kunder i sin tur har en stor variation i sitt beteende och behov (Fichman & Goodman, 1996).

Termen "Customer Relationship Management" växte fram ur informationsteknologin (IT) på mitten av 90 – talet med hjälp av olika utövare och sedermera systemleverantörer. Olika tekniker började massproduceras samtidigt som det spreds genom massmarknadsföring. Det ökade tillgängligheten av produkterna för konsumenterna. Kunderna förlorade sitt unikum och sågs istället som ett kontonummer i företagets stora samling. På senare tid strävar många företag mot en återgång till den tidigare relationen med kunderna. Detta gäller både vid förvärv av nya kunder samt de befintliga för att öka på den långsiktiga lojaliteten (Injazz, Chen & Popovich, 2003).

På senare tid är kundrelationer något som företagen kämpar för att utveckla. Det läggs vikt vid att behålla sina kunder och skapa en långsiktig relation. Det skall förhoppningsvis leda till återkommande köp (Gummesson, 1998).

Det här kan kopplas till relationsmarknadsföring vilket är en slags marknadsföring där relationer, nätverk och interaktion sätts i centrum, med andra ord att skapa bra

kundrelationer. Det i sin tur leder till en längre relation mellan de båda parterna och kan generera ett högre kundvärde för företaget. Det är oftast dyrare att värva nya kunder jämfört med att behålla de existerande kunderna. En långsiktig relation med en kund ger en högre lönsamhet för företaget ju längre fram i tiden den sträcker sig (Kotler & Armstrong, 2008). En högre lönsamhet är det som företagen avser att åstadkomma med relationsmarknadsföring och den bygger på kundrelationer och kundlojalitet (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2000). I Jakobsson (1998) beskrivs det mer i detalj att relationsmarknadsföring ändrar marknadsföringen från att vara massutskick, till att företagen tillsammans med kunden tar fram en anpassad produkt och relation. Resultatet blir att företaget och kunden tillsammans får en ömsesidig påverkan på varandra. Något som leder till en meningsfull och utvecklande relation. Fler företag lägger alltmer resurser på automatiserade system för att underlätta arbetet i företaget. De har i och med det börjat automatisera processer som berör kundrelationen (Parvatiyar & Sheth, 2001).

2.2 CRMS – Customer Relationship Management Systems

2.2.1 Definition

“The activities a business performs to identify, qualify, acquire, develop and retain increasingly loyal and profitable customers by delivering the right product or service, to the right customer, through the right channel, at the right time and the right cost. CRM-systems integrates sales, marketing, service, enterprise resource planning and supply-chain management functions through business process automation, technology solutions and information resources to maximize each customer contact. It facilitates relationships among enterprises, their customers, business partners, suppliers, and employees.” (Galbreath & Rogers, 1999, p.162)

Begreppet CRM-system används ofta för att beskriva den teknologibaserade kundlösningen som till exempel automatisering av försäljningsprocesser (Parvatiyar & Sheth, 2001). Det beskrivs även som en informationsbaserad relationsmarknadsföring (Ryals & Payne, 2001).

2.2.2 Tillämpning

I vissa organisationer ses CRM-system som en teknisk lösning vilket skall hjälpa till med utökning av separata databaser genom att centralisera informationen samt att automatisera försäljningsverktygen. Det görs för att bättre bemästra sälj- och marknadsfunktioner vilket skall förbättra den insats företagen gör för att nå sina försäljningsmål. Andra organisationer anser att CRM-system endast är ett verktyg som skall bidra till företagets redan befintliga processer i form av ett extra stöd (Peppers & Rogers, 1999).

Följande exempel från Crawford, Rigby & Reichheld (2002) belyser problemet om CRM-system motsvarar systemkundernas förväntningar. Endast 14 % av de europeiska chefer som blev tillfrågade anser att systemet uppnår deras förväntan. Vidare exemplifierar Crawford, Rigby & Reichheld (2002) på vilka sätt man kan implementera ett CRM-system och olika utfall.

Det första exemplet rör en supermarket i UK som heter Safeway. Företaget ändrade inte organisationen eller kundstrategin utan implementerade enbart ett CRM-system. Safeway utgick efter "jag också" strategin då företaget Tesco redan använt sig av ett CRM-system. Det rörde sig om lojalitetskort som gjorde att Tescos kunder fick bättre förmåner ju mer de handlade. Det som författarna beskriver som ett problem var att Safeway fick information men hade inte möjlighet att behandla och analysera den. Det som låg bakom Safeways misslyckande var inte teknologin utan strategin. Det visar även en undersökning på marknaden som förklarar att 87 % av cheferna som svarade anser att det är ett ledarskaps- och managementfel. Endast 4 % ansåg att det var teknologins fel som gjorde att en implementering av ett CRM system misslyckades.

Det andra exemplet är av framgångsrik karaktär och handlar just om Tesco som i kontrast till Safeway lyckades väl med det här projektet. Tesco började med att förändra strukturen på företaget och blev kundfokuserade. Deras varumärke förbättrades i samband med att de byggde nya butiker och stängde ner butikerna som inte gick med vinst. Företagen förbättrade kvaliteten på produkterna vilket även det

ledde till ett bättre rykte. Först i det här skedet, efter de förbättringar som gjorts, började Tesco satsa på teknologin. Företaget hade då skapat en organisation som kunde utnyttja den. Exempel på vad som gjordes för att höja kundservicen var att Tesco med hjälp av sina lojalitetskort kunde upptäcka vad kunderna köpte och anpassa sina erbjudanden efter det. Ett utskick av vegetariska erbjudanden skedde till vegetarianer och Tesco stoppade utskick av erbjudanden på barnprodukter till familjer utan barn. Företaget hade gjort en segmentering av sina kunder.

Det tredje exemplet rör New York Times som kände att de var tvungna att förändra något i sin strategi. Företaget satsade miljontals dollar för att ta reda på vad som låg bakom den dåliga försäljningen och gjorde en ansats till att lösa problemet. Lösningen handlade om att bli mer tillgängliga och möjliggöra en tidigare utdelning av tidningen. Det ledde till betydligt bättre resultat och de lyckas behålla 94 % av sina abonnenter. Den genomsnittliga procenten på marknaden var 60 %. CRM systemet implementerades först senare när det här var klart för att effektivisera processen.

Bolton (2004) och Newell (2000) skriver att många företag endast ser systemet som ett IT-projekt och endast implementerar systemet. I verkligheten är det dock inte lika enkelt. För att få ut maximal kapacitet av CRM-system, vilket företagen eftersträvar krävs det information om kunderna och systemet kräver dessutom att informationen är korrekt och aktuell. Vi väljer här att citera Bolton (2004) sidan 46:

"If not, at best we simply make the wrong processes more efficient...at worst we implement the wrong technology and waste significant investment".

2.3 Faktorer för framgång vid införandet av CRM-system

Det är viktigt att det köpande företags ledning återkommande förmedlar varför systemet införs och hur det kommer att förbättra relationshanteringen med företagets kunder. Om ledningen inte förstår vikten av att förmedla ut den här informationen till sina anställda kan även den minsta implementering av ett CRM-system rinna ut i sanden. Det kan ske på grund av att förståelsen för varför det införs och förbättringarna därigenom aldrig nådde fram till de berörda i företaget (Foss, Stone & Ekinci, 2008). Även Newell (2000) beskriver hur viktigt det är att cheferna är med i den

här processen och att implementeringen förmedlas ut på rätt sätt. Både företaget och kunderna skall få avkastning från ett CRM-system. Vidare beskriver han att det inte bara räcker med att ha information och datakällor och ett företag som spenderar mycket pengar på teknologin. Det måste också investeras i personerna som skall använda systemet.

Det krävs enligt en del litteratur att en rad faktorer ses över innan implementeringen för att alla möjligheter av ett CRM-system skall uppnås. Ramsey (2003), Swift (2001) och Rigby, Reichheld & Schefter (2002) anger flera kritiska strategier som organisationer måste ta hänsyn till.

Som tidigare nämnt i inledningen via Reynolds artikel (2002) kan CRM-system ses som ett verktyg vilket skall hjälpa till att stödja företagets processer. Det finns enligt tidigare ett flertal teorier som anger olika faktorer för att få den bästa effekten från systemet. Ramsey (2003), Swift (2001) och Rigby, Reichheld & Schefter (2002) beskriver det, men även Stone, Woodcock & Machtynger (2000) hävdar samma sak. Därför har dessa beskrivna faktorer sammanställts för att visa vad ett företag bör göra innan processen går vidare:

2.3.1 Identifiera de mest lönsamma kunderna

En av de viktigaste strategierna är att identifiera de kunder som företaget helst vill nå ut till baserat på den befintliga affärsmodellen och affärsidén. Det betyder att innan företaget bestämmer sig för att implementera CRM-system behöver organisationen få bättre grepp om de typer av kunder och nyckeltal som de tänker fokusera på. Därefter kan en segmentering ske (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002). Det behövs även identifieras vilka sorts interaktioner som krävs för att generera störst lojalitet hos kunderna och största vinsten för det systemanvändande företaget. Det skall göras för varje kundsegment. Företaget bör då ställa sig frågan; vilka kunder vill du skapa och hantera en relation till? (Stone, Woodcock & Machtynger, 2000)

2.3.2 Att identifiera och införa de bästa processerna

Att välja de mest passande och effektiva processerna är en annan viktig strategi som företagen skulle behöva se över. Företagen måste hela tiden utvärdera vilka processer som finns tillgängliga för att genom dessa kunna nå ut till de olika kundsegmenten. Det syftar till att ta reda på vilka processer företaget skall använda och undersöka hur bra deras processer blir utnyttjade. Kravet är att hela tiden vara uppmärksam och kontinuerligt undersöka de bäst passande processerna (Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002). För att förtydliga vad som menas med olika processer kan det handla om det bästa sättet att: leverera sina produkter eller tjänster till kunder på, vilken serviceförmåga företaget besitter samt om den i sådana fall behöver förnyas eller utvecklas (Swift, 2001).

2.3.3 Ett kompetent ledarskap som motiverar de anställda

Ett kompetent ledarskap med en tydlig strategisk plan för alla anställda hjälper och motiverar personalen till att använda sig av rätt verktyg för att främja bättre kundrelationer. En tydlig strategisk plan med fokus på företagets affärsbehov underlättar implementeringen av systemet. Det kan lättare anpassas om du har motiverad personal som är villiga att arbeta i systemet för att nå en högre lönsamhet i företaget (Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002).

2.3.4 Tillräcklig hjälp från systemleverantören

Systemleverantörerna förser företaget med de nya verktygen. Systemleverantören besitter mer kunskap kring CRM-system än kunderna. Systemleverantörens kunder vet dock mest om sin egna verksamhet. Ett lyckat samarbete mellan dessa är således väldigt positivt. Om det appliceras på rätt sätt kan CRM-systemet bidra till ett utökat ekonomiskt värde hos företaget och en större konkurrenskraft (Swift, 2001). Det systemleverantören lovar med systemet är oftast det som avgör vad företaget i sin tur väljer att göra (Ramsey, 2003).

2.4 Fördelar med CRM-system

En artikel som tar upp fördelar med CRM – system är skriven av Richards & Jones (2008). Dessa författare har använt sig av 26 andra källor som skrivit om fördelarna, vilka de sammanfattat i en tabell där de markerat vilken/vilka fördelar som förekommer i artikeln. Efter sammanställningen har Richard & Jones tagit ut sju stycken fördelar som är mest förekommande och presenterat dessa utan inbördes ordning enligt nedan:

1. Förbättrad förmåga att rikta in sig mot lönsamma kunder
2. Integrerade erbjudanden över kanaler
3. Förbättrad effektivitet hos säljarna
4. Individuell marknadsföring
5. Kundanpassade produkter och tjänster
6. Förbättrad kundservice och effektivitet
7. Förbättrad prissättning

2.4.1 Tabell med en sammanställning av undersökt litteratur

Vi har inspirerats av Richards & Jones' tabell och skapat en egen tabell med fördelar som vi valt ut efter all litteraturgenomgång. Tabellen vi konstruerat innehåller texter från författare som inte funnits med i Richards & Jones' tabell. Vi har sedan summerat hur ofta de olika fördelarna förekommer för att ge läsaren en tydligare bild. Många författare beskriver dock samma fördelar med olika ord och det blir på grund av det svårt för en person som inte är insatt i ämnet att tydligt förstå vilka fördelar som finns. Vi har därför skapat sju övergripande fördelar vilka vi benämnt med egna samlingsnamn. Dessa fördelar återges nedan med en tydlig förklaring på vad alla sju fördelarna innebär.

Integrering

Den första övergripande fördelen i tabellen är integrering och för att förtydliga vad vi menar med det använder vi oss av Nguyen, Sherif & Newby (2007). De beskriver att företag med hjälp av CRM-system kan lagra all information om kunderna i en databas.

De kan sedan producera användbar information för att bättre marknadsföra och sälja produkterna eller tjänsterna till sina kunder.

Ökad försäljning

Den här fördelen kan vara tydlig att urskilja ur litteraturen men även en sådan funktion som cross-selling går in i fördelen. Det innebär att den information om kunden som företaget erhållit, läs fördelen ovanför, kan sedan utnyttjas och erbjuda andra produkter eller tjänster som passar in på kundernas tidigare köpmönster. Det är något som man kan ta del av från teorierna skrivna av Bolton (2004) och Gray & Byun (2001).

Användarvänlighet

Användarvänlighet riktar sig till användarna av systemet och innebär att systemet ger bättre förutsättningar för användarna att kunna identifiera värdefull information. Användarna kan då slutföra transaktionerna och genom det nå de två övre fördelarna, integrering och ökad försäljning. Gulati & Garino (2000) belyser det här i sin teori.

Anpassning till kund

Anpassning till kund innebär att det med hjälp av systemet går att skapa kundprofiler och segmentera kunderna vilket går att läsa i Peppers & Rogers (1999). Xu et al (2002) bygger vidare på det och förklarar att det blir lättare för företaget att förstå sina kunders behov.

Kundservice

Kundservice är något som tangerar några av de andra fördelarna vi har tagit upp men vi har valt att ha den som en egen fördel. Den har enbart fått en notering i tabellen när det har handlat om kontakt med kunden. Ett bra exempel är Love et al (2009) som berättar att CRM-system bidrar till att ge företag en kortare responstid till kundernas efterfrågan på information om produkterna och tjänsterna.

Minskade kostnader

Den här fördelen kan precis som ökad försäljning vara väldigt tydlig men den kan även gestaltas mindre tydligt. Exempelvis Peppers & Rogers (1999) nämner att företag får mer gjort med mindre resurser.

Kundlojalitet

Det här är den mest förekommande fördelen. Kundlojalitet kan vara lite svårt att definiera och tydligt klargöra vad som gör att kunden blir mer lojal. Något som ofta nämns är att kunderna återkommer oftare vilket Swift (2001) samt Hughes (2013) förklarar. Det har vi valt att tolka som att lojaliteten från kunden ökat. Många andra författare, exempelvis Newell (2000), Wilson, Daniel & McDonald (2002) samt Ko et al (2008) poängterar det genom att använda sig av ordet lojalitet vilket är tydligare för läsaren.

Författare/Årtal	1. Integrering	2. Ökad försäljning	3. Användarvänlighet	4. Anpassning till kund	5. Kundservice	6. Minskade kostnader	7. Kundlojalitet	Systemets fördelar
	1	2	3	4	5	6	7	
Gulati & Garino (2000)			X	X	X			<ul style="list-style-type: none"> - Customization and simplicity for the user - Convenience for completing transactions
Bolton (2004)		X		X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> - Improving customer retention & satisfaction - Improved knowledge about customers - Cross selling, extension selling & other transaction offerings adding revenue to the organization
Nguyen, Sherif & Newby (2007)	X	X	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Stores all information about its customers in a database - Increased economic value, competitive advantage - Can produce critical information to help coordinate sales, marketing and customer service - Increase in customer loyalty
Xu & Walton (2005)			X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> - Improving operation efficiency - Profiling and segmenting existing customers - Received strategic efficiency of CRM systems through gaining and sharing more knowledge about customers
Peppers & Rogers (1999)	X	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Improved customer service - Increasing the lifetime value of customers - Ability to identify and treat most valuable customers uniquely. - Organized multiple data into one source - Ability to get more done with fewer resources
Ko, Kim, Kim & Woo (2008)	X	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Increased customer retention and loyalty - Better gathering of customer information - Reduced cost of sales when acquiring new customers - Increased sales due to customer retention and purchasing - Easier to strive for a better customer relationship - Improved efficiency of customer relationship management
Love, Edwards, Standing & Irani (2009)			X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Improved response time to customer requests for information - Immediate access to the order status - Improved ability to better meet customers' requirements - Reduced cost of sales with the help of CRM systems

Författare/Årtal	1. Integrering	2. Ökad försäljning	3. Användarvänlighet	4. Anpassning till kund	5. Kundservice	6. Minskade kostnader	7. Kundlojalitet	Systemets fördelar
	1	2	3	4	5	6	7	-
Xu, Yen, Lin & Chou (2002)	X	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Customer problems can be solved efficiently - Ability to meet customer expectations - Contributes to help understand customers' needs and capture market - Better opportunities for marketing and sales - Customer retention and satisfaction ensured by quickly solve the customers problems - Customer satisfaction ensured by allocating, scheduling and dispatching the right people, with the right parts at the right time
Zeng, Wen & Yen (2003)	X	X	X				X	<ul style="list-style-type: none"> - Automation of sales promotion to automatically track client accounts and their history for further sales - Relationship marketing
Stone, Woodcock & Machtynger (2000)		X				X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Improved customer retention and loyalty - Reduced cost of sales
Gray & Byun (2001)		X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Improved ability to acquire and retain customers - Improve service without increasing cost of service - Cross selling - Cost effective customer service
Newell (2000)		X		X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Creating loyalty and increasing profit - A new and competitive way of meeting customers' needs
Swift (2001)		X				X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Increased customer profitability due to higher customer retention and loyalty - Reduced cost of sales and lower cost of recruiting customers
Hughes (2013)	X	X	X		X		X	<ul style="list-style-type: none"> - Increased customer retention - Increased visits or orders per customer per year - Increased cross sales - Increased reactivation of previous customers

Författare/Årtal	1. Integrering	2. Ökad försäljning	3. Användarvänlighet	4. Anpassning till kund	5. Kundenservice	6. Minskade kostnader	7. Kundlojalitet	Systemets fördelar
Wilson, Daniel & McDonald (2002)		X	X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> - Higher customer profitability and loyalty - Organizations can manage customer relationships more effectively - Competitive advantage
Goodhue, Wixom & Watson (2002)	X	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Provides an integrated data infrastructure which helps to monitor customer information and thereby improves customer service and loyalty - A more effective customer relationship management - Higher sales due to the CRM systems effort to improve and strengthening the company's supply chain - Reduced cost by using the CRM system - Delivered products/services with the help of CRM systems will better meet customer requirements
Summa	7	13	12	11	13	11	15	

Tabell 2.4.1 Egen tabell med en sammanställning av undersökt litteratur där det presenteras olika fördelar med ett CRM-system.

Fördelarna kommer vara i fokus vid intervjutillfället när frågan om upplevda fördelar eller nackdelar tas upp vilket sedermera kommer användas i analysen. Frågan kommer att ställas till både systemleverantör och dennes kund för att få reda på likheter och skillnader i deras utsagor.

2.5 Uppföljning efter införandet av CRM-system

Greenberg (2004) beskriver att olika aktieägare kan ha olika synpunkter vid värdering av olika mål då alla inte har fokus på samma ROI. Dessutom nämner han att företag och kunder inte fokuserar på samma värden. Företagen, i vårt fall systemleverantörerna, är mer inriktade på den finansiella biten medan kunderna, de köpande företagen, mer fokuserar på exempelvis rykten och prestation. Newell (2000) berättar att det är svårt att mäta ROI från CRM-systemen då variationen i variablerna och komplexiteten i att definiera dessa gör det problematiskt att få en rättvisande bild. Två oberoende författare har båda varit inne på att det är svårt att mäta ROI av ett CRM-system. Newell (2000) försöker klargöra det genom att förklara att det bästa

sättet att mäta ROI på är genom att mäta "Customer lifetime value" vilket vi valt att översätta till kundvärdet över en livstid. Det här kan vara svårt att förstå och författaren använder sig av en definition som har definierats av Kotler & Armstrong (2008). För att beskriva kundvärdet över en livstid undersöks det; hur mycket av företagets intäkter som överstiger företagets kostnader, kostnaden att attrahera nya kunder, kostnaden för att sälja till kunderna och kostnaden för att underhålla kontakten med kunden. Med andra ord betyder kundens livstidsvärde att företag summerar alla de värden som kunden inneburit för företaget under relationen, både positiva och negativa, för att då få fram ett resultat. Resultatet skall illustrera hur lönsam kunden har varit. Även Grönroos (2004) tillför kunskap i ämnet när han beskriver att företag beräknar skillnaden mellan nettopriset och produktionskostnaden vilket sedan blir det ekonomiska resultatet av relationen. Han menar dock på att de verkliga kostnaderna är mycket högre och kan delas upp i två grupper, direkta relationskostnader och indirekta relationskostnader. De direkta rör exempelvis fakturering, teknisk service, leveransmetod medan de indirekta exempelvis är telefonsamtal och e-post som måste besvaras, hantering av klagomål samt misstag som måste rättas till. De indirekta kostnaderna är inte lätta att upptäcka och kopplas ihop med att företagen inte tar väl hand om sina kunder.

Det antal indikatorer som kan mätas för att försöka förbättra relationshanteringen med kunderna är oftast stort. Trots det är det inte lätt att urskilja vilka som faktiskt räknas till mätbara nyckeltal, eller Key Performance Indicators, KPI. Dessa indikatorer skall vara nära relaterade till företagets mål, enligt Stone, Woodcock & Machtynger (2000). Företaget måste se till att nyckeltalen är kopplade till det som deras kunder anser vara nyckeltalskriterier. De viktigaste elementen att analysera eller mäta enligt dessa författare benämns nedan och presenteras utan inbördes ordning:

1. Antal och kvalitet eller värdet på kunderna – Hur förändras dessa variabler, och hur de förväntas att förändras, det vill säga hur kundvärdet på lång sikt kommer att se ut.
2. Ordermönster hos kunderna – hur förändras dessa, det vill säga om det är nya kundorder, orderfrekvensen och värdet i deras orders.

3. Kompletterande produkter och tjänster – att mäta i vilken utsträckning kunderna väljer att köpa dessa av dig.

4. Kundnöjdhet – framgår av antalet och omfattningen av kundförfrågningar och klagomål.

Mätningarna skall enligt Stone, Woodcock & Machtynger vara nära kopplade till den övergripande strategin i företaget. De skall även utgöra ett underlag för att kunna fastställa mål för olika individer och kundgrupper men även för de anställda. Målen skall sedan justeras med hänsyn till vad som vill uppnås men också för att förbättra uppföljningsprocessen. Mätningen kan även användas för att jämföra med hur processerna såg ut tidigare i företaget före införandet av systemet.

2.7 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

I den teoretiska referensramen finns det en tabell, 2.4.1, som redovisar fördelar från den litteratur vi tagit del av. Det finns dock aspekter som enligt teorin behöver tas i beaktande. Kunderna till systemleverantörerna bör se över vissa faktorer innan införandet. Ett flertal olika teorier nämner tillsammans fyra faktorer angående dessa åtaganden. Det handlar om att företaget skall identifiera de mest lönsamma kunderna, identifiera och införa de bästa processerna, ha ett kompetent ledarskap som motiverar organisationen samt att företaget bör få tillräckligt med hjälp av systemleverantören.

När det gäller fördelarna är det ett antal som förekommer och presenteras med olika ord i den litteratur vi tagit del av. De sju fördelar det rör sig om är integrering, ökad försäljning, användarvänlighet, anpassning till kund, kundservice, minskade kostnader och kundlojalitet.

En del beskrivningar och förklaringar från de olika texterna vi undersökt kan anses passa in i ett flertal av de här fördelarna. En mening kan uttrycka flera fördelar som är i relation till varandra. De slutsatser vi kan dra utifrån den tidigare tabellen med fördelar och vår egen komponerade är följande;

Börjar vi med att se till de fördelar som återkom mest i den sammanställda tabell som Richard & Jones (2008) presenterar, var de sju fördelarna:

1. Förbättrad förmåga att rikta in sig mot lönsamma kunder
2. Integrerade erbjudanden över kanaler
3. Förbättrad effektivitet hos säljarna
4. Individuell marknadsföring
5. Kundanpassade produkter och tjänster
6. Förbättrad kundservice och effektivitet
7. Förbättrad prissättning

Under 2.4, Fördelar från CRM-system, finns det en tabell som vi konstruerat. Där har vi tagit del av litteratur som Richard & Jones (2008) inte använt sig av. Tack vare det kan fördelarna i de tidigare teorierna jämföras med de fördelar vi hittat i litteraturen och skapa en samlad bild för läsaren. Dessa fördelar är;

1. Integrering
2. Ökad försäljning
3. Användarvänlighet
4. Anpassning till kund
5. Kundservice
6. Minskade kostnader
7. Kundlojalitet

Om vi jämför tabellerna med varandra kan vi tydligt se likheter. Dessa är framförallt integrering, anpassning till kund och förbättrad kundservice. Ser vi på det lite mer indirekt finns det även ett samband mellan användarvänlighet och det Richard & Jones (2008) beskriver som en "förbättrad effektivitet bland säljarna". Det vi benämner som ökad försäljning går enligt oss även att koppla samman med den tidigare litteraturen från flera av deras fördelar. Att ha en förbättrad prissättning, individuell marknadsföring samt att kunna identifiera de lönsamma kunderna tycker vi bör leda till en ökad försäljning. Vidare kan det tyckas att kundlojaliteten är en fördel som ingår i helhetspaketet vid en implementering av CRM-system. Det är med andra ord något

som kunderna får ut av alla andra fördelar som en sorts bonus. Vi har således en nästintill jämställd litteratur att utgå ifrån när vi ska jämföra våra svar från systemleverantörer. Det är bara fördelen minskade kostnader som inte går att utläsa hos den tidigare litteraturen.

Vad gäller uppföljningen efter införandet verkar det råda oenighet mellan olika teorier inom ämnet. Det finns inte någon tydlig samstämmighet mellan olika författare. Det finns dock två stycken varianter på mätning som vi valt ut. Den första är att man ska mäta det som litteraturen benämner "Customer lifetime value" vilket vi översatt till "livstidsvärde för kund". Denna variant förekommer bland flertalet undersökta texter och innebär att hela processen med kunderna bör ses över. Processen handlar om att attrahera nya kunder, se över försäljningen till kunden och att underhålla kundrelationen vilket med andra ord är kundservicen. Det kan beskrivas som hur mycket av intäkterna som överstiger kostnaderna vilket sedermera utgör livstidsvärdet för kunden. Den andra varianten är att företaget tar fram mätbara nyckeltal, KPI, och jämför sedan det med hur det såg ut före införandet för att nå fram till ett svar om huruvida företaget har presterat bra eller inte. Förhoppningsvis skall det bidra till att kunderna till systemleverantören får en tydlig bild av vad som förändrats i positiv bemärkelse efter att systemet blivit infört.

3. Metod

3.1 Metodval och tillvägagångssätt

Inför arbetet diskuterades det vilka metoder som brukar användas och hur dessa sedan kunde passa in i vår undersökning. Vi kom fram till att en kvalitativ metodansats var mest lämpad då vi inte hade en hypotes att utgå ifrån. Det resulterade i en kombination av induktiv och deduktiv metod vilket kallas abduktiv metod. Det innebar att vi formulerade hypoteser utifrån den information och data vi samlat in och granskat, snarare än att pröva befintliga hypoteser för att sedan analysera empirin med vår referensram. Med en enkätundersökning hade vi kunnat få ut ett resultat som hade grundats på statistik från enkäten. Då vi varken hade en hypotes att grunda enkäten på eller var i behov av ett statistiskt resultat var inte enkätundersökning en bra metod. Detta återspeglar vår frågeställning som gäller parternas föreställningar och förväntningar.

3.1.1 Primärdata

Efter den litteraturgenomgång som krävdes för att bli insatta i ämnet ansåg vi författare att vi hade en klar bild över var vi ansåg att problemet låg kring CRM-system. Vi kom till insikt om att risken med en enkätundersökning var att frågorna kunde bli ledande eftersom vi som författare kan ha skapat oss en egen uppfattning under litteraturinsamlingens gång. Det hade kunnat återspeglas i enkätundersökningens frågor och i sig skapat framtvingade svar. Med det i åtanke föll valet på att genomföra intervjuer där frågeformuläret fungerade som en mall men med målet att ha en öppen diskussion istället för utfrågning. Tack vare den öppna diskussionen fick vi svar som på förhand inte kunde ha framtvingats av oss författare. En intervju skapade även möjligheter till följdfrågor vilket vi ansåg vara en viktig del. Vid möjlighet, när vi båda var med på samma intervju spelade vi in den. Annars valde vi att skriva ner hela intervjun. Efter båda alternativen skickade vi iväg det vi transkriberat till intervjuobjekten för att säkerställa att materialet var korrekt. Valet av metod och argumenten bakom förklarar även Denscombe (2010). Han nämner att en intervju leder till att producera en detaljerad och djupgående information av ämnet. De som intervjuar får insikt om de uppgifter som intervjuobjektet delger samt att den

intervjuade har möjligheten att formulera sig på sitt egna sätt när de förklarar och ger svar på frågor.

Våra intervjuer gav oss undersökningens primärdata. Vi jämförde den sedan med litteraturen inom ämnet. Eriksson & Wiedersheim (2001) beskriver att primärdata är den information som författarna själva samlat in, vilket i vårt fall var intervjuerna och även de vetenskapliga artiklarna.

3.1.2 Litteraturgenomgång

Vår andra metod var en grundlig litteratursökning där vi använde oss av Göteborgs Universitets egna bibliotek. Sökfunktionen är en databas som ger resultat från bland annat böcker och vetenskapliga artiklar. Genom den kunde vi få fram litteratur som blivit granskad och godkänd av forskare inom ämnet. Det gjorde att vi ansåg vår litteratur som tillförlitlig. För att få ytterligare inspiration använde vi oss av tidigare uppsatser som behandlat ämnet CRM-system. Även dessa källor har sedermera noga analyserats och undersökts för att säkerställa en tillförlitlighet som vi författare varit nöjda med. Vi försökte i största möjliga mån hitta grundkällan till den data vi använt oss av. Genom att undvika att samma information använts i flera steg av olika författare ville vi säkerställa att vi undvek tolkningar av informationen.

Slutligen använde vi oss av en del litteratur vi erhållit via tidigare kurser. Källorna därifrån har figurerat i inledningen och framförallt i bakgrunden. Bakgrunden till CRM-system och dess definition samt tillämpning är inget som kommer användas i analysen utan är med i arbetet för att ge generell kunskap till läsaren om just CRM och dess relation till själva systemet.

3.1.3 Urval av respondenter

När vi valde systemleverantörer sökte vi efter företag som var verksamma på samma marknad och som ansågs räknas till de större aktörerna. Utifrån dessa förutsättningar skedde urvalet slumpmässigt. Vissa systemleverantörer ville inte medverka, andra systemleverantörer som kunde medverka ville inte förmedla ut någon information om sina kunder. Det gjorde att vi fick använda oss av de respondenter som accepterat att bli intervjuade. Vi valde att intervjua försäljningsansvariga och VD:s. Tanken bakom det var att säljansvariga skulle vara väl insatta i vilken information som förmedlas ut. Även

systemleverantörernas VD ansåg vi vara passande för vår studie. Som tidigare nämnt var urvalet slumpmässigt sett till hur många leverantörer som ville delta i intervjun. Från början fanns det en tanke att nå upp till så många som möjligt men efter hand minskade den förhoppningen och vi valde till slut att intervjua tre leverantörer och tre kunder. Det berodde främst på att många avböjde en intervju vilket försvårade processen att få många respondenter.

De olika kunderna från systemleverantörerna fick vi alltså antingen förmedlade till oss från intervjupersonerna eller också letade vi efter referenskunder på deras hemsidor efter godkännande från systemleverantören. Referenskunderna räknas till de som haft positiva erfarenheter av upphandlingen och det kan ge kritik till vår undersökning vilket vi har full förståelse för. Det hade inte blivit lika tydligt att få den direkta kopplingen mellan systemleverantör och kund som vi var ute efter om vi inte valt referenskunder. Antalet föll därmed naturligt på lika många som leverantörerna, alltså tre stycken. Hos kunderna sökte vi personen som var ansvarig för upphandlingen eller ansvarig för CRM-systemet idag. Från början ville vi undersöka de systemleverantörer som var marknadsledande för att få bästa möjliga bild av den här parten. Vi valde att jämföra deras svar med likvärdiga kunder. Det ledde till att de kunder vi hade möjlighet att få tag på var referenskunder till systemleverantören. Idén bakom var att vi själva skulle kunna kritisera vårt urval och ha en kritisk synvinkel mot systemleverantörerna och undvika att ge en omotiverat positiv bild av dessa. Det skall då gå att undvika kritik för att vi valt ut systemleverantörer som inte levererar en bra produkt och tjänst. Det kan dock vara något som skulle passa som rekommendation för vidare forskning där det under en längre tid försöker göras en kartläggning av de kunder som ligger utanför systemleverantörernas referensram. När vi valde referenskunder var tiden ett problem. Det motiverade ännu tydligare vårt val då vi inte hade tillräckligt med tid för att hitta kunder som inte var referenskunder. Anledningen till att inga av våra respondenter nämnts vid namn är för att vissa valde att vara anonyma. För att inte röra till det vid presentationen av det empiriska materialet föll valet på en enhetlig bild och alla fick således vara anonyma i undersökningen. Däremot var det en del som uppskattade att få vara med i förorden och därför har dessa enbart presenterats och namngivits i den delen.

Vi insåg svårigheten med att kunna förlita sig på ett material från bara några få respondenter. Något som också tagits i beaktande. Även i syftet redovisades det att vi inte ämnade nå fram till en konkret lösning på problematiken kring CRM-system. Målet var att genomföra en undersökning som presenterar ett problem och skall ge rekommendationer till senare forskning.

3.1.4 Tillvägagångssätt vid analys

Efter litteraturgenomgång och insamling av empiri blev det aktuellt att påbörja analysen. Det fanns en litteratur att utgå ifrån och den skulle jämföras med empirin för att se hur väl dessa överensstämde eller skilde sig från varandra. Analysens struktur utgick ifrån den ordning som den teoretiska referensramen skrivits. För varje ny del valde vi att återge den mest konkreta informationen genom att repetera en del av litteraturen för att läsaren hela tiden skulle vara uppdaterad. Därefter gjordes likaså en kortare återkoppling till den insamlade empirin innan dessa två började ställas mot varandra. Analysen fick löpande präglas av våra egna tankar och åsikter för att ge läsaren vår syn på det hela. I vissa avseenden kan det hända att det tidigare nämnda upplägget inte gick att följa fullt ut. Trots att vi inte hade en hypotes att pröva fanns det från början vissa tankar på hur svaren på våra frågeställningar kunde komma att se ut. Den första delen handlade om vad företagen tillsammans med systemleverantörerna borde se över innan införandet. Systemleverantörernas berättelser stämde på flera plan överens med litteraturen. Det resultatet som istället uppdagades gjorde att vi fick ett nytt synsätt, även om det verkade vara rätt självklart att faktorerna för framgång var centrala för en lyckad implementering. I de efterföljande delarna i analysen fanns flera likheter som vi på förhand inte alls hade räknat med. Ett exempel kunde vara att kunderna verkade uppleva andra fördelar efter införandet i jämförelse med de förväntningar som fanns före implementeringen. Den sista delen i analysen som diskuterade uppföljningen och mätningen efter införandet påvisade också flera skillnader vilket gjorde att vi fick belysa de upptäckterna ur flera perspektiv. Analysen skapade nya tankeställningar och funderingar som togs vidare in i slutsatsen för att svara på frågeställningarna.

3.2 Validitet och reliabilitet

För att säkerställa hög tillförlitlighet och överensstämmelse i uppsatsen bad vi att få intervjua de personer som är direkt involverade i arbetet med CRM-system. Vi fick kontakt med de personer som arbetar med det på daglig basis och kunde säkerställa att informationen erhöles från rätt personer. Det fick dock ha i åtanke att systemleverantören lätt kunde måla upp en för positiv bild av CRM-systemet. Vi försökte återkommande fokusera på att få fram opartiska svar på våra frågor. Då vi transkriberade intervjuerna samtidigt som de genomfördes kunde det säkerställas att allt av relevant innebörd tagits med. Det fanns en dialog med intervjupersonerna under tidens gång. Personerna fick möjlighet att korrigera eventuella fel vilket ökade tillförlitligheten ytterligare. Tack vare det skulle vi förhoppningsvis lyckats ha en god överensstämmelse med det insamlade materialet vilket är vad Ekengren & Hinnfors (2012) förklarar som validitet. De menar att vi som författare måste argumentera för våra val och genom dessa argument göra läsaren övertygad om att undersökningen har en så god validitet som möjligt. Vidare försöktes högsta möjliga reliabilitet nås genom en grundlig litteraturgenomgång. Vi ansåg därmed att om en person hade utfört samma undersökning hade samma resultat ur den framkommit. När det kom till empirin ansåg vi oss vara säkra på att inga slumpmässiga fel uppstod. Intervjuobjekten fick prata helt fritt utan restriktioner samt fick ta del av den transkriberade intervjun som blev skickad via mail. Att uppgifter skall ha blivit fel på vägen torde ha undvikits tack vare deras delaktighet i det färdiga materialet. Om samma personer intervjuats igen ansåg vi det troligt att samma resultat skulle ha blivit uppnått. Även här föll valet på att använda sig av vad Ekengren & Hinnfors (2012) säger om reliabilitet. De förklarar det som tillförlitlighet och att författarna av undersökningen ska ha undvikit slumpmässiga fel.

3.3 Källkritik

I vår egenkonstruerade tabell med fördelar fanns det en risk att vi har haft lite väl stora förväntningar kring litteraturens information. När vi analyserat vårt resultat med hjälp av teorin fanns det en förståelse för att det kan ifrågasättas att litteraturen ansetts vara för trovärdig. Vi har dock haft det här i beaktande vid insamlandet av teori. Då vi på förhand insåg att mycket av våra slutsatser skulle ha en grund från tidigare teorier var vi väldigt

noggranna vid insamlandet av densamma. Som det beskrivits i 3.1.1 består referensramen till stor del av litteratur som går att hitta på Göteborgs Universitets bibliotek. Vidare har en majoritet av dessa blivit granskat av forskare för att säkerställa att informationen är korrekt. Det finns trots det en risk att författarna har haft egenintressen, skrivit för en organisation eller liknande. Det problemet har vi försökt minimera genom att samla in ett stort antal olika källor och dragit slutsatser från den information som förekom mest.

Övriga källor i arbetet som inte varit med i analysen eller påverkat våra slutsatser har istället fungerat som intresseväckande för läsaren och funnits där för att ge exempel. Dessa har blivit kritiskt granskade under tiden. Vi har inte ansett att årtalet på källan har varit avgörande för om informationen varit aktuell eller inte. Det har istället varit själva informationen som blivit granskad. Om källan har belyst samma problematik som ett flertal andra källor ansett vara dagens problem har ett beslut tagits om att även informationen från den äldre källan är aktuell. Det förekommer således både källor från 15 år bak i tiden och källor skrivna enbart ett par år bak i tiden vilket visat att problemet funnits under en längre tid.

Slutligen har många källor refererat till varandra och det har ofta varit ett flertal nya källor genom samma text. Många författare använt sig av andra författares information och dragit egna slutsatser efter det. Förståelse finns för att det även här kan uppstå problem med objektiviteten, men genom att vi använt oss av författare som refererat till varandra har risken med problematiken kring objektivitet kunnat minimeras.

4. Empiri

Intervjufrågorna från intervjutillfället presenteras i tabellform där svaren återges med nyckelord och meningar. Systemleverantörernas svar före och efter implementeringen presenteras först. Därefter följer likadana tabeller med kundernas svar. Varje tabell avslutas med sammanfattande text.

4.1 Systemleverantörerna

Tabell 4.1.1

Den första tabellen nedan är en sammanställning av de svar vi fick som återspeglar systemleverantörernas tankar och aktioner före en implementering. För att förtydliga svaren i tabellen har en kompletterande text valts för varje tabell.

Före implementeringen	Systemleverantör nr: 1	Systemleverantör nr: 2	Systemleverantör nr:3
Vad anser ni är viktigt att kunden bör se över eller ändra på innan ett införande av ett CRM-system är möjligt?	Inget bör ändras Endast ett anpassningsbart verktyg Bidrar till att effektivisera processerna.	Bör ha en klar målsättning Förbered för förändring Förbättra kvaliteten på kundinformation	Sju områden, b.la. identifiering av processer, vision och strategi En klar uppfattning om införandet = ingen åtgärd Får hjälp från systemleverantören
Anser ni som systemleverantör att det finns vissa företag eller organisationer som behöver CRM-system mer än andra?	De med avsaknad av Office Automation Ingen koll på lönsamma eller dåliga kunder Saknar bra samling av information	Alla kundföretag behöver ett CRM-system Överlever inte annars	Alla branscher, privat såväl som publik sektor
Vad kan ni erbjuda ett företag som kan tänkas köpa ett formellt system?	Ett verktyg som överträffar kundens förväntan	En helhetslösning och total assistans	Världsledande inom kundsupport och uppföljning

Tabell 4.1.1 – Sammanställning av svar från intervjun med systemleverantörerna med hänsyn till deras tankar och aktioner före en implementering.

Den första systemleverantören anser att inget behöver ändras vid frågan om något bör ses över eller åtgärdas före införandet. Ett CRM-system är endast ett verktyg som anpassas till det nuvarande systemet och bidrar till att effektivisera processerna. Den andra systemleverantören säger dock att kunden bör ha en klar bild över vad de vill uppnå. Kunden kan ha ett flertal utmaningar men anser själv att de bara behöver rätta till några utav dessa. Kunden bör förbereda sin organisation på en förändring, implementering är ofta skrämmande. Vidare bör de även se över och förbättra kvaliteten på sin kundinformation. Den tredje instämmer och berättar att de som redan har en klar uppfattning innan införandet lyckas bäst och behöver inte åtgärda något speciellt. Denne systemleverantör förklarar att det finns sju huvudområden som bör ses över. Bland annat nämns identifiering av processer, vision och strategi. Kunden adresserar tydligen väldigt få av dessa. Systemleverantören hjälper dock kunden med att identifiera sig inom dessa områden.

Enligt systemleverantör nummer ett är det alla kunder med avsaknad av Office Automation som behöver ett CRM-system. De har ingen koll på sitt arbetssätt och vet inte vilka kunder som är lönsamma. En bättre informationsinsamling behövs. De två övriga berättar att alla företag behöver ett CRM-system. Systemleverantör nummer två propsar på att företagen inte kommer överleva om de avstår från ett sådant system.

Systemleverantörerna anser sig erbjuda mycket till sina kunder. Ett verktyg som överträffar deras förväntningar enligt den första. En helhetslösning med total assistans före, under och efter införandet enligt den andra och den tredje säger att de själva är världsledande inom kundsupport och uppföljning.

Tabell 4.1.2

Denna tabell presenterar systemleverantörernas svar angående vad vilka fördelar/nackdelar som användaren får efter implementeringen av CRM-systemet och när de märks av, om det sker en uppföljning av systemet och hur den då går till.

Efter implementeringen	Systemleverantör nr: 1	Systemleverantör nr: 2	Systemleverantör nr:3
Vad är det för fördelar/nackdelar företaget får när de implementerar ett CRM-system?	Office Automation Bättre ordning och överblick på säljprocessen och lönsamma kunder	Ordning och reda Centraliserad information Bättre relation till sina kunder Effektivare processer, bättre kundservice och orderläggning Ökad kundlojalitet och försäljning	Varierar beroende på situation och område Nya affärsmöjligheter Ökad försäljning kundlojalitet och kundtillfredsställelse Minskade kostnader, Ökad kundservice, förbättrad hantering av data och information
När och hur efter införandet av systemet kommer kunder märka av alla fördelar/svagheter?	Ganska snabbt ROI mellan 6 – 12 månader	Beror på vad kunden kan jämföra med ROI mellan 3 – 12 månader efter införandet	Inom några dagar från start I medeltal kommer ROI inom 13 månader
Följer ni upp resultatet av implementeringen?	Ja, vill få kontinuerlig feedback	Ja	Följer upp flera områden, se appendix
Hur går uppföljningen till?	Antal kundmöten idag jämfört med tidigare Svårt att hitta något mätbart Lönsamheten mest konkret	Tar fram mätbara mål för uppföljningen Ökat antal av kundmöten, kortare ledtider Enkätundersökning med återkoppling om införandet	Skriftliga enkäter till de involverade Följs upp för förbättring Oberoende undersökningar görs för uppföljning av resultat

Tabell 4.1.2 – Sammanställning av svar från intervjun med systemleverantörerna med hänsyn till vad som inträffar och sker efter implementeringen av CRM-systemet.

Den mest omedelbara fördelen är Office Automation enligt den första systemleverantören. Det innebär enligt samma systemleverantör en gemensam kontaktdatabas med historik av tidigare information. Företaget får bättre ordning på sina kunder. Systemet skall dessutom ha möjlighet att förklara vilka verktyg som skall användas för bästa resultat. Vidare förklarar systemleverantören att kunderna av systemet får en överblick över säljprocessen och kan se vilka av deras kunder som är mest lönsamma. Alla tre instämmer i att företaget får ordning och reda på all information. Den blir samlad på ett och samma ställe och med den kan det företaget bygga upp en bättre kundrelation till sina egna kunder. Systemleverantör nummer två poängterar att systemet bidrar till effektivare processer, bättre kundservice och orderläggning som leder till ökad kundlojalitet och försäljning. Den tredje systemleverantören är mer återhållsam och berättar att fördelarna varierar beroende på företagets situation och inom vilket område CRM-systemet är infört. Annars är generella fördelar generering av nya affärsmöjligheter, en ökad försäljning, ökad kundlojalitet och ökad kundtillfredsställelse. Övriga fördelar anser denna systemleverantör vara minskade kostnader, ökad kundservice samt förbättrad hantering av data och information.

Förändringarna syns ganska snabbt säger den första och tredje systemleverantören. Det beror på vad som finns att jämföra med sedan tidigare enligt den tredje. Alla tre förklarar sedan att ROI uppnås inom cirka ett års tid. Alla tre systemleverantörer följer dessutom upp sina kunders resultat från implementeringen. Den första systemleverantören påpekar att de vill få kontinuerlig feedback, dock förklaras inte tillvägagångssättet för denna feedback. Den tredje anger specifika uppföljningsområden, exempelvis om det skett en ökad försäljning, minskade kostnader eller en förbättrad hantering av data.

Själva uppföljningsprocessen kan ske på flera sätt. Två systemleverantörer nämner att kunderna till systemet uppnår en ökning i antal kundmöten som ett specifikt nyckeltal. Den ena systemleverantören nämner att det är intressant att följa upp vad kunden vill mäta även om det kan vara svårt ifall inget blivit noterat tidigare. De förklarar dock att lönsamheten är det mest konkreta. Systemleverantör nummer två nämner utöver det

flera nyckeltal. Exempelvis kortare ledtider vid telefonsamtal med kunderna. Utöver det skickar både systemleverantör två och tre ut en enkätundersökning till de som köper systemet där de önskar en återkoppling på hela införandeprocessen.

4.2 Kunderna till systemleverantörerna

Tabell 4.2.1

Denna tabell presenterar vad användarna berättar om deras förväntningar och tankar före införandet av systemet, ifall något behövde åtgärdas eller ses över, relationen till systemleverantören och hur valet av system motiverades.

Före implementeringen	Kund nr: 1	Kund nr: 2	Kund nr: 3
Behövde ni åtgärda eller se över något innan implementeringen började?	Anpassade den befintliga strukturen med tidigare data	Nej, inga direkta krav innan införandet Implementerades utan åtgärder	Rutiner bör ses över och anpassas
Vad hade ni för förväntningar på införandet av ett CRM-system?	Ordning och reda Samlingsplats för all dokumentation Struktur för att skapa rutiner	Ganska små Huvudsak var att få ordning på alla kunder och korrespondens	Skulle vara enkelt för användarna Få koll på information om kunderna
Hur sköttes relationen innan upphandlingen av systemet?	Samma som tidigare	Skapades via rekommendation från datateknikern	Fanns sedan tidigare Uppdaterade ett gammalt system
Hur motiverades valet av system?	Ett enkelt och tydligt system Integrera med befintligt kontorspaket	Följde endast rekommendationen Tycktes vara kostnadseffektivt	Var redan kund En uppdatering var det som motiverade mest

Tabell 4.2.1 – Sammanställning med svar från intervjun med kunderna med hänsyn till deras förväntningar och tankar före införandet av CRM-systemet.

Den första kunden berättar att de bara översatte den befintliga strukturen av det dåvarande systemet. Den andra kunden säger att det inte fanns några direkta krav innan implementeringen. Med hjälp av systemleverantören implementerades systemet utan ytterligare åtgärder. Den tredje förklarar att rutiner bör ses över precis som vid varje implementering. Därefter anpassas systemet till det nuvarande. Kundernas förväntningar innan införandet var relativt små. De ville främst få ordning och reda och hålla koll på alla sina kunder. Det efterfrågades ett system som fungerar som samlingsplats för all dokumentation och som bidrar med en struktur för att skapa rutiner. Kund nummer tre hade dock redan ett system som nu skulle startas igen. Funktioner lyftes över från ett annat system och tanken var att underlätta för systemanvändarna. Relationen med systemleverantören fanns redan innan införandet. Det var bara kund nummer två som via en rekommendation påbörjade en relation med systemleverantören. Kundernas motiv till att köpa systemet var att de ville ha ett enkelt och tydligt system som kunde integreras med företagets nuvarande system. Den andra hade som sagt i övrigt inga direkta krav och visste då heller inte vad deras motiv till val av system var. De följde helt enkelt rekommendationen och tyckte att systemet verkade vara kostnadseffektivt.

Tabell 4.2.2

Denna tabell presenterar användarnas uppfyllda förväntningar efter implementeringen samt vilken skillnad som märktes av och de mest framstående fördelarna/nackdelarna med systemet.

Efter implementeringen	Kund nr: 1	Kund nr: 2	Kund nr: 3
Hur tyckte ni att era förväntningar uppfylldes efter implementeringen?	Väldigt väl trots få förväntningar	Infriades bra	”Rätt så bra”.
När och hur efter implementeringen märkte ni störst skillnad?	På en gång Utökad möjlighet att samla all information	Märktes direkt Central del i arbetsprocesserna	”Rätt så smidigt” efter lite mer än ett år.
Vilka var de mest framstående fördelarna/nackdelarna som ni upplevde?	Samling av information och användarvänlighet Kan se de lönsamma kunderna. Underlättar arbetsprocessen Bättre samarbete & kommunikation	CRM-systemet är ”navet i allt vi gör”. Integrering och användarvänlighet i och med synliggjord data	Bättre hantering av kundrelationer Svårt att integrera. Ledde till större kostnader
Valde ni att följa upp eller mäta dessa konsekvenser?	Bara för att attrahera nya kunder Ett verktyg som hanterar befintliga kunder och projekt	Följer upp arbetsprocessen med kund Mäter nedlagd arbetstid per kund och deras värde för företaget	Genomför en intern ”kundundersökning” Vill se effekterna efter införandet

Tabell 4.2.2 – Sammanställning med svar från intervjun med kunderna med hänsyn till deras upplevda resultat efter implementeringen av CRM-systemet och om det skett en uppföljning av systemet.

Två av kunderna ansåg att systemet infriade deras förväntningar på ett bra sätt. I synnerhet kund nummer ett som tyckte det uppfylldes väldigt väl i förhållande till deras enstaka krav. Kund nummer två har löpande utvecklat sin användning för att fortsätta känna av de positiva konsekvenserna. Det var dock en kund som inte var lika

inställsam, den tredje kunden. Denne säger att det infriats "rätt så bra" efter lite mer än ett års tid.

De två första kunderna anser sig båda märka av skillnad direkt efter införandet. All information kunde samlas in och blev en central del i deras arbetsprocesser. Återigen är det den sista kunden som inte är lika positiv. Efter ungefär ett år fungerar det "rätt så smidigt". Det beror tydligen på att integreringen som skulle göras i samband med uppdateringen inte gick som förväntat. Kunden fick anlita konsulter som bidrog till ökade kostnader i samband med att åtgärda det. Därefter när allt väl var åtgärdat kunde företaget hantera sina kundrelationer på ett bättre sätt än tidigare. Två av tre kunder var överlag mer positiva efter införandet än vad den tredje var. Systemet bidrar till exempel med att underlätta den första kundens arbetsprocesser. I samband med att företaget också får det lättare att samla all kundinformation blir det mer tydligt vilka de lönsamma kunderna är. Det skapar ett bättre samarbete och en bättre kommunikation med företagets kunder. För kund två har systemet en stor betydelse. Systemet är navet i allt de gör idag. Integrering och användarvänlighet är två fördelar som uppkommit då företaget fick en mer synliggjord data och information om kunderna.

Uppföljning och mätning var inget som första kunden valde att göra. Systemet används mer för att attrahera nya kunder och det ses som ett verktyg vilket ska hantera befintliga kunder och projekt. Inte heller den tredje kunden följer upp något specifikt mer än att genomföra en intern undersökning för att se effekterna av införandet. Det andra företaget har däremot valt att följa upp arbetsprocessen med sina kunder. Specifika mått är nedlagd arbetstid per kund och deras värde för företaget.

5. Analys

I analysen kommer empirin att ställas mot litteraturen. Det här analyseras med egna tankar för att komma fram till slutsatsen.

5.1 Faktorer för framgång vid införandet av CRM-system

5.1.1 Systemleverantörerna

Kunderna bör, enligt två av våra systemleverantörer, förbereda organisationen på vad implementeringen av ett CRM-system innebär. Samma systemleverantörer är inne på att det är viktigt för deras kunder att förbättra kvaliteten på sin kundinformation samt få koll på sina nyckeltal för att därefter kunna mäta framgången av dessa.

Fortsättningsvis belyser de två systemleverantörerna att deras kunders målsättning och strategi skall vara tydliga och stämma överens med visionen inför upphandlingen. Systemleverantör tre nämner även vikten av att ha identifierat och reflekterat över vilka processer som skall bidra till att uppnå målet och visionen med implementeringen.

Tittar vi tillbaks på den litteratur som finns inom ämnet är Ramsey (2003), Swift (2001) och Rigby, Reichheld & Schefter (2002) samt Stone, Woodcock & Machtynger (2000) samstämmiga med två av våra systemleverantörer. Enligt litteraturen finns det fyra väsentliga faktorer för framgång knutna till vad som bör ses över vid upphandlingen av ett CRM-system.

Identifiera de mest lönsamma kunderna

För att återkomma till 5.1.1 i analysen är två av tre systemleverantörer eniga med vad exempelvis Rigby, Reichheld & Schefter (2002) säger. De beskriver vikten av systemkundernas segmentering av sina kunder före införandet för att få en bra kvalitet på kundinformation och nyckeltal. Stone, Woodcock & Machtynger (2000) belyser vikten av att ta reda på vilka kunder som användarföretaget bör skapa en bra relation med. Den tredje systemleverantören har nämnt identifiering av affärsmål som ett av de sju huvudområden ett företag bör tänka på före införandet. För att säkerställa att

den här framgångsfaktorn finns med i strategin bör företaget beskriva de mest lönsamma kunderna i det nämnda huvudområdet.

Att identifiera och införa de bästa processerna

Den andra handlar om att identifiera och införa de bästa processerna. Det görs exempelvis genom att företagen utvärderar vilka processer som finns tillgängliga i företaget. Det leder till möjligheten att genom dessa nå ut till olika kundsegment. Företagen måste enligt Rigby, Reichheld & Schefter (2002) ta reda på vilka processer som skall användas och undersöka hur bra arbetsprocesserna blir utnyttjade. Det stämmer väl överens med vad systemleverantör tre berättade under intervjun där denne nämner identifiering av processer som ett av sju huvudområden som deras kunder bör se över.

Ett kompetent ledarskap som motiverar de anställda

Rigby, Reichheld & Schefter (2002) beskriver att motiverad personal genererar lättare implementering med hjälp av en tydlig strategisk plan. Det här kompletteras och förstärks av Newell (2000) samt Foss, Stone & Ekinci (2008). Newell (2000) förklarar det här väldigt bra då han säger att det inte räcker med att spendera pengar på teknologin om det inte investeras i användarna. Foss, Stone & Ekinci (2008) skriver att om inte informationen förmedlas ut till de anställda, kan även den minsta implementering av ett CRM-system rinna ut i sanden. Förklaringen till det är att förståelsen aldrig nådde fram till de berörda. Två av våra systemleverantörer är tydliga med att det är viktigt att ha en klar målsättning och vision av upphandlingen. Det finns med andra ord en tydlig överensstämmelse mellan litteraturen och vad två av tre systemleverantörer svarar.

Tillräckligt med hjälp från systemleverantören

Det fjärde och sista kravet handlar om att systemleverantören skall hjälpa deras kund före, under och efter införandet av systemet. Två av systemleverantörerna svarar att de hjälper kunderna. Systemleverantör två berättar att kunderna erbjuds en helhetslösning med implementering samt uppföljning. Nummer tre beskriver att de är världsledande inom kundsupport och uppföljning. Det stämmer väl in på vad Ramsey

(2003) säger. Sköts det rätt från början kommer implementeringen vara lönsam och underlättar den framtida relationen mellan företaget och systemleverantören.

5.1.2 Att se CRM-system som ett verktyg

Anledningen till varför vi inte valt att nämna systemleverantör nummer ett hittills i analysen är för att deras svar inte alls stämmer överens med den teori som de två övriga systemleverantörerna har samtyckt om. Systemleverantör ett kan istället jämföras med Reynolds (2002) samt Peppers & Rogers (1999) åsikt att ett CRM-system endast skall ses som ett verktyg för att enbart stödja befintliga processer i företaget. Det framgår av systemleverantörens svar att CRM-systemet endast bör ses som ett verktyg. Enligt systemleverantören är tanken är att det skall anpassas till det nuvarande systemet och effektivisera processerna. För att poängtera den problematiken väljer vi att citera Bolton (2004) sidan 46:

"If not, at best we simply make the wrong processes more efficient...at worst we implement the wrong technology and waste significant investment".

5.1.3 Kunderna till systemleverantörerna

Ramsey (2003), Swift (2001), Rigby, Reichheld & Schefter (2002) och Stone, Woodcock & Machtynger (2002) vill att kunder som implementerar CRM-system bör se över en del faktorer innan upphandlingen. Två av systemleverantörerna instämde med tidigare nämnda författare medan den tredje valt en helt annan linje, den som även Reynolds (2002) samt Peppers & Rogers (1999) beskriver. Den sistnämnda systemleverantören förklarar att CRM-system endast ska ses som ett verktyg som implementeras på de nuvarande processerna. Även kunderna svarar likadant på frågan om vad som behövde ändras innan upphandlingen.

Att identifiera och införa de bästa processerna

Kunderna väljer den väg som endast en av våra systemleverantörer anser vara den rätta och som är av minoritet i förhållande till det Rigby, Reichheld & Schefter (2002) tar upp. Att endast se systemet som ett verktyg vilket skall komplettera och effektivisera processerna anser vi vara problematiskt. Det kräver att organisationen

och systemen skall vara anpassade innan implementeringen påbörjas. Det här är Crawford, Rigby & Reichheld (2002) inne på. De nämner exempelvis Safeway som inte var väl förberedda och endast fick en massa information som inte kunde användas. De utgick efter "jag också" och försökte följa efter Tescos framgångsrecept. Tesco hade via en framgångsrik implementering lyckats utveckla sitt arbetssätt till att skicka ut erbjudande om vegetarisk mat till vegetarianer. Dessutom skickar de inte erbjudande med barnprodukter till familjer utan barn. Skillnaden mellan de två företagen var att Tesco förberedde organisationen på CRM-systemet medan Safeway endast implementerade det. Kunderna vi intervjuat behövde inte ändra någonting. De besvarar frågan om åtgärder före införandet med att "rutiner behövde ses över" eller att "de endast behövde översätta den befintliga strukturen till den nya". Vi inser att det finns en diskrepans mellan vad litteraturen och systemleverantörerna förklarar i förhållande till vad kunderna hävdar. Den här skillnaden tror vi kan förklaras genom att vi använt oss av referenskunder. På grund av urvalet kommer vi enbart få svar från positiva kunder. Vi kan således inte undersöka komplexiteten med processerna. Det hade krävts kunder från båda sidor för en jämförelse sinsemellan.

Tillräckligt med hjälp från systemleverantören

En av kunderna nämner att de fick hjälp av systemleverantören i samband med implementeringen. Det är en av faktorerna för en lyckad implementering enligt Ramsey (2003), Swift (2001) och Rigby, Reichheld & Scheffer (2002). Att dra slutsatsen att det här är ett krav för en framgångsrik implementering känns obefogat. Endast en av kunderna svarade att de fick hjälp vilket gör att en sådan slutsats inte har tillräckligt med stöd för att bekräftas. Däremot kan det konstateras att hjälp från systemleverantören inte skadar vid införandet av ett CRM-system.

5.1.4 Avslutande analys

Något vi behöver ha i åtanke är att vi intervjuat referenskunder till systemleverantörerna. De har således en positiv erfarenhet av upphandlingen. Att två av tre systemleverantörer hävdar att kunderna bör se över processer innan upphandlingen, medan kundernas svar mer är inne på att det är ett verktyg som ska effektivisera nuvarande processer skapar ett tydligt problem. Det finns en risk att det

var slumpen som spelade in här. Möjligtvis var det så att de företag som är referenskunder redan hade sett över de faktorer som både systemleverantörerna och Ramsey (2003), Swift (2001), Rigby, Reichheld & Scheffer (2002) samt Stone, Woodcock & Machtynger (2000) tar upp.

5.2 Fördelar från CRM-system

5.2.1 Systemleverantörerna

Integrering

Från vår tabell 2.4.1 tas integrering bland annat upp av Nguyen, Sherif & Newby (2007) som säger att CRM-system kan lagra all information om företagets kunder i en databas och sedan producera användbar information. Den används för att bättre kunna marknadsföra och sälja produkterna och tjänsterna till deras kunder. Tack vare den användbara informationen ska företagen ha en större förmåga att rikta in sig mot lönsamma kunder. Fördelen tas upp minst antal gånger i vår tabell vilket är förvånande eftersom att alla tre systemleverantörerna är slående överens om att det är en av de första positiva förväntningarna som deras kunder skall få infriade.

Användarvänlighet och anpassning till kund

Alla tre systemleverantörerna hävdar att deras systemanvändande företag erhåller fördelar som Richard & Jones (2008) benämner som förbättrad effektivitet hos säljarna och att företaget kan kundanpassa produkter och tjänster. För att återkoppla till vår tabell 2.4.1 och fördelarna användarvänlighet samt anpassning till kund är Gulati & Garino (2000) en av tolv undersökta texter som tar upp det. Användarna av systemet erhåller bättre förutsättningar för att kunna identifiera värdefull information och genom det slutföra transaktionerna på ett bättre sätt. Xu et al (2002) är ännu en som förklarar att med en bättre användarvänlighet och anpassning till kund blir det lättare för företagen att förstå sina kunders behov. Vi ser även här en tydlig likhet mellan vad litteraturen säger och vad systemleverantörerna hävdar.

Kundservice och kundlojalitet

Ökad kundservice återges tydligt i de både tabellerna. Det är i synnerhet två av tre systemleverantörerna som specifikt nämner det i sina utsagor. I Richard & Jones (2008) artikel får företagen i direkta ordalag en förbättrad kundservice och effektivitet. Att

det här sedermera kan leda till ökad kundlojalitet är precis som vi förklarat något som uppnås via alla dessa fördelar. Love et al (2009) från tabell 2.4.1 berättar att CRM-system bidrar till att ge företag en kortare responstid till sina kunders efterfrågningar på information om produkterna och tjänsterna. Love et al är en av totalt 13 som belyser ökad kundservice som en av de främsta fördelarna. Dessutom är två av våra tre systemleverantörer inne på att en ökad och förbättrad kundservice är en fördel som infrias hos företagen tack vare CRM-systemet.

Ökad försäljning och minskade kostnader

Två av tre systemleverantörer beskriver ökad försäljning som en fördel, medan minskade kostnader inte nämns lika tydligt bland systemleverantörerna. Bara en av de tre poängterar att deras kunder uppvisar minskade kostnader efter implementeringen. Med andra ord är det egentligen bara hos fördelen minskade kostnader som det finns en diskrepans mellan litteraturen och systemleverantörerna. Det kan finnas flera anledningar bakom det här men den som vi anser vara mest trolig är att systemleverantörerna och litteraturen inte har samma förhållningssätt till det. Vår åsikt är att litteraturen inte tar hänsyn till att kunderna behöver betala en viss summa för systemet medan systemleverantörerna gör det. Det kan anses vara problematiskt att systemet skall leda till minskade kostnader om implementeringskostnaden är så pass hög att den minskade kostnaden ändå kommer ätas upp i samband med upphandlingen. Det förklaras än tydligare i teorin skriven av Peppers & Rogers (2009) som säger att man får mer gjort med mindre resurser. Tabellen av Richard & Jones (2008) som vi tagit del av har inte med minskade kostnader bland fördelarna och därför väljer vi härmed att bortse från den och inte längre se det som en fördel som uppnås av ett CRM-system.

5.2.2 Kunderna till systemleverantörerna

Vid frågan hur deras förväntningar uppfylldes säger två av kunderna att det uppfylldes väldigt väl i samband med implementeringen. Den tredje är inte lika inställsam. Dock hade kunden en bra bild från början om hur de skulle arbeta vilket de sedan fortsatt att sträva mot.

Integrering, användarvänlighet och anpassning till kund

Den mest framstående fördelen som kunderna nämner, samling av all information, går in i flera andra fördelar såsom integrering, användarvänlighet och anpassning till kund. Det är i synnerhet två av de intervjuade kunderna som ordagrant nämner detta. Den tredje anser att just integrering med andra system var problematiskt och fick i och med det ta in konsulter som ledde till ökade kostnader. Kunden verkar tydligen inte vara tillfreds med integrering som litteraturen tar upp som en fördel. Denna kund berättar istället att systemet gör att företaget kan hantera sina kundrelationer på ett bättre sätt vilket mer stämmer in på användarvänlighet och anpassning till kund. Något som även de andra två kunderna instämmer i. Tidigare i analysdelen har vi sammanställt de två tabellerna och upptäckt att dessa fördelar finns med. Det finns en tydlig jämlighet mellan vad de intervjuade personerna svarar och vad exempelvis Ko et al (2008) tar upp från vår tabell där de presenterar de här fördelarna.

Ökad försäljning och minskade kostnader

Bolton (2004) från tabell 2.4.1 anser att CRM-system bidrar till mer återkommande kunder och en ökad kundnöjdhet i och med att företaget får mer kunskap om sina kunder. Ingen av kunderna har i intervjuerna sagt att det noterats en ökad försäljning efter införandet av CRM-systemet. Både i vår tabell och i Richard & Jones tabell finns ökad försäljning med, bland annat benämnt hos Richard & Jones som förbättrad prissättning. För att också se till Goodhue, Wixom & Watson (2002) skriver de att en högre försäljning via systemets hjälp skall förbättra och stärka företagets försörjningskedja. Samma författare går också in på att företagen får minskade kostnader från systemet, även Love et al (2009) håller med om att ett CRM-system hjälper till med att få minskade kostnader. Hur det kommer sig att dessa två fördelar som är väldigt viktiga för ett företag överlag inte är med i de intervjuade kundernas utsagor är en intressant notering. Fördelen ökad försäljning är något som av litteraturen benämns som en fördel men de kunder vi intervjuat har inte tagit upp det som en sådan. Det blir då ett tydligt problem eftersom en ökad försäljning är en väsentlig del för företagen. Minskade kostnader har vi som vi förklarat tidigare redan valt att bortse från då vi anser att det är något kunderna inte verkar uppleva. De nämner inget om det i sina intervjuberättelser.

Kundservice och kundlojalitet

Två av tre av företagen svarade att deras relation med sina kunder har förbättrats. Det tolkar vi som att kundservicen har blivit bättre. Wilson, Daniel & McDonald (2002) beskriver ordagrant att ett CRM-system bidrar till ökad kundservice. Gulati & Garino (2000) förklarar kundservice på ett annat sätt genom att påpeka att ett CRM-system förbättrar bekvämligheten i transaktionerna. Det anser vi vara ett sätt att förbättra kundservicen, både för kunden som inhandlat systemet samt deras kunder i sin tur. Richard & Jones (2008) har också förbättrad kundservice som en fördel.

5.2.3 Avslutande analys

Systemleverantörerna har i sina respektive utsagor tydligt presenterat många fördelar där alla tre nämner integrering som en av de första fördelarna. Det verkar också deras kunder märka av ganska omgående efter implementeringen även om en av dessa hade problem med integreringen vid införandet. Det som är ganska häpnadsväckande är att just integrering är den fördel som återkommer minst från vår tabell. En av kunderna berättar att systemet var problematiskt att väva samman med andra system, vilket gjorde att denna kund fick anlita konsulter för att åtgärda det hela. Det ledde till högre kostnader i sammanhanget. Fördelen integrering förekommer endast sju gånger i vår tabell och en av kunderna har som sagt också haft problem med just den fördelen. Därför anser vi att det är en fördel som inte borde räknas in. Även här måste vi ta hänsyn till det lilla urvalet av respondenter och kan inte säkerställa antagandet. Med den information vi har att tillgå är det dock ett antagande vi väljer att göra.

Ökad försäljning och minskade kostnader är det inga av kunderna som återger som fördel. Som vi nämnt tidigare väljer vi att bortse från minskade kostnader. Vi anser att vi har för lite belegg för att fortsätta se det som en fördel. Ökad försäljning är däremot något som kräver djupare analys. Litteraturen samt två av tre systemleverantörer anger det som en fördel. Kunderna svarar dock alla tre att det inte är något de har märkt av och vi anser att ökad försäljning är något som borde vara tydligt att upptäcka. Därmed står vi med två parter från två olika sidor med olika svar. Det här är en intressant men problematisk situation som vi anser kan bli besvarad först när vi analyserat uppföljningen. Slutligen har vi tre fördelar som återfinns i Richard & Jones'

tabell, vår egen tabell samt hos både systemleverantörerna och kunderna. De tre fördelarna det rör sig om är användarvänlighet, anpassning till kund och kundservice. Det råder samstämmighet hos alla parter och vi anser därmed att vi har belägg för att de här effekterna infriades. Som vi tidigare nämnt förbättrades även kundlojaliteten. Den här fördelen visar sig som helhet när kunderna med hjälp av systemet kan leverera bättre produkter och tjänster till sina klienter.

5.3 Uppföljning efter införandet av CRM-systemet

Greenberg (2004) säger att synsättet på de olika värderingarna av målen kan skilja sig åt mellan systemleverantörer och kunder. Systemleverantörerna framhäver den finansiella biten och kunderna är mer inriktade på rykten och prestationer. Newell (2000) berättar att det är komplext när det kommer till att mäta ROI från CRM-system just för att variationen i variablerna och definitionen av det är svårt att ta fram. Grönroos (2004) förklarar att det finns två grupper av kostnader som kan mätas, direkta och indirekta relationskostnader. De direkta handlar exempelvis om fakturering och teknisk service medan de indirekta går in på klagomålshantering och frekvensen av telefonsamtal och e-post.

5.3.1 Systemleverantörerna

Enligt stycket ovan finns det inte en direkt tydlig ram för hur uppföljningen och mätningen skall gå till. Däremot finns det likheter mellan litteraturen och hur systemleverantörerna agerar. Ett exempel är en av systemleverantörerna som instämmer i vad Stone, Woodcock & Machtynger (2000) nämner om uppföljning. Företagen får en ökad träffsäkerhet i sina prognoser och kan bättre analysera sina kunders köpmönster. I den tredje systemleverantörens bilder som finns bifogat i appendix syns det att det sker en ökning i förmågan hos företagen att sälja kompletterande produkter och tjänster till sina kunder. Det skall också gå att mäta antal kundmöten samt frekvensen av telefonsamtal och e-post mellan företaget och deras kunder. Det går hand i hand med vad Grönroos (2004) anser vara en indirekt relationskostnad. De intervjuade systemleverantörerna förklarar att de i dialog med kund gärna bidrar med all uppföljning. Förklaringen är att systemleverantören vill veta

vad deras kunder tyckte om samarbetet och om implementeringen lyckats. Kunden bör få en synlig avkastning på sin investering inom ett år och systemleverantören vill alltid följa upp resultatet av implementeringen. Newell (2000) hävdar att det är svårt att mäta ROI. En intressant skillnad och något vi tar med oss till analysen av kundernas svar då litteraturen och systemleverantörerna inte är samstämmiga i sina svar.

5.3.2 Kunderna till systemleverantörerna

Två av kunderna verkar göra någon form av uppföljning av systemet, men en av dessa följer bara upp internt bland sina användare för att höra deras åsikter om systemet. Endast en av tre kunder gör någon form av extern uppföljning och utför mätning av systemet. Då handlar det om nedlagd arbetstid per kund och kundernas värde för företaget. Dessa två mätbara nyckeltal stämmer väl överens med vad Stone, Woodcock & Machtynger (2000) har angett som ett relevant mått. Övriga kunder har sagt att de enbart följer upp införandet via interna undersökningar. Vi har då två kunder som inte mäter nyckeltalen överhuvudtaget och vi frågar oss hur det är möjligt att utvärdera systemet. På grund av avsaknaden av mätning kan dessa två kunder inte hitta några fördelar som påvisar någon avkastning från implementeringen.

5.3.3 Avslutande analys

Ett stort problem som uppstår vid mätning är att företagen inte haft något liknande system tidigare. De har med andra ord inte några nyckeltal om liknande system sedan innan och kan inte jämföra de erhållna nyckeltalen efter upphandlingen med något motsvarande. Redan här uppstår det problem vid uppföljningen. Litteraturens syn på problemet är att se det som kundvärdet över en livstid. Kotler & Armstrong (2008) definierar det som; Hur mycket av företagets intäkter som överstiger företagets kostnader, alltså kostnaden att attrahera nya kunder, kostnaden av att kunna sälja till kunderna och även kostnaden för att underhålla kunden. Vi ser det som ett bra sätt att mäta upphandlingen på men varken systemleverantören eller kunden passade in på beskrivningen. Genom att mäta livstidsvärdet får företaget en siffra som motsvarar summan för hela säljprocessen. Kunderna kan med hjälp av det se vilka processer som fungerar bra eller mindre bra. Med tanke på kundernas svar är verkligheten skrämmande sett till hur uppföljningen går till. Att två av tre inte mäter upphandlingen

överhuvudtaget innebär att det inte kan utvärderas med några konkreta nyckeltal eller siffror och jämföra med hur det såg ut före införandet. Om kunderna valt att följa upp och mäta de fördelar som erhållits från systemet hade de troligtvis fått tydliga svar på hur mycket systemet har hjälpt till att förbättra företagets processer.

Systemleverantörerna hävdar att användarna kan mäta ROI inom ett år efter upphandlingen. Varför dessa kunder då inte valt att göra det är enligt oss väldigt förbryllande. Vi finner dock ett svar från Newell (2000) som förklarar att variationen och komplexiteten i variablerna inte ger en rättvis bild. En tydlig skillnad mellan systemleverantörer, kunder och vår litteratur.

5.4 Sammanfattande analys

Våra tre systemleverantörer var överens om att alla företag var i behov av ett CRM-system och då framförallt de som saknade ordning och reda kring uppgifter om kunderna. På frågan vad kunderna förväntade sig av upphandlingen var alla tre eniga om att det var just ordning och reda som var den främsta motiveringen bakom upphandlingen. Det utfördes däremot ingen marknadsanalys av de köpande företagen utan det var antingen referens eller tidigare kontakt med systemleverantören som avgjorde vilket systemföretag kunderna handlade ifrån. Vi inser att det förmodligen är vanligt förekommande att upphandlingar skapas via tidigare relationer. Vi tycker dock att det inte alltid är den bästa lösningen då systemleverantörernas kunder skulle behöva göra en marknadsanalys och utvärdera alternativen. Genom det hävdar vi att företagen skulle få ut maximalt av upphandlingen.

Enligt Ramsey (2003), Stone, Woodcock & Machtynger (2000), Swift (2001) och Rigby, Reichheld & Schefter (2002) finns det fyra faktorer för framgång. Två av våra systemleverantörer stämmer in på denna beskrivning medan den tredje väljer en helt annan väg. Kundernas svar är dessutom helt eniga med den tredje systemleverantörens svar vilket även Reynolds (2002) samt Peppers & Rogers (1999) berättar. CRM-system skall enligt dessa författare ses som ett verktyg vilket kompletterar och effektiviserar de nuvarande processerna. Problemet enligt oss är att om de nuvarande processerna inte är väl fungerande leder upphandlingen inte till någon förbättring. Vi har inte kunnat få något stöd för det i vår undersökning och en

förklaring är vårt urval. Referenskunder innebär endast positiva kunder och eftersom urvalet är litet kan det vara slumpen som spelat in här och påverkat resultatet. De kunder vi intervjuat kan sedan innan haft väl fungerande processer vilket gör att den här sortens implementering blir lyckad. Crawford, Rigby & Reichheld (2002) återger tydliga exempel på att det blir problematiskt om inte processerna på företaget fungerar väl. Förutom Safeway och Tesco som vi tidigare nämnt finns även New York Times som ett exempel. De implementerade CRM-systemet först när de hade fungerande processer för att sedan effektivisera dessa.

Vad gäller fördelarna har vi genom Richards & Jones' tabell flera samstämmiga teorier som vi jämfört med vår egen tabell. Ser vi till vad systemleverantörerna och kunderna svarat är de överens om att användarvänlighet, anpassning till kund och kundservice är fördelar som uppnås via CRM-system.

I delen om uppföljning och mätning presenteras det många skillnader. För det första är det svårt för kunderna att utvärdera systemet när de inte haft ett CRM-system tidigare och inte heller har några siffror att jämföra med. Vidare är parterna inte eniga om hur processen skall gå till. Både Greenberg (2004) och Newell (2000) beskriver att det är svårt att mäta ROI på grund av de olikheter som finns. Systemleverantören förklarar däremot att kunderna kan mäta ROI inom ett år efter implementeringen. När två av tre kunder svarar att de inte utför någon mätning inser vi att det inte finns någon samstämmig bild kring hur uppföljningen skall gå till. Vi tror att det kan vara förklaringen till att endast 14 % av de tillfrågade cheferna som vi beskriver i 2.6 anser upphandlingar som framgångsrika och rekommenderar att det undersöks vidare av senare forskning.

6. Slutsats

I slutsatsen kommer vi besvara våra frågeställningar där vi återkopplar svaren från vissa av frågorna till varandra då vi anser att det behövs för att förstå helheten av de slutsatser vi kommit fram till. Slutsatserna är baserade på de resultat vi fått från systemleverantörerna och deras kunder med stöd från litteraturen. Våra "förslag till fortsatt forskning" ingår även det i slutsatsen. Här presenteras det vi upptäckt som vi anser bör undersökas närmare.

Systemleverantörerna berättade om flertalet fördelar som kunderna kunde förvänta sig i samband med införandet av CRM-systemet. Svaret på vår frågeställning, " *Vilka är de fördelar som förmedlas ut om ett CRM-system, enligt systemleverantörens föreställningar*" är att alla tre tog upp **ordning och reda på kunderna**, en **centraliserad information**, **ökad kundservice**, en **bättre användarvänlighet**, **effektivitet i arbetet med företagets egna kunder** samt **kundlojalitet**. I övrigt är det **två av tre systemleverantörer** som **tar upp ökad försäljning** och **en** av dessa **nämner** dessutom **minskade kostnader** som en fördel. Vår andra frågeställning var, " *Vilka förväntningar har kunden på införandet av ett CRM-system?*" Den besvaras med att berätta att **kundernas förväntningar** på systemet **var främst** att få **ordning och reda på informationen av sina kunder**. Det finns således en samstämmighet mellan kundernas förväntningar och vad systemleverantörerna säger sig leverera. Det här syftar till den **ordning och reda** som båda parterna nämner. Bättre hantering av all kundinformation i företaget, vilket vi benämnt som integrering är alltså en av förväntningarna från kunderna. Att det är den främsta är väldigt intressant med hänsyn till litteraturen. Integrering är den fördel som förekommer minst bland den litteratur vi undersökt. Om det beror på att det inte varit med i just de texter vi undersökt är mer en spekulationsfråga vilket hade varit intressant att undersöka vidare. Ingen av kunderna nämner något om ökad försäljning eller minskade kostnader som förväntningar på systemet.

För att sedan gå vidare till vår tredje frågeställning som lyder, " *Hur beskriver användarna effekten av att införa CRM-systemet*" är vårt svar att **användarvänlighet** är en fördel alla tre märkt av efter införandet. Sedan går åsikterna isär. Två kunder

anser att de har fått **bättre ordning och reda på all information** medan **den tredje tyckte att den delen var problematisk** att föra över till systemet och **fick dessutom högre kostnader** vid åtgärd av det problemet. Efter åtgärden verkar dock även den tredje kunden fått **bättre koll på kundinformation i sitt företag** då denne poängterar att allt fungerar "rätt så smidigt". Trots att det var integrering som kunderna förväntade sig, var det i själva verket först och främst att systemet var användarvänligt som de märkte av. Även om vi i analysen tror att fler fördelar såsom ökad kundservice och kundlojalitet upplevs från de intervjuade kunderna till systemleverantörerna är det dock användarvänlighet som vi anser vara den mest konkreta fördelen som upplevs.

Den fjärde frågeställningen, "*Hur ser uppföljningen ut efter införandet av CRM-systemet?*" är en problematisk del av införandet och enligt oss en stark bidragande orsak till missnöjet av CRM-system som presenterats i vår problemdiskussion. Enligt litteraturen finns det ingen samstämmig bild över hur det skall gå till mer än att det nämns olika nyckeltal som kan mätas. Systemleverantörerna hjälper gärna till med uppföljningen och gör även egna mätningar på vad deras kunder skall uppleva som fördelar. Även dessa kunder är eniga med litteraturen och berättar att det inte sker någon direkt uppföljning av införandet.

"Mäter systemanvändarna effekten av införandet med formella mått som resultat eller liknande" är den sista frågeställningen i vår undersökning. Här svarade **två av tre** kunder att de **inte mäter något resultat**. Endast en av tre gör mätningar, men inte heller denna intervjuade kund mäter något som är i relation till deras egna resultat från införandet vilket vi anser vara oroväckande. Det uppstår flera frågetecken efter svar på frågan om uppföljning och mätning av resultatet. Om man inte mäter eller gör noteringar varken före eller efter införandet, hur ska man då få siffror som fastställer utfallet av hela processen? Det här anser vi vara en brist hos kunderna och även hos systemleverantörerna som inte verkar se över den delen. De två sista frågorna i relation till vad som bör göras före införandet är definitivt något som vi anser skall undersökas vidare. Vi tror även att det kan vara en bidragande faktor till att fördelarna ökad försäljning och minskade kostnader inte upplevs av kunderna.

Slutligen vill vi återkoppla till vår problemdiskussion och ta fram det som Shanks, Jagielska & Jayaganesh (2009) rekommenderar utifrån vad Selland & Pockard (2003) tidigare har upptäckt. Deras upptäckt var att systemleverantören inte är tillräckligt engagerad i att se till att rätt teknologi anpassas på rätt sätt. Det är inget vi märkt av i vår undersökning vilket kan tolkas som väldigt positivt. Förhoppningsvis har systemleverantörer blivit bättre på att hjälpa sina kunder tillräckligt mycket under hela processen för att kunden skall få uppleva fördelar med systemet. En annan aspekt de nämner är dock att det kan vara hos användaren, alltså kunden själv som problemet ligger. Det handlar oftast om en misslyckad planering samt avsaknad av tydliga specifikationer både före och efter införandet. Även vi har noterat i vår undersökning att det är ett tydligt problem till varför kunderna inte upplever särskilt många fördelar. Något de med all säkerhet skulle göra om de hade sett över viktiga faktorer före införandet och därefter följt upp implementeringen.

”Syftet med arbetet är att göra en beskrivning av systemleverantörernas föreställningar om effekten av att införa ett CRM-system och vilka förväntningar kunden har vid införandet. Vi avser också att beskriva användarnas åsikter om hur förväntningarna sedan infrias och följs upp för att slutligen belysa eventuella skillnader.”

Ovan har syftet valt att återges igen för att återkoppla till början av arbetet och vi anser att vi via våra frågeställningar har lyckats uppnå vårt mål med uppsatsen och vårt syfte. Nedan följer även ett stycke som kan ligga till grund för hypoteser som inspirerar till fortsatt forskning kring ämnet.

Förslag till fortsatt forskning

Ingen av kunderna nämner något om ökad försäljning eller minskade kostnader som en förväntning på införandet och inte heller som ett upplevt resultat. Förklaringen bakom anser vi vara att ingen av kunderna tog hänsyn till att se över eller åtgärda något före införandet trots tydliga hänvisningar från både litteraturen och systemleverantörerna. Om kunderna sett över dessa delar tror vi att de kunnat uppleva fler fördelar. I synnerhet hade kunderna kunnat ta reda på om det skett en ökad försäljning eller om de fått minskade kostnader då de hade haft nyckeltal att jämföra med. En av

faktorerna för framgång var tillräckligt med hjälp från systemleverantören vilket dessa själva hävdar att de bidrar med. Det skulle vara intressant att undersöka hur viktiga dessa faktorer egentligen är för att deras kunder skall bli nöjda med sina implementerade CRM-system. Vi hoppas det kan ses över i ett bredare perspektiv i framtiden. Samma sak gäller uppföljningen. Hur kommer det sig att kunderna inte upplevt fler fördelar än vad de gjort? Varför de valde att inte följa upp implementeringen mer utförligt är en annan fundering som dyker upp. För att återgå till problemdiskussionen igen pratar vi om en rätt hög misslyckandeprocent på 55 % vid implementering av CRM-system. Med tanke på att det är referenskunder vi intervjuat är det i vårt fall inga upphandlingar som kan anses vara misslyckade. Det hade varit intressant med en liknande undersökning där inte bara referenskunder blev utfrågade. Dessutom hade en undersökning kring vikten av faktorerna för framgång varit intressant och om mätningen av resultatet hade genererat en ännu större positiv inverkan. Vår notering är likadan som de tidigare författarna, att avsaknaden av åtgärder före införandet och vid uppföljningen därefter återigen kvarstår. Vi hoppas att en framtida undersökning kan få bukt med problemen och att kunderna kommer till insikt om att dessa delar är centrala för att uppleva ytterligare fördelar från CRM-system.

Referenslista

Böcker

- Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. 2000, Relationsmarknadsföring, Göteborg: IHM Förlag.
- Denscombe, M. 2010, The Good Research Guide; for small scale-social research projects, Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- Echeverri P. & Edvardsson B. 2002, Marknadsföring I tjänsteekonomin, Studentlitteratur.
- Ekengren, A. & Hinnfors, J. 2012, Uppsatshandbok, Hur du lyckas med din uppsats. Studentlitteratur.
- Eriksson L. T och Wiedersheim P.F, 2001, Att utreda, forska och rapportera, Malmö: Liber Ekonomi, Sweden.
- Freeland, J. 2003, "The new CRM imperative", The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY.
- Greenberg, P. 2010, "CRM at the speed of light, fourth edition: social CRM, strategies, tools and techniques for engaging your customers", McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 2004, "Service management och marknadsföring – En CRM ansats", Liber.
- Gummesson, E. 1998, Från 4 P till 30 R, Liber.
- Injazz J. Chen and Karen Popovich, 2003, Understanding customer relationship management (CRM) - People, process and technology, Emerald Insight.
- Jakobson, P. 1998, Internet som strategiskt kommunikationsverktyg, Studentlitteratur AB.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008, Principles of Marketing, Pearson Education Limited.
- Magnusson, J. & Olsson, B. 2008, Affärssystem, Studentlitteratur AB.
- Newell, F. 2000, Customer relationship management in the new era of internet marketing, McGraw-Hill.
- Parvatiyar, A. Jagdish N. Sheth, 2001, "Conceptual Framework of Customer Relationship Management," in Customer Relationship Management -Emerging Concepts, Tools and Applications.
- Patel, R. Davidsson, B. 2011, Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur AB.
- Peppers, D. Rogers, M. 1999, The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management, Doubleday, New York, NY.
- Ramsey, S. 2003, "Introduction: strategy first, then CRM", The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY.

- Reichheld, F. 1996, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Reynolds, J. 2002, *A practical guide to CRM: Building more profitable Customer relationships*, Focal Press.
- Stone, M. Woodcock, N. & Machtynger L. 2000, *Customer Relationship Marketing – Get to know your customers and win their loyalty*.
- Swift, R. 2001, *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall Professional.
- Van Weele, Arjan J. 2012, *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik*, Studentlitteratur AB.

Internet

- Derrick, D. 2013, <http://www.brandingstrategyinsider.com/2013/02/18-customer-facts-marketers-cant-ignore.html> Hämtad 2013 - 03 – 26.
- Ganly, D. 2006, Address five key factors for successful ERP implementations, *Gartner Group*, <http://www.gartner.com/id=490612> Hämtad 2013 – 03 – 26
- Gray, P. & Byun, J. 2001, *Customer Relationship Management*, Claremont Graduate school, University of California. <http://www.escholarship.org/uc/item/76n7d23r#page-1> Hämtad 2013 – 05 - 07
- Hughes, A. 2013. How to measure CRM success, Database Marketing Institute. <http://www.dbmarketing.com/articles/Art224.htm> Hämtad 2013 – 05 – 08.

Vetenskapliga artiklar

- Bolton, M. 2004, Customer centric business processing, *International journal of productivity and performance management*, Vol: 51 No.1, p. 44 – 51.
- Crawford, G. Rigby, D. Reichheld, F. 2002, The story behind successful customer relations management, *European Business Journal*, Vol. 14 No. 2 p.73.
- Darrell K. Rigby & Ledingham D. 2004, CRM Done Right, *Harvard business review*, Vol: 82 Iss:11, p. 118.
- Fichman M. and Goodman P. 1996, “Customer–Supplier Ties in Interorganizational Relations,” *Research in Organizational Behavior*, 18, p. 285–329.
- Foss B., Stone, M. & Ekinci, Y. 2008, What makes for CRM system success — or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.15 p. 68 – 78.

- Galbreath J. & Rogers T. 1999, Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. The TGM Magazine. Vol. 11 No. 3, p. 161-171.
- Goodhue, D. Wixom, B. & Watson, H. 2002, Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way, MIS Quarterly Executive, University of Minnesota, Vol. 1 No. 2, p.16.
- Gulati, R. and Garino, J. 2000, "Get the right mix of bricks & clicks", Harvard Business Review, Vol. 78 No. 3, p. 107-114.
- Ko E., Kim S. H., Kim M. & Woo J. Y. 2008, Organizational characteristics and the CRM adoption process, Journal of Business Research, Elsevier. Vol: 61 Issue 1, p. 65-74.
- Love, P. Edwards, D. Standing, C. & Irani, Z. 2009, Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers, Vol. 16 No. 5, p. 459 – 474, Emerald Group Publishing Limited.
- Nguyen, T. Sherif, J. Newby, M. 2007, Strategies for successful CRM implementation, Information management and internet security, Vol: 15 No.3, p. 102 – 115.
- Richards, Keith A. & Jones E. 2008, Customer relationship management: Finding value drivers, Elsevier, Volume 37, Issue 2, p. 120 – 130.
- Rigby D, Reichheld, F, and Schefter P, 2002, Avoid the Four Perils of CRM, Harvard Business Review, Vol. 80 No. 2, p. 101 – 108.
- Ryals L. and Adrian F.T. Payne, 2001, Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information- Enabled Relationship Marketing, Journal of Strategic Marketing, 9.p. 3 – 27.
- Selland C. & Pockard, D. 2003, Are companies responsible for their CRM failures? Network World, Vol. 20 Issue 28, p 29.
- Shanks, G. Jagielska, I. Jayaganesh, M. 2009, A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits, Vol 25, No. 1, p. 1.
- Wilson H, Daniel E, & McDonald M. 2002, Factors for success in CRM Systems. Journal of Marketing Management, Vol. 18, p. 139 – 219.
- Xu, M. Walton, J. 2005, Gaining customer knowledge through analytical CRM, Vol. 105 No. 7 p. 955 – 971.
- Xu, Y. Yen, D.C. Lin, B. Chou, D.C. 2002. Adapting customer relationship management technology, Vol 102, No. 8, p. 442 – 452.
- Zeng, Y.E. Wen, H.J. Yen, D.C. 2003. Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce, Vol 11 No. 1 p. 39 – 44.

Appendix

Intervjuguide:

Till systemleverantören:

Före implementeringen:

- Vad anser Ni är viktigt att kunden bör se över eller ändra på innan ett införande av ett CRM-system är möjligt?
- Anser Ni som systemleverantör att det finns vissa företag eller organisationer som behöver CRM-system mer än andra?
- Vad kan ni erbjuda ett företag som kan tänkas köpa ett formellt system?
- Vad är det för fördelar/nackdelar företaget får när de implementerar ett CRM-system?

Efter implementeringen:

- När och hur efter införandet av systemet kommer kunden märka av fördelarna/svaghetererna med det?
- Följer Ni upp resultatet av implementeringen?
- Om ja, hur går uppföljningsprocessen i så fall till?
- Om nej, varför är Ni inte involverade i den processen?

Till kunden:

Innan implementeringen:

- Vad hade Ni för förväntningar på införandet av ett CRM-system?
- Hur sköttes relationen innan upphandlingen av systemet?
- Hur motiverades valet av system?
- Behövde Ni åtgärda eller se över något i verksamheten innan implementeringen började?

Efter implementeringen:

- Hur tyckte Ni att Era förväntningar uppfylldes efter implementeringen?
- När och hur efter implementeringen märkte Ni störst skillnad?
- Vilka var de mest framstående fördelarna/nackdelar som Ni upplevde?
- Valde Ni att följa upp eller mäta dessa konsekvenser?

Intervjuerna:

Systemleverantör nr 1:

Före implementeringen:

- Vad anser Ni är viktigt att kunden bör se över eller ändra på innan ett införande av ett CRM-system är möjligt?

Vid införandet av CRM – systemet anser inte leverantören att något behöver ändras på företaget. Då CRM-systemet endast är ett verktyg är tanken att det ska anpassas till det nuvarande systemet. Leverantören vill inte gå in och ändra på hur företaget ska bearbeta marknaden eller hur de säljer sina varor, de vill endast ge ett verktyg som effektiviserar processerna.

- Anser Ni som systemleverantör att det finns vissa företag eller organisationer som behöver CRM-system mer än andra?

De företag som oftast behöver ett CRM-system är de företag som kan kännas vid en avsaknad av Office automation. Företaget har inte riktigt koll på vad de gör, de vet inte vilka som är de bra respektive dåliga kunderna. Ett annat exempel är när en medarbetare slutar. Utan CRM-systemet har den här personen endast antecknat allting på ett block, tar med sig sin telefon och raderar sin e-post. Då uppstår problemet att all historik kring vad den här medarbetaren lyckats åstadkomma med potentiella kunder försvinner.

- Vad kan ni erbjuda ett företag som kan tänkas köpa ett formellt system?

Det som leverantören säljer till sina kunder är ett verktyg för att dessa kunder skall överträffa sina kunders förväntningar.

Anledningen till varför de vill ha ett CRM-system varierar lite. Det är främst två olika sidor här. Den ena består av företag som redan testat CRM-system och då insett vilken svaghet de måste åtgärda. Den andra sidan är via word-of-mouth, fördelen med CRM-system sprids mellan olika företag. Fördelningen mellan de här två alternativen är ungefär 50/50. När det gäller vilken del av företaget de riktar in sig mot för att införa ett CRM-system anser leverantören att det är fel att göra den här approachen mot IT-avdelningen. Det ska istället göras mot sälj- och marknadsavdelningen och sedan ska processen drivas från den här delen av företaget.

Efter implementeringen:

- Vad är det för fördelar/nackdelar företaget får när de implementerar ett CRM-system?

Man kan dra många olika fördelar av CRM-system. Den mest omedelbara är det som kallas Office automation. Leverantören förklarar det här som att det är en gemensam kontaktdatabas och att man har en historik på tidigare kommunikation. Exempel på uppgifter man kan spara är e-post, dokument, möten samt mötesnoteringar. Man får helt enkelt en bättre ordning på sina kontakter. Sedan finns det även en del två, vilket rör marknadsföringen. Man kan enkelt se vilka man kommunicerat med och vilka man ska kommunicera med. Vidare går det att se hur man lättast kommer i kontakt med företagen. När det är utrett vilka kunder som ska kontaktas ska de delas ut på säljarna och systemet ska även kunna ha möjlighet att förklara vilka verktyg som ska användas för att få bästa möjliga förutsättningar för ett bra resultat. Det här rör säljaren enskilt. När det gäller företaget finns det även andra faktorer som kan utläsas genom ett CRM – system. Det här kan röra sig om hur långt man kommit i försäljningar samt om man jobbar med rätt kunder, de mest lönsamma kunderna. Enligt leverantören är det främst det här de brukar trycka på kring CRM – system.

- När och hur efter införandet av systemet kommer kunden märka av fördelarna/svagheterna?

Den nytta och fördel som kunderna kan uppleva av CRM – systemet

kommer de enligt leverantören kunna uppleva ganska snabbt. Redan vid införandet av systemet kan man börja föra över uppgifter om kunderna och historiken till det nya systemet. Direkt när man lärt sig att använda systemet kan man dra nytta av det. Däremot ROI, Return On Investment, kan ta mellan sex till tolv månader men aldrig mer än ett år.

- Följer Ni upp resultatet av implementeringen?

Ja, leverantören vill alltid behålla kontakten med kunden för att på så vis få en kontinuerlig feedback.

- Om ja, hur går uppföljningsprocessen i så fall till?

Utvärderingen efter upphandlingen av ett CRM-system är det inte alla som mäter. Det är svårt att hitta något mätbart. Leverantören fortsätter dock resonemanget kring att exempel på mätning kan handla om något enkelt såsom hur många kundmöten ett företag har i dagsläget jämfört med tidigare. Hur många affärer gör företaget? Hur ser trafiken ut på hemsidan före och efter att företaget infört CRM-systemet och marknadsverktyget? Här finns det inga givna svar och det är lite problematiskt att hitta KPIs (Key Performance Indicators). Dock hjälper leverantören gärna till och underlättar processen för kunden då de vill veta vad kunderna vill mäta och varför de vill genomföra projektet. Uppföljningen sker efter att systemet är infört, men det är svårt att veta hur det såg ut tidigare. Leverantören får svårare att jämföra med något, det är mer en känsla i sammanhanget. Vid uppföljningen brukar inte de anställda göra en intern mätning. De brukar känna att det är enklare att fortsätta arbeta efter införandet. Att mäta lönsamheten, som är det mest överskådliga att mäta, görs om man vill ha konkreta siffror på längre sikt.

Systemleverantör nr 2:

Före implementering:

- Vad anser Ni är viktigt att kunden bör se över eller ändra på innan ett införande av ett CRM-system är möjligt?

Kunden bör ha en klar målsättning framför sig som tydligt stakar ut vad man vill uppnå med upphandlingen av systemet. Som leverantören förklarade det är det mycket möjligt att kunden har ett flertal utmaningar men att de bara anser att de vill eller behöver rätta till ett antal av dessa.

Då är det viktigt att kunden är tydlig med vilka målsättningar de har och vilka utmaningar de vill besegra för att systemet och leverantören ska kunna hjälpa till på ett bra vis.

Vidare pratade leverantören om att det är viktigt att kunden förbereder organisationen på förändringen. Implementering av liknande system är ofta skrämmande och det är viktigt att organisationen är med på tåget för att minimera risken till problem. Avslutningsvis nämnde leverantören att ett CRM-system inte kan nå sin fulla potential utan en grund att stå på, det här rör framförallt dålig kvalitet på kundinformationen.

- Anser Ni som systemleverantör att det finns vissa företag eller organisationer som behöver CRM-system mer än andra?

På den här frågan hade leverantören ett väldigt enkelt och tydligt svar. Alla företag som har kunder behöver ett CRM-system och då ett företag inte överlever utan kunder betyder det att alla företag behöver CRM-system.

- Vad kan ni erbjuda ett företag som kan tänkas köpa ett formellt system?

Leverantören förklarar att de har en grundfilosofi som särskiljer dem från deras konkurrenter. De erbjuder en helhetslösning som innebär utveckling, försäljning, implementering, support samt hjälp med eftermarknaden. För att sammanfatta det förklarade leverantören att de erbjuder både mjukvaran samt tjänster såsom att hjälpa till innan beslutet, under försäljningen samt efteråt med införandet.

Efter implementering:

- Vad är det för fördelar/nackdelar företaget får när de implementerar ett CRM-system?

För att kunna reda ut det här måste företaget till en början veta var man är idag, samt vad man är duktig på.

När det här är utrett kan man fokusera på fördelarna. Den första delen som leverantören förklarar är ordning och reda, det här rör att man har samlat all information om kunden på ett ställe och kan tack vare det prata med kunden på rätt vis. Vidare förklarar leverantören att man via historiken som sparas i CRM-systemet samt via kampanjer kan bygga upp

en bättre relation till kunden. Även de här fördelarna leder till att man pratar med kunden på ett korrekt vis.

Den andra delen handlar om effektivisering av processerna såsom kundservice och orderläggning. Leverantören beskriver att den ordning och reda som skapas tack vare CRM-systemet och som också måste skapas för att CRM-systemet ska fungera, ligger till grund och leder till att processerna effektiviseras.

Leverantören fortsätter att beskriva fördelar genom metaforen "kundmagnet". Med det här menas att kunderna inte enbart ska vara och ses som kunder utan mer som fans till företaget. Tack vare det här ska företaget få en positiv effekt via word-of-mouth och även word-of-mice. Ett CRM-system skall leda till att kunderna får en bättre relation till företaget via exempelvis kortare ledtider vid kundservice, bättre hantering av reklamationer och att man har sparat historiken om kunden. Det här ska då leda till att man på ett enklare vis ska kunna attrahera nya kunder och minska kundbortfallet vilket i slutändan innebär en ökad försäljning.

- När och hur efter införandet av systemet kommer kunden märka av fördelarna/svagheter?

Leverantören förklarade det här genom att jämföra det med maratonlopp och sprinterlopp. En upphandling av CRM-system ska inte ses som ett sprinterlopp utan mer som ett maratonlopp där fördelarna uppkommer mellan 3-12 månader efter införandet. Det som avgör är vilken process man ser till. Att se till att fler kundsamtal kan behandlas på kortare tid och att man på så vis kan öka kundservicen kan upptäckas tidigare än exempelvis ett resultat av försäljningen på en produkt som inte rapporteras förrän inom 12 månader. Allt beror på hur tidigt man kan få resultat att jämföra med innan upphandlingen. Leverantören kunde klargöra att kunden kan uppleva fördelen med ordning och reda tidigare än effektiviseringen av processerna då det senare kräver utbildning och anpassning av användarna.

- Följer Ni upp resultatet av implementeringen? Om ja, hur går uppföljningsprocessen i så fall till?

Leverantören tar tillsammans med kunden fram mätbara mål som de kan mäta efter implementeringen. De här kan exempelvis vara öka antalet

kundmöten eller korta ner leddiderna vid samtal från kunderna. De två parterna samarbetar sedan för att nå fram till de uppsatta målen. Implementeringen övergår alltså till förvaltning. För att få reda på vad kunden tycker om leverantörens jobb får de besvara en enkät där målet är att leverantören ska få reda på om kunden är nöjd med dem.

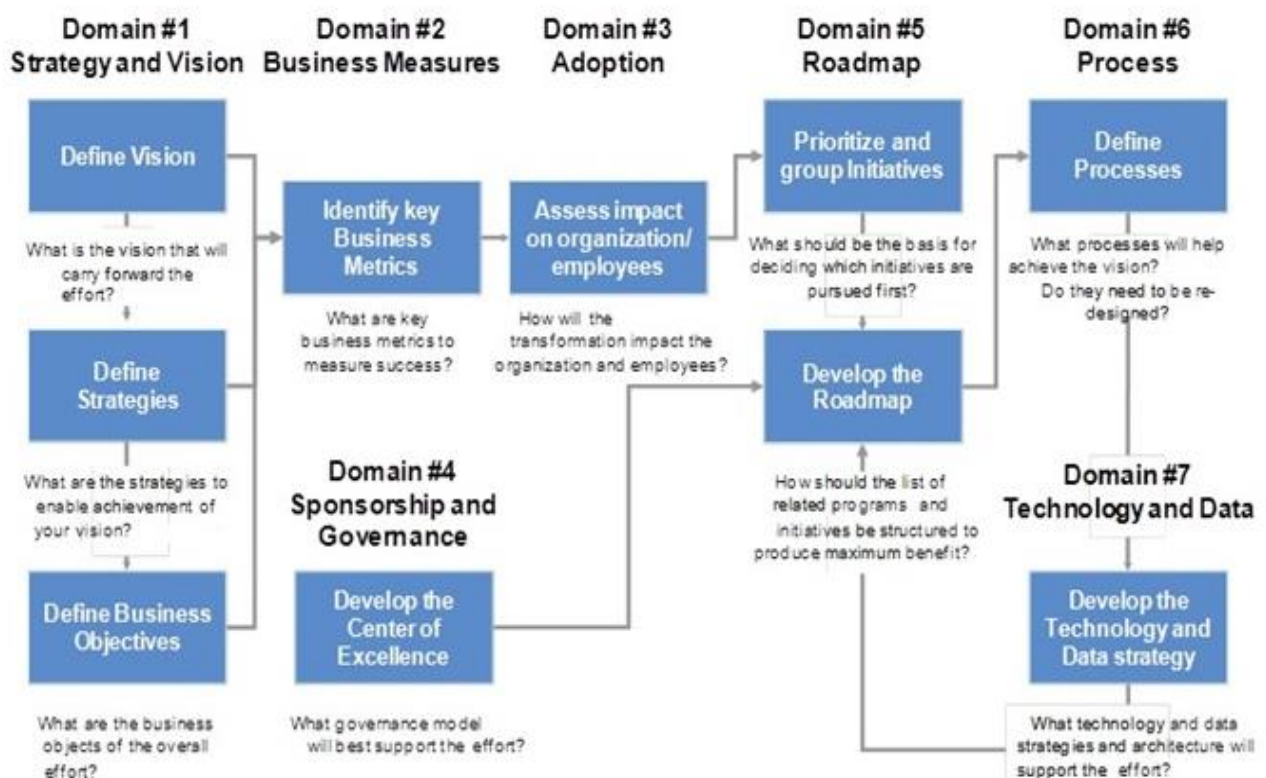
Systemleverantör nr 3

Före implementeringen:

- Vad anser Ni är viktigt att kunden bör se över eller ändra på innan ett införande av ett CRM-system är möjligt?

De kunder som lyckas bäst med sitt införande har redan från början en klar uppfattning om vad de vill åstadkomma och planerar införandet därefter. Generellt brukar sju huvudområden nämnas som viktiga förutsättningar för att lyckas, se figur nedan.

Väldigt få kunder har adresserat samtliga sju områden innan införandet påbörjas. I de flesta fall försöker leverantören hjälpa kunderna att identifiera sig inom dessa områden i samband med införandet.





















- Anser Ni som systemleverantör att det finns vissa företag eller organisationer som behöver CRM-system mer än andra?

Systemleverantören har kunder inom alla branscher och inom såväl privat som publik sektor. I alla branscher finns företag med större förbättringspotential (och därmed behov) inom marknadsföring, försäljning eller kundservice.

Mognadsgrad och förbättringspotential verkar vara mer kulturellt än branschbetingat enligt leverantören.

- Vad kan ni erbjuda ett företag som kan tänkas köpa ett formellt system?

Leverantören tillhandahåller molnbaserade lösningar för marknadsföring, försäljning och kundservice. Enligt Gartner (Gartner Market Share All Software Markets WW 2012 3.29.13) är leverantören en världsledande leverantör av CRM- applikationer mätt i försäljning 2012.

 Leader Sales Force Automation	 Leader CRM Customer Service Contact Centers	 Leader Social CRM
 #1 Most Innovative Company in the World in 2011 and 2012	 #19 Best Places to Work in 2013	 2012 CRM Market Awards: Best Enterprise Suite CRM Best Midmarket Suite CRM
 2012 CRM Market Awards: Service Leader: Customer Case Management Service Leader: Web Support	 Infoworld 2012 Technology of The Year: Heroku	 Best Places to Work in IT
 Barron's: World's Most Respected CEOs 2012	 Leader Social Media Listening (R6) Activity Streams (Chatter)	 Leader Platform-as-a-Service Mobile Collaboration
 Named #1 Most Admired Company in the Computer Software Industry 2013	 Apple App Store Rewind: Chatter named Best iPhone Business App	 Stevie Awards: Data.com Best New Marketing Solution 2012
 Named the #2 Top Performing Company in the Bloomberg/BusinessWeek50 2013	 TMC Excellence Award 2012: Desk.com	 The 100 Most Trustworthy Companies

Efter implementeringen:

- Vad är det för fördelar/nackdelar företaget får när de implementerar ett CRM-system?

Leverantören berättar att företagets viktigaste drivkrafter, mål och fördelar varierar beroende på företagets situation och inom vilka områden de inför CRM-stöd; inom marknadsföring, försäljning eller kundservice och så vidare.

Generellt kan sägas att CRM-systemet hjälper företaget att jobba systematiskt med att styra och förbättra verksamheten såsom:

- Generering och kvalificering av nya affärsmöjligheter
- Öka försäljningen på befintliga och nya kunder
- Öka lojalitet/minska churn (förlust av kunder)
- Ökad kundtillfredsställelse

➤ När och hur efter införandet av systemet kommer kunden märka av fördelarna/svaghetera?

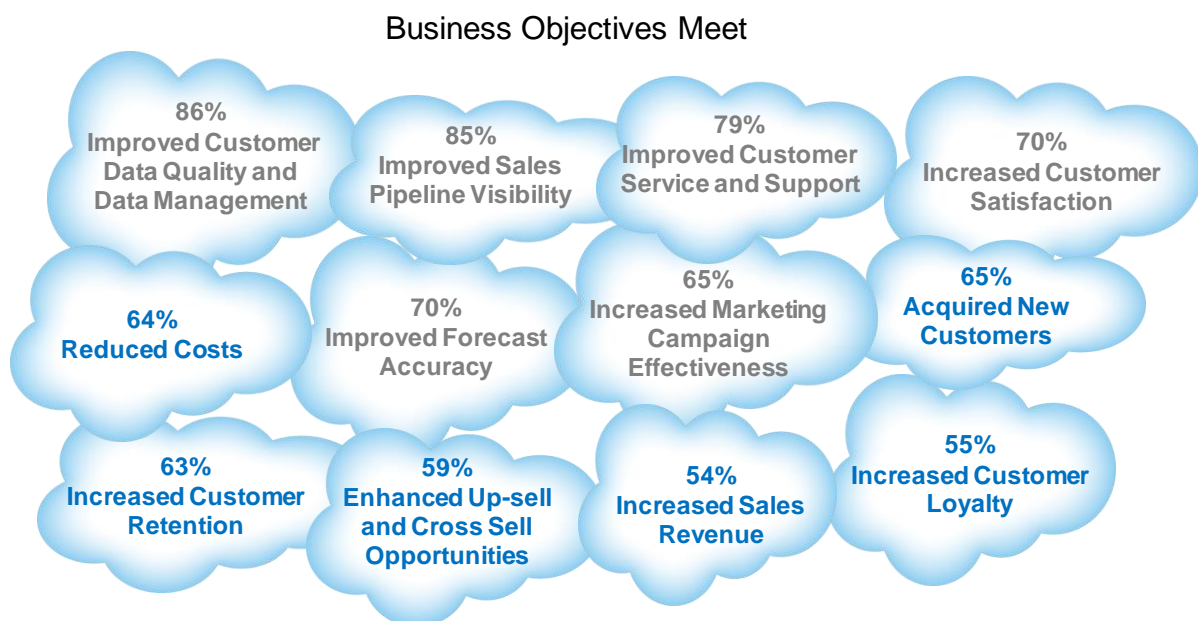
I medeltal uppnår leverantörens kunder ROI inom 13 månader.

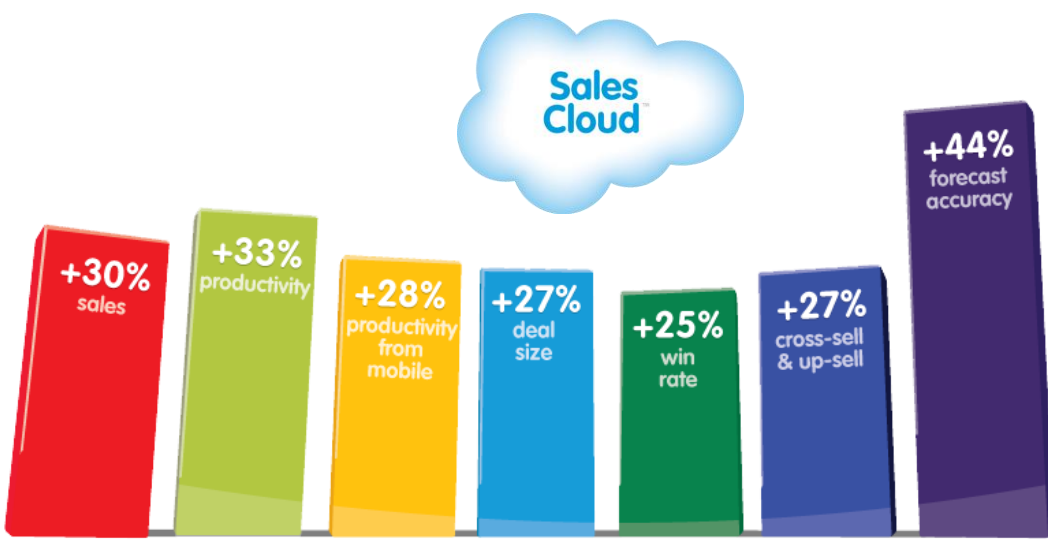
Fördelarna/svaghetera uppenbaras väldigt snabbt, inom några dagar från start.

De har exempel på kunder som nått ROI inom en månad från införandet.

➤ Följer Ni upp resultatet av implementeringen?

Leverantören berättar att de följer regelbundet upp vilka resultat deras kunder uppnår. Nedan redovisas resultat per område från några olika undersökningar som gjorts bland 4 500 – 5 500 slumpmässigt utvalda kunder. De olika undersökningarna genomfördes i mars och april månad under både 2011 och 2012.

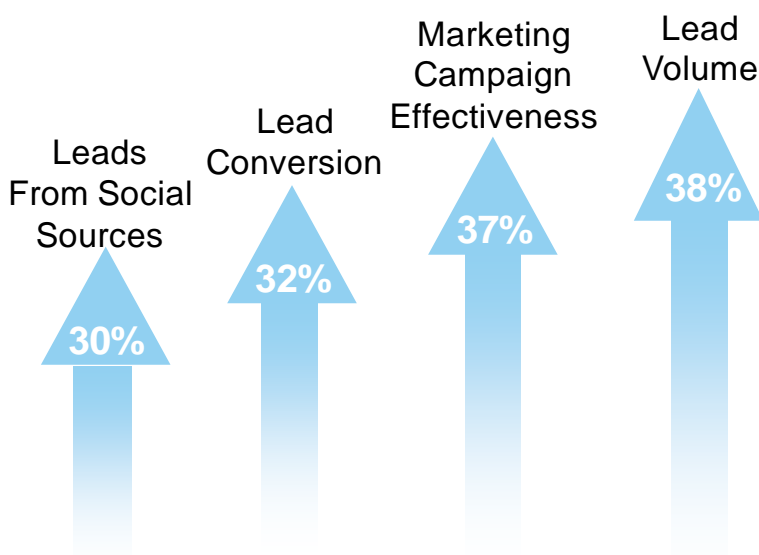




Average Percentage Improvements Reported by Customers



Average Percentage Improvements Reported by Customers



Campaigns	
Campaign Name	Budgeted Cost
Q2 email	\$10,000
Call Down	\$5,000
Webinar: How to..	\$2,000
10% Promo	\$0

Average Percentage Improvements Reported by Customers

- Om ja, hur går uppföljningsprocessen i så fall till?

Leverantören följer upp resultatet av implementeringen och berättar nedan om flera steg i hur uppföljningsprocessen går till.

- 1) Upplevelsen av implementationen följs upp genom skriftliga enkäter till nyckelpersoner involverade i projektet.
- 2) Nyckeltal för användningen av olika delar av applikationerna och plattformen följs upp av en post-sales organisation "Customers for Life" och används i dialogen mellan leverantören och kunderna för att förbättra utnyttjandegraden och affärsvärdet.
- 3) Oberoende undersökningar (som ovan) görs för uppföljning av resultat i allmänhet.

Kund nr 1:

Före implementeringen:

- Behövde Ni åtgärda eller se över något i verksamheten innan implementeringen började?

Det enda som företaget behövde göra var att "översätta" den befintliga strukturen av det dåvarande systemet till ett format som passar det nya CRM-systemet med avseende på projektens status, dokumenthanteringen etcetera.

- Vad hade Ni för förväntningar på införandet av ett CRM-system?

Kunden ville erhålla ett CRM-system som skulle hjälpa dem att hålla koll på alla kunder, prospects och leverantörer. Att systemet skulle kunna fungera som en "container", en samlingsplats för all dokumentation som kunden skapar när de arbetar med sina projekt inom olika företag var även det en av förväntningarna. De hade förhoppningen att CRM-systemet skulle bidra till att ge dem en struktur och skapa rutiner vilket inte var möjligt med det dåvarande systemet.

- Hur sköttes relationen innan upphandlingen av systemet?

Innan upphandlingen handlade det som sagt om ett annat system vilket företaget bytte ut mot det nya systemet. Relationen var dock densamma sedan innan.

- Hur motiverades valet av system?

Företaget motiverades till att köpa CRM-systemet eftersom de ansåg att det var ett enkelt och tydligt system som med fördel kunde integreras tillsammans med befintliga kontorspaket såsom olika ordbehandlingsprogram och kalkylprogram.

Efter implementeringen:

- Hur tyckte Ni att Era förväntningar uppfylldes efter implementeringen?

Företaget tyckte att förväntningarna uppfylldes väldigt väl med tanke på de enstaka förväntningar och krav som fanns vid införandet.

- När och hur efter implementeringen märkte Ni störst skillnad?

De största skillnaderna märktes på en gång. Företaget fick utökade möjligheter att samla all information kring ett projekt på ett och samma ställe. Det var också betydligt lättare att kunna ta fram tidigare genomförda projekt, något som företaget kan ha som en grund till de nya projekt som skapas. En annan viktig skillnad som företaget märkte var att det gick att följa upp projektens olika statusar, vilket bäddar för en mer överskådlig bild över vilka kunder som är mest lönsamma för företaget och vilka projekt dem skall fokusera mer på. Det här underlättar arbetsprocessen med företagets kunder och leder till bättre samarbete och kommunikation.

- Vilka var de mest framstående fördelarna/nackdelar som Ni upplevde?

Den intervjuade personen hänvisar till de största skillnaderna i den föregående frågan. Något som de dock saknade var en tydlig struktur eller funktion som gör det möjligt att fånga upp hur lång tid de olika delarna i processen tar. Den intervjuade berättar vidare att det här är något de som tjänsteföretag gärna hade velat se som en grundfunktion i systemet. Företaget hade tidigare en egenutvecklad applikation vilken hade funktionen att kommunicera med det dåvarande systemet. Den här applikationen har de dock inte kvar längre efter att de infört det nya CRM-systemet. Idag skapar de med hjälp av det nya systemet istället olika aktiviteter per kund och/eller projekt. De här projekten listas sedan enligt

företaget i separata rapporter och kan ligga som en del av grunden till deras kundfakturerings.

- Valde Ni att följa upp eller mäta dessa konsekvenser?

Nej, företaget har valt att inte följa upp eller mäta dessa nämnda fördelar överhuvudtaget.

På senare år har företaget dock mer och mer börjat använda systemet för uppföljning och aktiviteter för att på så sätt kunna attrahera nya kunder till sitt företag.

Kunden använder sig inte av CRM-systemet som ett säljverktyg i första hand, utan som ett verktyg där de hanterar sina befintliga kunder och projekt för dem.

Kund nr 2:

Innan implementeringen:

- Behövde Ni åtgärda eller se över något i verksamheten innan implementeringen började?

Nej det behövdes inte, berättar den intervjuade, eftersom det inte fanns några direkta krav innan implementeringen. Det här gjorde att kunden med hjälp av systemleverantören kunde implementera systemet utan några egentliga åtgärder.

- Vad hade Ni för förväntningar på införandet av ett CRM-system?

Den intervjuade, vilket vid tillfället var företagets VD, berättar att de hade ganska små förväntningar vid införandet. De införde sitt CRM-system 2001 då deras verksamhet var betydligt mindre än vad den är idag. Deras avsikter med själva implementeringen av systemet var vid tillfället i huvudsak att få ordning på alla deras kunder, kontaktpersoner och korrespondensen, det vill säga e-post och all övrig utgående kommunikation i företaget.

- Hur skötte relationen innan upphandlingen av systemet?

Vid tidpunkten innan upphandlingen skedde hade företaget fått en rekommendation från sin externa datatekniker och därifrån skapades en relation med systemleverantören. Det var den här rekommendationen

som blev avgörande vid valet av det CRM-system företaget idag använder sig av.

- Hur motiverades valet av system?

Kunden visste inte riktigt vad som egentligen erbjöds och vad det innebar förutom den rekommendation de erhölet från sin externa datatekniker. Kunden kände dock att det rekommenderade systemet verkade vara kostnadseffektivt och var vid tidpunkten tillräckligt passande för de få grundläggande krav som existerade och dök upp i samband med att systemet valdes för implementering.

Efter implementeringen:

- Hur tyckte Ni att Era förväntningar uppfylldes efter implementeringen?

Det som var av största vikt var att få ordning på sina kunder, kundinformation och den korrespondens som intervjupersonen förklarade i början av intervjun, vilket infriades i samband med implementeringen. Sedan implementeringen 2001 har företaget förstås löpande utvecklat sin användning, dels genom systemets utveckling i sig och dels genom kopplingar som tagits fram för att synliggöra data från ekonomisystemet in i CRM-systemet. Det gör att systemet bidrar till att uppfylla de förväntningar som företaget hade.

- När och hur efter implementeringen märkte Ni störst skillnad?

Skillnaden märktes direkt efter att allt förarbete var gjort från implementeringen och senare när det väl började användas på daglig basis i företaget, då all kundinformation kunde integreras i systemet och bli en centraliserad del i företagets arbetsprocess. Därefter har ett löpande arbete skett utan speciellt utmärkande åtgärder.

- Vilka var de mest framstående fördelarna/nackdelar som Ni upplevde?

Sedan implementeringen 2001 har företaget anställt mer personal och utvecklat sina affärsprocesser där nu deras CRM-system är "navet i allt vi gör" enligt företagets VD. De kopplingar som togs fram för att synliggöra data från ekonomisystemet var positivt för företaget eftersom integreringen i sig skapade större användarvänlighet. CRM-systemet fungerar idag som en kvalitetssäkring och underlättar deras arbete med sina kunder. Utan det systemet påstår VD:n att det dagliga arbetet inte

hade kunnat bedrivas med samma fördel som det idag gör med CRM-systemet som hjälpverktyg.

- Valde Ni att följa upp eller mäta dessa konsekvenser?

Det som företaget följer upp, snarare än mäter med specifika mätinstrument, är själva arbetsprocessen med sina kunder. VD:n förklarar vidare att det med systemet är möjligt att följa upp var de befinner sig i säljprocessen, hur mycket respektive kund är värd för företaget, nerlagd arbetstid per kund och ärende, vilka priser och produkter eller tjänster som offereras till de olika kunderna och så vidare. De här uppföljningarna bidrar till att dem lättare kan bedöma de olika affärsmöjligheterna med kunderna och se hur lönsamheten kan komma att bli vid varje avslutat affärstillfälle. Företagets VD berättar att dessa uppföljningar också kan räknas in i frågan om fördelar med systemet, men att dessa fördelar först dykt upp över tid i samband med att företaget mer och mer märkt av att de kan ta fram realinformation och historik om värdet och lönsamheten på alla befintliga och avslutade affärstillfällen.

Kund nr 3:

Innan implementeringen:

- Behövde Ni åtgärda eller se över något i verksamheten innan implementeringen började?

Här förklarade kunden att precis som vid varje implementering av ett system behöver rutiner ses över för att de ska anpassas till det nya systemet.

- Vad hade Ni för förväntningar på införandet av ett CRM-system?

Kunden började med att förklara att införandet har skett i olika steg, dock var vårt svarsobjekt inte med i den ursprungliga implementeringen. Vidare förklarade kunden att när de valde att lyfta över ett antal funktioner de hade från ett annat system till CRM-systemet var förväntningarna att det skulle vara enkelt för användarna av systemet att komma igång och få koll på all information om kunderna.

- Hur sköttes relationen innan upphandlingen av systemet?

Kunden förklarade här att de redan hade ett CRM-system innan de började använda det fullt ut. Det var först när de införskaffade uppdateringen som de började arbeta i systemet.

- Hur motiverades valet av system?

Valet av systemet motiverades alltså genom att de redan var kunder till företaget och därigenom bara behövde genomföra en uppdatering för att få de funktioner de efterfrågade och som gjorde att de började arbeta i systemet.

Efter implementeringen:

- Hur tyckte Ni att Era förväntningar uppfylldes efter implementeringen?

Kunden anser att förväntningarna uppfylldes "rätt så bra" och förklarade vidare att de hade en bra bild sedan tidigare på vad de ville göra och arbetade efter den.

- När och hur efter implementeringen märkte Ni störst skillnad?

Kunden förklarade att efter lite mer än ett år efter att de lyft över mer funktioner i CRM-systemet fungerar det "rätt så smidigt" och det börjar rulla på löpande.

- Vilka var de mest framstående fördelarna/nackdelar som Ni upplevde?

Nackdelarna är svårigheten att integrera andra system med CRM-systemet. Behovet av konsulter har varit stort och för att lösa detta har det lett till stora kostnader. Fördelarna är enligt kunden att de nu har ett system där de hanterar deras kundrelationer bättre.

- Valde ni att följa upp eller mäta dessa konsekvenser?

Kunden genomför just nu en "kund" undersökning hos sina interna användare för att se effekterna av införandet av sitt CRM-system.