



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
*Institutionen för informatik*  
03-06-10

# Nyckeln till framgång med implementeringen av CRM

## Abstrakt:

Allt fler företag har börjat inse att marknadsföringens viktigaste syfte inte enbart är att få igenom enskilda affärstransaktioner utan även att skapa en stark lojalitet hos sina kunder och därmed erhålla långsiktiga affärsrelationer. Det förhållningssätt som har till syfte att stärka ett företags kundrelationer med stöd av IT kallas idag vanligtvis för Customer Relationship Management (CRM). Statistik från Gartner Group visar dock att två av tre företag misslyckas med implementeringen av CRM i sin verksamhet samtidigt som allt fler företag fortsätter att investera i dessa lösningar. Syftet med uppsatsen är därför att identifiera de främsta framgångsfaktorerna som ett företag bör ha i åtanke vid implementeringen av CRM. Genom att undersöka vad som krävs för framgång i teori och praktik fann jag att det bland annat är avgörande att projektet ska bygga på en kundstrategi och inte en systemlösning. Andra faktorer som företag bör ha i åtanke för att få förväntad avkastning på sin investering är att inte underskatta själva integrationsfasen samt att utbildning bör gå hand i hand med utvecklingen av nya CRM baserade arbetsprocesser och IT-verktyg.

Nyckelord: Customer Relationship Management, CRM, framgångsfaktorer, implementering

Författare: Peter Larsson  
Handledare: Faramarz Agahi  
Examensarbete I, 10 poäng



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUND	4
1.2 SYFTE	5
1.3 FRÅGESTÄLLNING	5
1.4 AVGRÄNSNING	6
1.5 DISPOSITION	6
<b>2. METOD</b>	<b>7</b>
2.1 ANGREPPSSÄTT	7
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD	7
2.3 DATAINSAMLING	7
<b>3. TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>9</b>
3.1 VAD ÄR CRM?	9
3.1.1 INLEDNING	9
3.1.2 DEFINITION AV CRM	10
3.1.3 CRM PROCESSEN	10
3.1.4 CRM SOM KUNDSTRATEGI	11
3.1.5 CRM SOM SYSTEMLÖSNING	13
3.2 VAD KRÄVS FÖR FRAMGÅNG MED IMPLEMENTERING AV CRM ENLIGT TEORIN?	15
3.2.1 INLEDNING	15
3.2.2 FRAMGÅNG MED IMPLEMENTERING AV CRM ENLIGT FORSKARE/EXPERTER	15
3.3 SAMMANFATTNING	18
<b>4. EMPIRISKT RESULTAT</b>	<b>19</b>
4.1 HUR IMPLEMENTERAR BANKER CRM I PRAKTIKEN?	19
4.1.1 INLEDNING	19
4.1.2 INTERVJU MED KONCERNANSVARIG FÖR CRM I BANK A	19
4.1.3 INTERVJU MED CRM ANSVARIGE I BANK B	20
4.1.4 INTERVJU MED PROJEKTLEDAREN FÖR CRM I BANK C	21
4.2 SAMMANFATTNING	23
<b>5. ANALYS</b>	<b>24</b>
5.1 VILKA FRAMGÅNGSFAKTORER FINNS FÖR IMPLEMENTERING AV CRM I BANKER?	24
5.1.1 INLEDNING	24
5.1.2 SAMMANSTÄLLNING AV FRAMGÅNGSFAKTORER	25
5.2 SLUTSATS	27
5.3 EGNA KOMMENTARER	27
<b>REFERENSER</b>	<b>28</b>



## FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1: Dispositionsmodell .....	6
Figur 3.1: Exempel på affärssystem i ett företag .....	9
Figur 3.2: CRM processen .....	10
Figur 3.3: Implementering av one-to-one strategi .....	12
Figur 3.4: IT-verktyg för CRM .....	13
Figur 3.5: CRMs tre huvudområden .....	15

## TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1.1: Frågeställning .....	5
Tabell 2.1: Intervjuade personer .....	8
Tabell 3.1: Transaktionsmarknadsföring vs Relationsmarknadsföring .....	11
Tabell 3.2: Framgångsfaktorer för implementering av CRM från en teoretisk synvinkel .....	18
Tabell 4.1: Framgångsfaktorer för implementering av CRM från en praktisk synvinkel .....	23
Tabell 5.1: Framgångsfaktorer från en teoretisk och praktisk synvinkel .....	24
Tabell 5.2: Framgångsfaktorer att ha i åtanke vid implementeringen av CRM i ett företag .....	27



## 1. INLEDNING

---

*Kapitel 1 ger en kort bakgrund till uppsatsens syfte. Därefter följer en mer precis beskrivning av min frågeställning som ger en bild om hur syftet ska besvaras. Slutligen presenteras en avgränsning och en disposition över uppsatsen.*

---

### 1.1 Bakgrund

På senare år har allt fler företag börjat inse att marknadsföringens viktigaste syfte inte enbart är att få igenom enskilda affärstransaktioner utan att även skapa långsiktiga affärsrelationer med sina kunder. Orsaken till denna förändring beror bl.a. på den utveckling som skett inom IT de senaste åren. Utvecklingen har förenklat processen med att samla in, strukturera och analysera den kunddata som krävs för att kunna ta fram individuella kunders behov och därmed erbjuda kunden rätt varor/tjänster vid rätt tid och plats. Den strategi och systemlösning som hanterar sådana processer benämns idag vanligtvis för Customer Relationship Management (CRM).

CRM har under de senaste åren varit ett hett ämne. När begreppet kom i slutet av 90-talet lyftes det fram av systemleverantörerna, som då nästan ägde begreppet, hur företagets kundhantering kraftigt skulle förbättras om det investerade i en CRM systemlösning. I denna datoriserade kundhantering såg många visionärer en sammanslagning av säljstödsprogram, Call Centers och marknadsföring till ett enda stort kundorienterat system. Genom denna integration skulle företagen erhålla lojalare kunder och därmed stärka dess position på den idag allt mer konkurrensutsatta marknaden. På senare tid har dock denna vision visat sig vara en illusion för många företag och stora investeringar gått förlorade. Enligt statistik från Gartner Group misslyckas två av tre CRM implementeringar. Med bakgrund till denna statistik har kritiken mot CRM under senare tid vuxit sig allt starkare. Problemen som uppstod var att flera företag som investerat i CRM systemlösningar inte haft möjlighet att utnyttja funktionerna fullt ut, exempelvis har det för många varit svårt att analysera den kundinformation som samlats in i databasen. Informationen har ofta varit överflödigt och det har därmed varit svårt att kunna förutse kundernas behov. Detta har resulterat till att dyra investeringar i CRM inte utnyttjas på ett sådant sätt som det är tänkt utan enbart fungerar som exempelvis ett kundregister. Det har även varit svårt att integrera de systemlösningar som köpts in från leverantörer med gamla system, vilket i vissa fall till och med försämrats företagets kundhantering. Trots att flertalet företag misslyckas med att implementera CRM i sin verksamhet kommer företag fortsätta att investera i dessa lösningar. Marknaden förväntas enligt Gartner Group att växa från 42,8 miljarder kronor år 2002 till 73,8 miljarder kronor år 2007, vilket är en tillväxt på 11,5 % per år.

Orsaken till att företag misslyckas med implementeringen är enligt Gartner Group att det är få som har kunskap om vad CRM egentligen är och hur det bör implementeras. I många personers ögon är CRM enbart en systemlösning när det egentligen härstammar från one-to-one marketing och därmed i grund och botten är en marknadsföringsstrategi. Eftersom denna typ av datoriserad kundhantering oavsett namn är här för att stanna är det därför idag relevant att undersöka och kartlägga vad som egentligen krävs för att en implementeringen av CRM ska ge förväntad avkastning på det kapital som företaget investerat.



## 1.2 Syfte

Med bakgrund till den osäkerhet som idag finns med att införa CRM i ett företag är uppsatsens syfte att identifiera de främsta kritiska framgångsfaktorerna som ledning och projektgrupp bör ha i åtanke vid implementeringen av CRM i en verksamhet.

## 1.3 Frågeställning

Som beskrevs i inledningen har investeringarna i CRM ökat under senare år och kommer att fortsätta med detta trots att två av tre företag misslyckas med implementeringsprocessen. Det är därmed av intresse att undersöka vilka framgångsfaktorer som ett företag bör ha i åtanke för att CRM ska förbättra ett företags kundhantering och inte som i vissa fall försämra den. Min huvudfråga för uppsatsen blir därför följande; Vilka är de främsta framgångsfaktorerna för implementering av CRM?

Tabell 1.1: Frågeställning

<b>Huvudfråga:</b> Vilka är de främsta framgångsfaktorerna för implementering av CRM?
<b>Delfrågor:</b>  Delfråga 1: Vad är CRM?  Delfråga 2: Vad krävs för framgång med implementering av CRM enligt teorin?  Delfråga 3: Hur implementerar banker CRM i praktiken?

För att kunna besvara min huvudfråga har jag delat in min undersökning i tre delfrågor, se tabell 1.1. Den första delfrågan har till syfte att besvara vad CRM egentligen är.

När CRM som begrepp är kartlagt är nästa steg att undersöka vad som krävs för framgång vid implementeringen. Delfråga två syftar till att studera vad experter/forskare anser är avgörande för att nå framgång vid införandet av CRM i ett företag och därmed erhålla en teoretisk synvinkel på problemet. Delfråga tre syftar till att undersöka hur CRM har implementerats i praktiken och därmed dra lärdom av företags erfarenheter kring denna process. En bransch som idag har kommit långt med utvecklingen av CRM är bankväsendet och jag kommer därför att studera hur tre banker infört CRM i sin verksamhet.

Genom att undersöka vad som krävs för framgång med implementeringen av CRM i både teori och praktik hoppas jag erhålla en bättre grund för att kunna besvara min huvudfråga och därmed syftet med uppsatsen.



## 1.4 Avgränsning

Uppsatsen avser inte undersöka CRM som informationssystem utan är istället en bred studie om själva implementeringsprocessen. Utöver informatik kommer även organisation och marknadsföring att beröras då CRM utgår från hantering av kundrelationer, vilket även påverkar ett företags organisation. Undersökningen syftar inte till att studera hur säljpersonal eller övrig personal uppfattar CRM utan studien utförs mot strategisk nivå, vilket innebär att de framgångsfaktorer som kommer att identifieras är riktade till ledning och de som är ansvariga för CRM implementeringen i ett företag. Jag kommer inte heller i detalj beskriva hur man exakt ska gå till väga för att implementera CRM utan istället ange vad man bör ha i åtanke vid ett sådant projekt.

## 1.5 Disposition

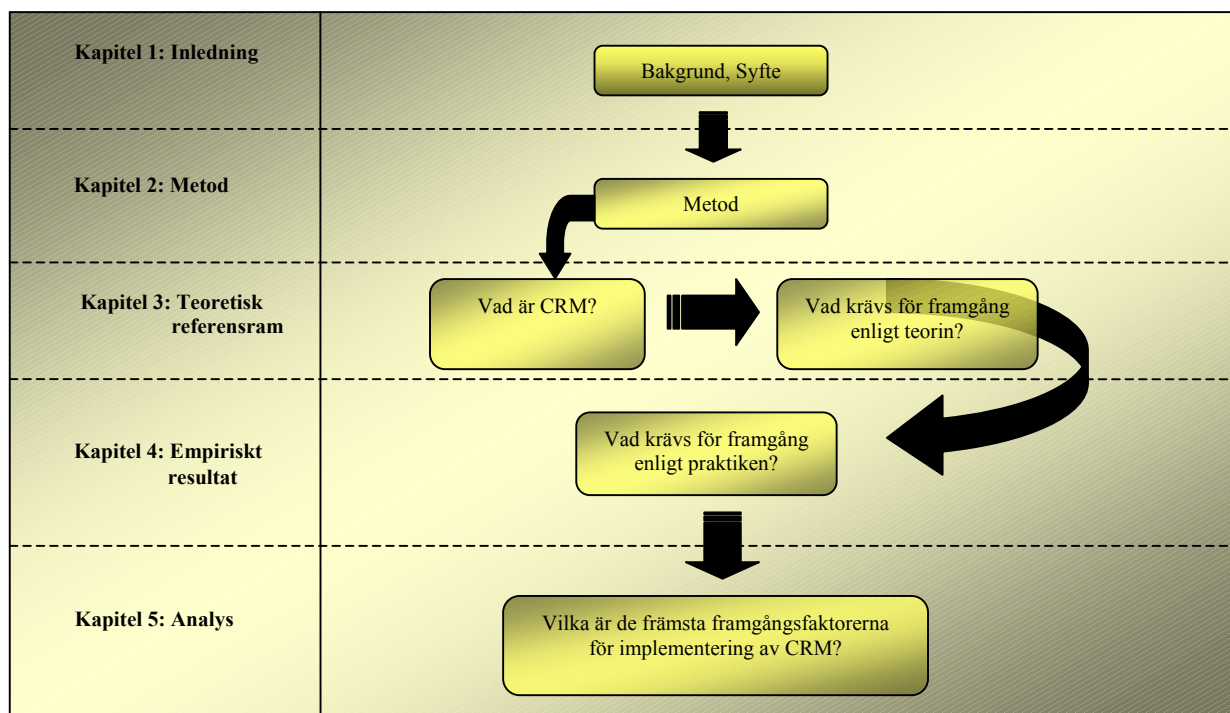
I kapitel 2, *Metod*, presenteras min metod och angreppssätt för studien. Kapitlet beskriver även hur jag samlat in primär och sekundär data som hjälpt mig besvara mitt syfte.

Kapitel 3, *Teoretisk referensram*, besvarar uppsatsens två första delfrågor (se figur 1.1). Den första delfrågan ger en grundläggande bild vad CRM egentligen är. Den andra delfrågan besvarar vad som krävs för framgång med implementeringen av CRM enligt teorin, tre forskares åsikter presenteras.

I kapitel 4, *Empiriskt resultat*, besvaras den tredje och sista delfrågan (se figur 1.1) för uppsatsen. I kapitlet presenteras tre CRM ansvarigas åsikter och erfarenheter om vad som krävs för att nå framgång med CRM.

Kapitel 5, *Analys*, ger svar på uppsatsens syfte, med bakgrund till den information som samlats in i kapitel tre och fyra, och identifierar de främsta framgångsfaktorerna vid implementeringen av CRM i en verksamhet.

Figur 1.1: Dispositionsmodell





---

## 2. METOD

---

*I metodkapitlet presenteras uppsatsens arbetsmetod. För att lättare kunna styrka mitt val av metod har jag valt att kort beskriva varje begrepp som används i kapitlet. Först kommer undersökningens ansat beskrivas, därefter vilken undersökningsmetod uppsatsen baseras på samt hur min intervjuundersökning genomförts.*

---

### 2.1 Angreppssätt

Det angreppssätt som uppsatsen utgår från är av deskriptiv art då min undersökning syftar till att kartlägga vilka som är de främsta framgångsfaktorerna för en lyckad implementering av CRM. Min problemställning var därmed från början klart definierad. Det finns idag en stor mängd information kring CRM och vad som krävs för att nå framgång med förhållningssättet och av den anledningen är undersökningen strukturerad vilket också är karakteristiskt för ett deskriptivt angreppssätt. En deskriptiv undersökning görs objektivt och har till syfte att presentera fakta snarare än att förklara den, vilket stämmer överens med uppsatsens syfte att kartlägga framgångsfaktorer från teori och praktik.<sup>1</sup>

### 2.2 Undersökningsmetod

Det finns två undersökningsmetoder inom forskningsmetodik: kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativa forskningsmetoder innebär att forskningen grundas på verbala analysmetoder, som t ex personliga intervjuer, medan kvantitativa i stället använder sig av statistiska metoder.<sup>2</sup> Kvantitativa undersökningar inhämtar data om sådana förhållanden som kan kvantifieras och presenteras ofta i sifferform medan kvalitativa undersökningar är inriktade mot mer svårkvantifierade data såsom attityder, värderingar och föreställningar.<sup>3</sup>

Den undersökningsmetod som uppsatsen utgår från är av kvalitativ art då min studie i hög grad bygger på människors antaganden, uppfattningar och erfarenheter. Jag kommer att presentera undersökningens resultat i löpande text, vilket är vanligt vid den kvalitativa metoden.

### 2.3 Datainsamling

För att kunna identifiera de främsta framgångsfaktorerna vid implementeringen av CRM i ett företag kommer jag att först utgå från litteraturstudier och undersöka vad experter och forskare i teorin anser är viktigt för att nå framgång med CRM. Uppsatsens undersökning inleds därför med insamling av sekundärdata, dvs data som sammanställts vid andra undersökningar. Därefter kommer jag att intervjua tre företag i en bransch som kommit långt med utvecklingen av CRM, dvs. bankväsendet. Därmed avslutas undersökningen genom insamling av primärdata via telefonintervjuer.<sup>4</sup>

Jag valde att ta kontakt med tre av Sveriges största banker för att få en inblick om hur en implementering av CRM kan se ut i praktiken och därigenom lära av deras erfarenheter. För

---

<sup>1</sup> Eriksson & Wiedersheim, *Att utreda, forska och rapportera*, 1997

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Backman, *Rapporter och uppsatser*, 1998

<sup>4</sup> Ibid.



att få tag på rätt intervjuperson tog jag kontakt med IT-chefen från respektive bank och via hon/han lokaliserade jag den person som hade huvudansvaret för CRM, se figur. Varje intervju tog ca 30 minuter per person och som stöd för min intervju hade jag tagit fram en intervjuguide utifrån den kunskap jag erhållit från första och andra delfrågan. Orsaken till att jag genomförde telefonintervjuer och inte besöksintervjuer berodde på att personerna inte befann sig i Göteborg eller hade tid för en besöksintervju.

**Tabell 2.1:** Intervjuade personer

<b>BANKER</b>	<b>INTERVJUPERSONENS TITEL</b>
Bank A:	Koncernansvarig för CRM
Bank B:	CRM ansvarig
Bank C:	Projektledare för CRM

Orsaken till att jag delat in bankerna i A, B och C samt inte uppgett några namn på de personer jag har intervjuat beror på att syftet med uppsatsen inte är att jämföra hur långt bankerna kommit sinsemellan utan att inhämta kunskap om hur de hanterar CRM i verksamheten och därmed få en bättre grund vid identifieringen av framgångsfaktorer.



### 3. TEORETISK REFERENS RAM

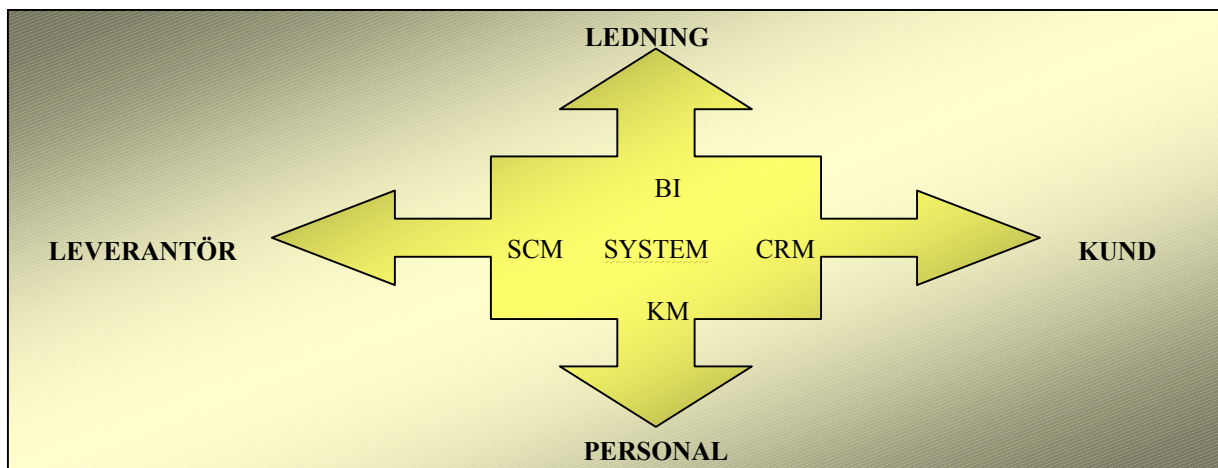
Kapitlet behandlar de två första av uppsatsens tre delfrågor. Den första delfrågan behandlar vad CRM egentligen är och hur CRM fungerar som en kundstrategi och IT-verktyg. Den andra delfrågan lyfter fram vad forskare och experter anser är viktigt för att nå framgång med CRM i ett företag.

#### 3.1 Vad är CRM?

##### 3.1.1 Inledning

Ett begrepp som idag är centralt för utvecklingen av företagens ekonomi- och informationssystem är affärssystem. Det finns idag ett stort antal olika system som stödjer olika delar av en organisation och dess styrning av verksamheten, se figur 2.1. Ett affärssystem kan ses som en programvara som snabbare ska ta fram bättre information och ha förmåga att övervaka vad som sker i olika delar av företaget och dess omvärld. Det kräver ofta stora investeringar att implementera ett affärssystem i en organisation och tar också ofta lång tid innan det ger väntad effekt.<sup>5</sup>

Figur 3.1: Exempel på affärssystem i ett företag



Källa: Baserad på figur från Samuelson, *Controller handboken*, 2001

Som bilden visar kan ett företag använda sig av flera olika affärssystem samtidigt då de används inom olika områden i företaget, exempel på system kan vara de som visas i figuren ovan. KM, *Knowledge Management*, används mot personalen och för hantering av kompetensutveckling av enskilda medarbetare samt förvaltning av ett företags humankapital. SCM, *Supply Chain Management*, är ett system som används mot leverantören för att styra och följa upp varuflödena i hela leverantörskedjan tills varan når slutkunden. BI, *Business Intelligence*, är ett system som används på strategisk nivå av ledningen och har till syfte att analysera och tolka data som ingår i företagets datawarehouse och därigenom bygga strategier av dem. Och slutligen CRM, *Customer Relationship Management*, som uppsatsen behandlar används mot kunden och bearbetar data om kundbeteende och försäljning samt effektiviserar försäljnings och serviceprocesser.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Samuelson, *Controller handboken*, 2001

<sup>6</sup> Ibid.



### 3.1.2 Definition av CRM

Customer Relationship Management är ett förhållningssätt som dykt upp under senare år och har på kort tid blivit ett vedertaget begrepp inom affärsvärlden. CRM är dock inte enbart en systemlösning, som många idag tror, utan har sin grund i relationsorienterad marknadsföring. Det finns idag en uppsjö av definitioner om vad CRM är, vilket lätt kan bidra till förvirring kring begreppet. Det som ofta skiljer definitionerna åt är tyngdpunkten på IT. Ett exempel på en definition är följande:<sup>7</sup>

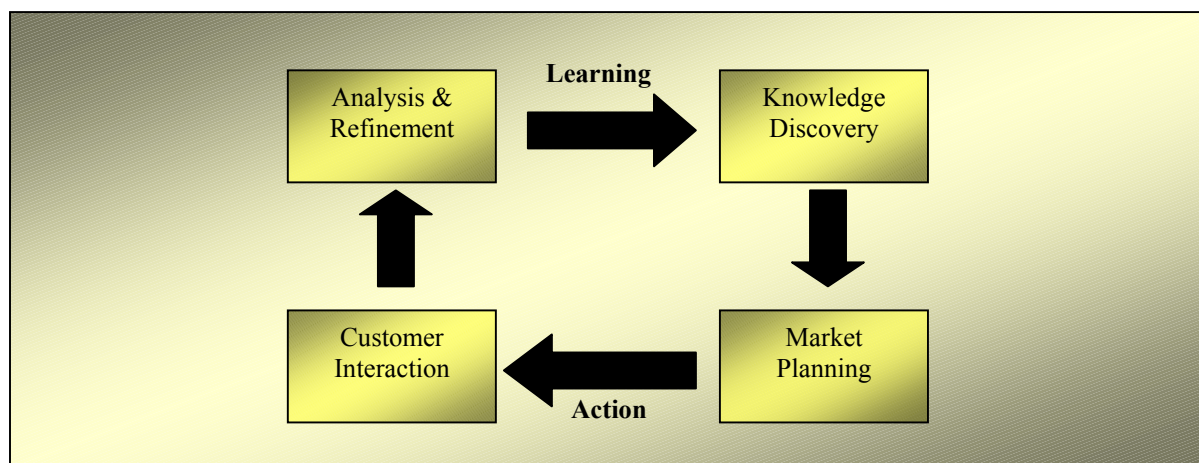
*” A comprehensive approach which provides seamless integration of every area of business that touches the customer – namely, marketing, sales, customer service and field support – through the interrogation of people, process and technology, taking advantage of revolutionary impact of Internet.”*<sup>8</sup>

CRM är därmed ett förhållningssätt som utgår från en relationsorienterad kundstrategi som har till syfte att stärka kundernas lojalitet gentemot företaget. För att effektivisera denna process används IT verktyg som stödjer analys av data, framtagning av kampanjer, försäljningsprocesser m.m. Detta förhållningssätt ska genomsyra hela organisationen.

### 3.1.3 CRM Processen

CRM är inte ett projekt som man avslutar utan är en iterativ process som ständigt ska förbättra kunskapen om företagets kunder. Genom att kontinuerligt samla in och analysera kunddata och omvandla den till användbar information som kan användas för att skapa effektivare kundhantering kan företaget erhålla mer lojala och lönsamma kunder. Denna process är uppdelad i fyra faser vilket figur 2.2 visar. Den viktigaste aspekten för CRM processen är den kontinuerliga *inläringen* och skapandet av *kunskap* om kunderna för att lyckas uppfylla sina mål och nå en högre lönsamhet på lång sikt.<sup>9</sup>

Figur 3.2: CRM processen



Källa: Baserad på figur från Swift, *Accelerating Customer Relationships*, 2000

<sup>7</sup> Swift, *Accelerating Customer Relationships*, 2000

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.



### **Knowledge Discovery**

Detta är processen för att analysera den kunddata som samlats in för att bl.a. kunna identifiera specifika marknadsmöjligheter. För att effektivisera denna fas bör man ha lagrat all insamlad data i en central kunddatabas. Centralisering ger möjligheten att bättre kunna analysera komplexa relationer och därigenom skapa en relation som är mer riktad mot en kunds individuella behov.

### **Market Planning**

Under marknadsplaneringsfasen skapar man en strategisk kommunikationsplan eller program som bygger på den kunskap som togs fram i förgående fas. Denna plan definierar bl.a. speciella kunderbjudanden, försäljningskanaler och scheman.

### **Customer Interaction**

I denna fas sätter man planen som man tog fram i marknadsplaneringsfasen i verket. Under kundinteraktionsfasen bör man kartlägga var bl.a. kundinteraktioner sker, vad kunderna köper och vilken typ av teknologi de föredrar att använda.

### **Analysis & Refinement**

I denna fas ska man ta lärdom från kunddialogerna genom att samla in och analysera data från kundinteraktionerna och finslipa den information man får om kunderna för att sedan förbättra framtida kommunikationsplaner.

## **3.1.4 CRM som kundstrategi**

Många företag har idag upptäckt vikten av långsiktiga kundrelationer som en av företagets viktigaste tillgångar för hela organisationen. Ökad kundlojalitet och förmågan att öka kundnyttan är nyckeln till konkurrensövertag och vinstmöjligheter. Tack vare den tekniska utvecklingen har kundorienterade strategier fått ett kraftigt uppsving och det är idag ett måste inom många branscher att tänka kundorienterat och inte enbart transaktionsorienterat för att överleva på marknaden.<sup>10</sup> Tabell 2.1 visar skillnaderna mellan transaktionsorienterad- och relationsorienterad marknadsföring.

**Tabell 3.1:** Transaktionsmarknadsföring vs. Relationsmarknadsföring

<b>Transaktionsmarknadsföring</b>	<b>Relationsmarknadsföring</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Fokus på försäljning</li><li>- Produktens egenskaper i fokus</li><li>- Kort tidsperspektiv</li><li>- Svag betoning på kundvård</li><li>- Begränsat kundåtagande/engagemang</li><li>- Begränsade kundkontakter</li><li>- Kvalitet i huvudsak en produkt- och produktionsfråga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fokus på kundtrohet</li><li>- Kundnyttan i fokus</li><li>- Långt tidsperspektiv</li><li>- Stark betoning på kundvård</li><li>- Starkt kundåtagande/engagemang</li><li>- Intensiva kundkontakter</li><li>- Kvalitet berör allt och alla</li></ul>

**Källa:** Echeverri & Edvardsson, *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, 2002

<sup>10</sup> Echeverri & Edvardsson, *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, 2002



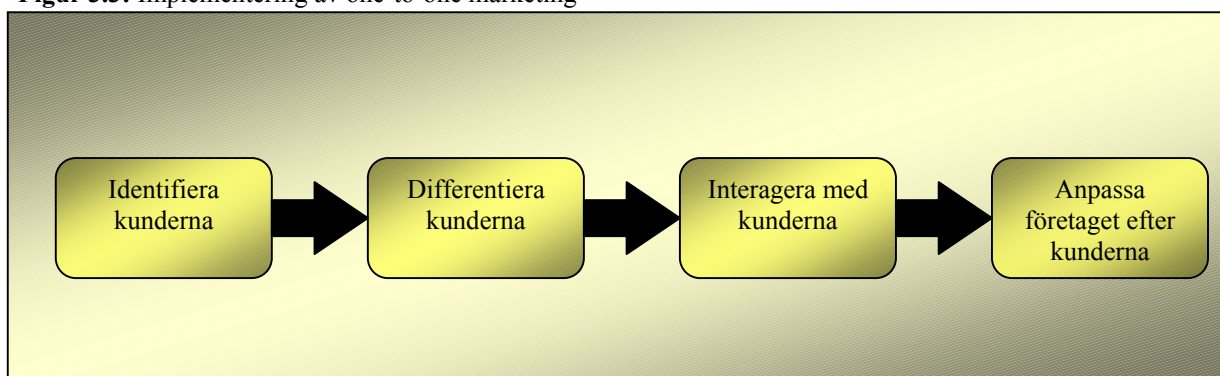
En förklaring till att företag anser att kundrelationer blivit allt viktigare hör ihop med de begränsningar som finns med den traditionella transaktionsorienterade marknadsföringen som är inriktad på att vinna nya kunder genom de 4:a p:na (pris, plats, produkt, promotion). CRM följer däremot den relationsorienterade marknadsföringen som istället är inriktad på att kvarhålla och förbättra relationerna med de nuvarande kunderna genom att urskilja specifika egenskaper hos en kund och därefter anpassa företagets erbjudande för att ge den befintliga kunden ett ökat mervärde. Enligt forskning är det mer lönsamt att skapa kundlojalitet än att enbart satsa på att vinna nya kunder.<sup>11</sup>

Hur djupt man väljer att gå med det relationsorienterade tänkandet skiljer sig från företag till företag. One-to-one marketing bör användas av organisationer som strävar efter att införa en bred linje av kanalalternativ, som ex. försäljning över Internet genom elektronisk handel, email, ansikte-mot-ansikte. Dessa kanalalternativ visar möjligheterna med att ta till sig av den teknik som finns för att förbättra ett företags interaktion med sina kunder och därmed kunna erbjuda differentierad service för varje individuell kund som är inlagd i systemet.<sup>12</sup>

### **One-to-one marketing**

CRMs kundhantering baseras i stora delar på one-to-one marketing. Grunden för denna strategi bygger på att man skall behandla olika kunder olika och att man därmed ska hantera sina kunder mot ett mer individualiserat sätt och därigenom stärka kundens lojalitet gentemot företaget. Denna grund innebär att företaget måste betrakta styrkor och svagheter med kundrelationer som en av dess nyckelfaktorer för långsiktig lönsamhet. För att förstärka en kunds lojalitet och lönsamhet ska man sträva efter att skapa en sk. ”lärande relation” med varje kund, detta innebär att relationen med kunden ska bli bättre och bättre för varje interaktion.. För att lyckas med en implementering av en one-to-one marketing strategi finns det fyra stycken steg som figur 2.2 visar.<sup>13</sup>

**Figur 3.3:** Implementering av one-to-one marketing



**Källa:** Peppers D. & Rogers M., *One-to-one fieldbook*, 2000

För att ett företag ska kunna få en mer individualiserad kundstrategi att fungera kräver det att företaget utvecklar IT-system för att lättare kunna samla in, lagra och analysera information och sedan använda den kunskapen genom hela företaget.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Echeverri & Edvardsson, *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, 2002

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Peppers D. & Rogers M., *One-to-one fieldbook*, 2000

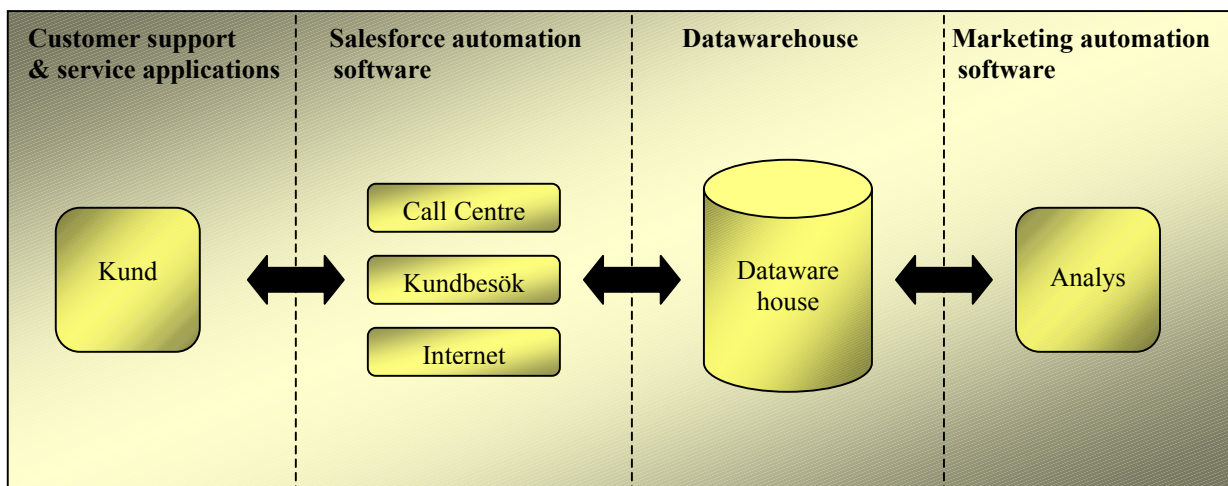
<sup>14</sup> Ibid.

### 3.1.5 CRM som systemlösning

CRM baserade IT-verktyg är utvecklade för att underlätta insamlingen och analysen av kunddata för att effektivare kunna identifiera företagets kunder, differentiera deras behov och skapa en kundinteraktion som leder fram till starkare lojalitet hos kunderna. Ett annat syfte som systemen har är att förbättra kommunikationen vid kundinteraktionen. Som beskrevs tidigare så har det på senare år blivit allt viktigare att lägga ned mer tid och resurser på att förstärka hanteringen av kundrelationer. Med dagens teknik är det nu möjligt att verkligen sätta kunden i centrum och använda all data som finns om kunden och omvandla detta till användbar kunskap som sedan ska spridas över hela företaget.

Hur avancerade CRM baserade IT-verktyg man behöver varierar från företag till företag. För ett företag som använder sig av flera kundkanaler krävs det dock ofta en mer avancerad lösning, ett exempel på hur en sådan lösning kan se ut visas i figur 2.3.

Figur 3.4: IT-verktyg för CRM



Källa: Baserad på SCN Education B.V , *CRM: The ultimate guide to the efficient use of CRM*, 2002

I figuren ovan presenteras fyra stycken IT-verktyg som har till syfte att förbättra insamling och analys av data samt fungera som stöd vid försäljning och framtagning av marknadsaktiviteter.<sup>15</sup>

#### **Customer support & service applications**

Kunden tar kontakt med företaget via någon av dess kanaler och med hjälp av Customer support & service applications ska kundens ärende inte slussas runt över företaget utan ska styras direkt till den person som har rätt kompetens för att hantera ärendet. Detta gäller såväl externa som interna kunder. Kortfattat så omfattar Customer support & service applications den teknik som används för att automatisera ett företags helpdesk- och Call Centre funktioner.<sup>16</sup>

#### **Salesforce Automation Software**

Salesforce Automation Software har till syfte att automatisera förhandlingsprocessen och generera produkt- /serviceförslag till kunden som tar kontakt med företaget och därmed skapa ett försäljningspaket. Det integrerar även kundsystemen med företagets datawarehouse som

<sup>15</sup> SCN Education B.V , *CRM: The ultimate guide to the efficient use of CRM*, 2002

<sup>16</sup> Ibid.



företagets säljare och Call Centre personal använder. Säljarna kan därmed ta fram data om kunden från databasen samt även lagra ny information som samlas in vid interaktionen. För att förbättra själva kundinteraktionen finns det även system som kan integrera telefontjänster med kunddatabasen så att den tillgängliga informationen om kunden automatiskt visas på den anställdes datorskärm, denna teknik kallas för CTI<sup>17</sup>. Genom denna datahantering ska företagets interaktion bli smidigare samt att kunskap om kundens behov förbättras genom den data som lagras vid kundkontakten. Ett välutvecklat Salesforce automation software för säljarnas planering, skall leda till att säljaren ägnar mindre tid åt administrativa åtgärder, vilket innebär att de får mer tid till att aktivt bearbeta kunderna.<sup>18</sup>

### ***Datawarehouse***

Ett datawarehouse används för att lagra stora mängder detaljerad data som exempelvis affärstransaktioner och fakturor. Den data som lagras i samband med CRM är namn, adresser, telefonnummer. Det är även viktigt att lagra information kring vilka kampanjer och andra aktiviteter som kunden varit involverad i samt information om när och hur kunden blivit kontaktad och vad som det då talades om. Det bör även lagras kundspecifik information som exempelvis vilka reklamationer kunden gjort, vilka kampanjer som riktats mot kunden och vilken kunskap kunden har om företagets produkter. Informationen kan sedan användas vid segmentering av kunder, när offerter skall ges, inför kundbesök, vid utveckling av kompensationsstrategier, samt vid urval för eventuella kampanjmålgrupper. En del företag använder kundens köphistorik för att rikta erbjudanden som företaget vet att kunden är intresserad av. Ett datawarehouse används av ett stort antal användare inom marknadsföring, styrning och andra avdelningar och har fler funktioner än de som nämns här<sup>19</sup>

### ***Marketing Automation Software***

Marketing automation software används för att planera och utveckla kampanjer genom att omvandla den data som samlats in i kunddatabasen till användbar kundinformation som exempelvis vad kundens behov är och köpbeteende. Med hjälp informationen kan företaget också på ett enkelt sätt välja ut vilka kunder som passar in i en specifik kampanj som företaget tagit fram. Detta kan bland annat göras genom att segmentera kunderna i olika grupper eller välja ut enskilda kunder. Segmenteringen kan exempelvis ske utifrån lönsamhet, kunders specifika krav och önskemål samt vilka kunder företaget vill prioritera m.m.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> CTI = Computer Telephone Interaction

<sup>18</sup> SCN Education B.V , *CRM: The ultimate guide to the efficient use of CRM*, 2002

<sup>19</sup> Swift, *Accelerating Customer Relationships*, 2000

<sup>20</sup> SCN Education B.V , *CRM: The ultimate guide to the efficient use of CRM*, 2002

## 3.2 Vad krävs för framgång med implementering av CRM enligt teorin?

### 3.2.1 Inledning

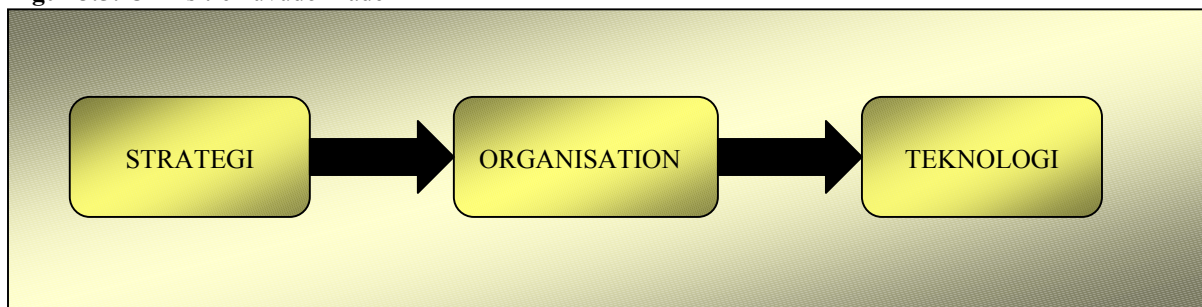
Starka kundrelationer är idag en av de viktigaste faktorerna för ett företag att uppnå långsiktig lönsamhet.<sup>21</sup> Det förhållningssätt som lyfts fram för att förbättra kundorienterade aktiviteter är idag CRM. Som nämntes tidigare så misslyckas dock två av tre företag med att implementera lösningen i sin verksamhet. Det har därmed varit många turer kring CRM under de senaste åren och fokus har naturligtvis varit huruvida en sådan lösning är en fallgrop eller en investering. Under de senaste åren har det bedrivits forskning kring CRM och enligt experter/forskare är orsaken till misslyckande att företagen inte har tillräcklig kunskap om vad som krävs för att lyckas implementera CRM i sin verksamhet.

Jag har i teorin studerat vad ett antal forskare och experter anser är avgörande för framgång vid implementering av CRM i ett företag. Det jag noterade var att de lade tyngdpunkten på i stort sätt samma faktorer, vilka presenteras nedan.

### 3.2.2 Framgång med implementering av CRM enligt forskare/expert

Under de senaste åren har det utvecklats enorma mängder CRM applikationer, men ändå har många företag fått sämre kvalitet på sina kundrelationer. Orsaken till detta är att det finns en tendens att man låter strategi och teknologi smälta samman. Detta resulterar ofta till att företag anpassar sina strategier efter sina nyinvesterade IT-lösningar vilket inte är att rekommendera då risken finns att systemen inte används på rätt sätt. Det är därför av stor vikt att ett företag utgår från en strategi som i sin tur driver på organisatoriska förändringar och därefter tekniska förändringar för att inte misslyckas med sin CRM investering, se figur 3.5.<sup>22</sup>

Figur 3.5: CRMs tre huvudområden



Källa: Baserad på Andersson & Kerr, *Customer Relationship Management*, 2002

Strategi, organisation och teknologi är de huvudområden som ofta lyfts fram vid implementeringen av CRM i ett företag. De tre huvudområden kan ses som byggstenar i själva processen. Jag kommer därför att dela in vad som krävs för framgång med CRM efter Andersson & Kerrs tre huvudområden för att erhålla en bättre struktur i min undersökning.

<sup>21</sup> Echeverri & Edvardsson, *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, 2002

<sup>22</sup> Andersson & Kerr, *Customer Relationship Management*, 2002



## **Strategi**

Orsaken till varför ett företag bör utgå från en strategi är för att få en bättre uppfattning om vad CRM kan tillföra dess verksamhet och därigenom sätta upp klara mål med CRM samt hur man ska uppnå dessa mål. Om man har en klarare intention över vad man vill att CRM ska tillföra företaget är möjligheten större att man genomför mer slagkraftiga organisatoriska förändringar och därmed utvecklar mer kundorienterade arbetsprocesser. Nästa steg är att identifiera de IT-verktyg som är lämpliga som stöd till dessa processer.<sup>23</sup>

Enligt Swift ska CRM strategin vara företagsövergripande och innehålla företagets syfte, mål och ansvarsfördelning med projektet. En väldefinierad och företagsövergripande strategi lyfter fram skälen till varför förändringar i verksamheten är nödvändiga för att lyckas med en implementering av CRM samt vilka fördelar ett kundfokuserat arbetssätt ger. Den lägger även grunden för att ta fram en handlingsplan för att genomföra dessa förändringar. I denna process är det viktigt att ledningen är engagerad och erhåller kunskap om vad CRM ska tillföra företaget. Det är även viktigt att ett företag sätter tid- och budgetramar för CRM projektet samt definierar vad som måste mätas, styras och följas upp under och efter projektets gång för att på så sätt få en överblick över vad som ska prioriteras i CRM arbetet.<sup>24</sup>

Innan man startar med implementeringen är det viktigt enligt SCN Education att identifiera hur långt man kommit med hanteringen av kundrelationer idag och därefter utgå från den grunden. Ett företag har ofta en långsiktig vision av vart de vill komma inom 3-5 år. Stora CRM initiativ tenderar att bryta denna vision och kommer att kräva stora förändringar i hela organisationen på en gång. Det är därför bättre att tänka kortsiktigt och prioritera de viktigaste och därigenom åtgärda några av förändringarna åt gången.<sup>25</sup>

CRM handlar inte enbart om att med hjälp av IT automatisera försäljnings-, marknadsföring- och serviceprocesser utan mer om att optimera dem och därmed öka kundlojaliteten. Dessa processer genomsyrar ofta hela verksamheten inom ett företag och det är därför av stor betydelse att man på strategisk nivå utser en som är huvudansvarig för hela CRM projektet. Fördelen med en huvudansvarig är att hon/han kan överblicka hela arbetsprocessen och koordinera den över hela organisationen och på så sätt undvika att projektet spårar ur och samtidigt få alla att arbeta mot samma mål. Den huvudansvarige är även den som sätter de övergripande målen, allokera resurser till delprojekten och kontinuerligt arbetar för att skapa förståelse inom organisationen om vad CRM ska tillföra företaget.<sup>26</sup>

## **Organisation**

En implementering av CRM påverkar hela företaget. Det är därför viktigt att skapa en stark intern relation runt användningen av CRM samt ett större internt samarbete mellan avdelningarna i företaget. Det är även betydelsefullt att de anställda vet vilken information om kunderna som skall samlas in och varför informationen är viktig för företaget. Om de anställda har denna kunskap kommer de med större sannolikhet att använda CRM tekniken mer effektivt vilket resulterar till bättre informationsinsamling samt ett mer kundorienterat beteende utåt mot kunden.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> Andersson & Kerr, *Customer Relationship Management*, 2002

<sup>24</sup> Swift, *Accelerating Customer Relationships*, 2000

<sup>25</sup> SCN Education B.V, *CRM: The ultimate guide to the efficient use of CRM*, 2002

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Andersson & Kerr, *Customer Relationship Management*, 2002





Att införa CRM i en organisation innebär att man måste ändra arbetsprocesserna mot ett mer kundorienterat tänkande. Det är viktigt att man då verkligen börjar med att fokusera på själva processen och inte IT-verktygen som enbart är ett stöd för processen. Man börjar därför med att kartlägga dagens marknadsförings-, försäljnings- och servicestrategier och därefter strävar efter att lösa de problem som finns för att på så sätt få dem mer kundorienterade. De mest lyckade CRM projekten visar att valet av teknologi är kopplade till att lösa en specifik affärsutmaning. Grunden är därför att välja ett system som underlättar processer istället för tvärtom att anpassa processerna till systemet. När man utvärderar CRM verktyg är det viktigt att inte bara fokusera vad systemet gör utan även hur det gör det.<sup>28</sup>

Även om man har välutformade processer som stöds av välutvecklad teknologi kan ett CRM projekt ändå ge ett dåligt resultat då människorna som ska använda det inte har förståelse för konceptet eller inte känner sig engagerade eller delaktiga i projektet. Det är viktigt att man jobbar utifrån att den mänskliga sidan i företaget får lika mycket uppmärksamhet som den teknologiska. Det är därför viktigt att satsa på utbildning för IT-verktygen och skapa förståelse om CRM som förhållningsätt inom företaget.<sup>29</sup>

### **Teknologi**

CRM verktyg ska integreras med andra system i företaget så smidigt som möjligt och därmed göra dem till en naturlig del i kundserviceinteraktionen. Det ska vara lätt för kunden att använda de IT-verktyg som finns till förfogande, exempelvis betala räkningar eller titta på sin telefonfaktura via Internet. För ett företags personal som har kontakt med kunden är det viktigt att de nya CRM baserade systemen är smidiga att hantera annars är risken stor att de inte kommer att användas på ett optimalt sätt. Ett företag bör därför identifiera den systemlösningen som bäst stödjer företagets kundstrategi och det är inte alltid som den mest avancerade IT-lösningen är den bästa.<sup>30</sup>

Det är viktigt att erbjuda flera kanaler för kunden att ta kontakt med företaget. Ett exempel är en bankkund som kan kommunicera med banken via Internet, telefon eller bankkontor. Dessa kanaler måste vara integrerade så att företaget har information om kunden och dess tidigare transaktioner så att oberoende av vilken kanal kunden väljer så ska han/hon alltid erbjudas samma service. Det är även viktigt att kundförfrågningar och problem ska lösas vid första kontakten med företaget eftersom det skapar irritation hos en kund att bli slussad runt i ett företags växel.<sup>31</sup>

Swift betonar att kundlojalitet är ett måste för långsiktig lönsamhet och lojalitet och att det inte är IT-verktygen som är den avgörande faktorn utan att det är rätt kultur i företaget. För att nå framgång med CRM krävs det att medarbetarna är utbildade i de nya arbetssätten och har viljan att arbeta mer kundfokuserat. För att medarbetarna ska få denna motivation behöver de stöd i form av affärsprocesser, verktyg och ledning. Genom denna kunskap och motivation kommer medarbetarnas hantering av kundkontakterna förbättras.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> SCN Education B.V , *CRM: The ultimate guide to the efficient use of CRM*, 2002

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Andersson & Kerr, *Customer Relationship Management*, 2002

<sup>31</sup> Swift, *Accelerating Customer Relationships*, 2000

<sup>32</sup> Ibid.



### 3.3 Sammanfattning

CRM är som beskrivs i kapitlet inte en systemlösning utan är i grund och botten en marknadsföringsstrategi. Dock är det viktigt att ha i åtanke att IT är en viktig komponent i denna strategi men tekniken bör anpassas efter arbetsprocesser och kundstrategi och inte tvärtom.

I kapitlet har jag även presenterat vad forskare och experter anser är viktigt att tänka på vid implementering av CRM i ett företag. För att få en bättre bild av vad de tyckte var de viktigaste faktorerna för att nå framgång vid införandet av CRM i en organisation har jag sammanfattat deras åsikter i figuren nedan.

**Tabell 3.2:** Framgångsfaktorer för implementering av CRM enligt teoretisk synvinkel

Framgångsfaktorer Byggstenar	Framgångsfaktorer enligt teoretisk synvinkel
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utgå från en väldefinierad kundstrategi</li><li>➤ Strategin ska vara företagsövergripande</li><li>➤ Förbättra strategin utifrån tidigare kunderfarenhet</li></ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utse en huvudansvarig för CRM i företaget</li><li>➤ Utveckla befintliga arbetsprocesser till att bli mer CRM orienterade</li><li>➤ Skapa förståelse hos anställda gällande nya CRM orienterade arbetsprocesser</li><li>➤ Anpassa valet av teknologi efter strategin</li></ul>
<b>Teknologi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Investera i CRM verktyg som är användarvänliga för kunder och anställda</li><li>➤ Underskatta inte utbildning kring CRM verktyg och arbetsprocesser</li></ul>



## 4. EMPIRISKT RESULTAT

---

*Detta kapitel bygger på tre stycken intervjuer med CRM huvudansvariga från tre banker i Sverige. Kapitlet presenterar deras erfarenheter och åsikter kring CRM samt vad de anser är av intresse för att nå framgång med CRM.*

---

### 4.1 Hur implementerar banker CRM i praktiken?

#### 4.1.1 Inledning

Jag har intervjuat tre CRM ansvariga från tre banker. Syftet med intervjuerna var att undersöka hur implementeringen av CRM genomförs i praktiken och ta lärdom av deras erfarenheter.

#### 4.1.2 Intervju med koncernansvarig för CRM i bank A

Bank A är en av Sveriges största banker. Banken har en decentraliserad organisation och är uppdelad i olika regioner inom och utanför Sveriges gränser. Bank A har enligt koncernansvarige idag kommit långt med CRM arbetet i organisationen och detta beror till stor del på att de redan innan starten hade en väl utvecklad kundstrategi som grund. Koncernansvarige poängterar dock att även om de har kommit långt med utvecklingen av CRM så tar inte arbetet slut utan måste kontinuerligt förbättras för att öka kundernas lojalitet och förmåga att erbjuda de tjänster som kunden efterfrågar. Utgångspunkten för CRM i bank A är kundvård där man använder IT-verktyg som hjälp. Behovet startade från krav underifrån då de såg att de var tvungna att förbättra kundrelationerna.

#### *Strategi*

Enligt koncernansvarige är det av stor vikt att man utgår från en kundstrategi för att lägga grunden för fortsatt arbete. Genom att utgå från en strategi kan man bättre bedöma vad för tekniska lösningar som behövs och hur avancerade de behöver vara. Banken har kontinuerligt under flera decennier satsat stora resurser på att stärka dess kundrelationer. Att hantera kunder på ett CRM baserat sätt är därför inte någon ny företeelse, enda skillnaden är att man idag har fått ett namn på denna typ av kundhantering. Under dessa år har därför en stark kunskap om bankens kundbeteende växt fram, denna kunskap är viktig att dra fördel av vid utvecklingen av en CRM strategi enligt koncernansvarige. Bank A hade därför innan implementeringen av CRM påbörjades redan en klar strategi som dock behövde revideras eftersom det idag tillkommit nya kanaler för kunden att komma i kontakt med företaget, ex. via hemsida och e-post och det är av stor vikt att anpassa strategin efter dessa förändringar.

Enligt koncernansvarige är det svårt men viktigt att mäta vilka påtagliga effekter CRM ger företaget. Banken har dock bl.a. genom utmärkelser noterat att deras kunder på senare tid blivit allt mer nöjda med banken och orsaken till detta tror de beror på att de kontinuerligt följt upp kunderna och satsat stora resurser på bra kundvård. När det gäller att mäta hur kostnadseffektiv en kund är beror det på fler faktorer än om kunden rent konkret är lönsam, det är därför viktigt att ha en helhetsbild och inte se allt svart eller vitt.



### **Organisation**

Bank A började implementeringen av CRM först inom vissa utvalda delar av organisationen men detta förhållningssätt resulterade till svårigheter och av den anledningen övergick därför banken efter ett par år till att implementera CRM över hela banken och erhöll därmed ett mer övergripande perspektiv över hela verksamheten. CRM processen införs idag genom flera mindre delprojekt som pågår över verksamheten. För varje delprojekt finns det en som har huvudansvar men det finns även en som har ett koncernansvar för CRM. Denna ansvarsfördelning ger en ökad kontroll över CRM arbetet så att inte delprojekt spårar ur utan införs på rätt sätt över hela organisationen samt att alla strävar efter samma mål. Den avgörande aspekten för att en CRM investering ska lyckas är enligt koncernansvarige att ledningen är engagerad i arbetet, om inte så kommer CRM processen med stor sannolikhet att misslyckas oavsett kundstrategi eller teknik.

För att få ut så mycket som möjligt av en CRM investering är det enligt koncernansvariges erfarenhet viktigt att förändringar i organisationen informeras till anställda och att utbildning och utveckling går hand i hand och det går aldrig att börja för tidigt med detta. Om man inte utbildar personal och skapar förståelse kring CRM processen är risken stor att systemen inte används fullt ut eller att det finns någon förståelse om exempelvis varför viss information från kunden är viktig att samla in.

### **Teknologi**

Själva integrationen av CRM verktyg har hittills inte givit banken några större problem eller totalstop i systemen och anledningen till att det gick så pass smärtfritt tror koncernansvarige var fördelen av att ha utvecklat sina egna program som passade för verksamheten och inte investerat i något jättesystem från en leverantör som ofta måste anpassas till verksamheten. En annan orsak till att större systemproblem undvikits beror på att under utvecklingens gång testades programmen kontinuerligt i olika användbarhetstester.

All kunddata som samlas in lagras i en central kunddatabas vilken är integrerad med ett flertal mindre kunddatabaser på regionalnivå. Data samlas in via kundinteraktioner på Internet, Call Centre och kundbesök. Denna data används sedan för att anpassa marknadsföringen och ta fram kampanjer för kunder samt att lära sig av kunderna om vad för tjänster och erbjudanden som efterfrågas, den används inte för att exempelvis prioritera eller göra sig av med olönsamma kunder.

En annan viktig sak att ha i åtanke enligt koncernansvarige är att när man introducerar ny teknik måste man sprida ut mer information än vad man många gånger tror är nödvändigt till de anställda och satsa på utbildning om hur kundinteraktionen ska gå till samt hur IT-verktygen skall hanteras på bästa möjliga sätt.

#### **4.1.3 Intervju med CRM ansvarige i bank B**

Huvudansvariges definition av CRM bygger på två principer, Customer Related Management och Customer Related Marketing. Den förstnämnda utgår från utveckling av organisationen som helhet och den andra enbart från marknadsföring med IT-stöd. Orsaken till att banken började implementera CRM i verksamheten var pga att marknadens behov ökat och för att fortfarande kunna vara konkurrenskraftiga krävdes detta av företaget.



### **Strategi**

Bank B har sedan lång tid tillbaka jobbat med hantering av kundrelationer och skapade genom denna erfarenhet strategin och visionen för själva CRM processen, strategin har nu utvecklats och man har tagit hänsyn till de effekter man får av hanteringen av IT-verktyg som stöd för kundhanteringen. Det är enligt huvudansvarige därför viktigt att bygga från grunden och ta fram en strategi och föra in kunskap i organisationen och introducera teknologin.

Huvudansvarige anser också att det är viktigt ta fram vad CRM tillför ett företag även om det i många fall är svårt att mäta hur exempelvis kundnöjdhet påverkar bankens resultat. Det som dock varit de främsta fördelarna med CRM är flexibiliteten och snabbheten att ta fram kundanpassade kampanjer.

### **Organisation**

Enligt huvudansvarige implementeras CRM över hela verksamheten, men i vissa fall genomförs även vissa sidoprojekt för exempelvis finansavdelningen som behöver ett nytt stödsystem. Det övergripande CRM projektet styrs av en som har huvudansvar för CRM i bank B, vilket ger fördelen att det blir lättare att förmedla hur mål m.m. skall uppnås. IT-systemen byggdes utifrån kundstrategin och är uppdelad i två områden, daglig hantering och marknadsföring. Det förstnämnda området innefattar insamlingen och kundinteraktionen som sker via internet och call centre. Det andra området innefattar analys av data som man sedan bygger bl.a. kampanjer på.

### **Teknologi**

Även systemen i bank B är egenutvecklade, orsaken till detta är enligt huvudansvarige att man lättare kan anpassa systemen utefter de krav som finns vid hanteringen av kundrelationer än vid färdiga system som utomstående leverantörer utvecklat. Huvudansvarige har inte upplevt några större problem med integrationen och detta tror de beror på att de byggt efter hand och utvecklat sina egna program. Att köpa in stora CRM system är ofta ingen lösning ofta tvärtom enligt Bank B och tror att integrationsproblem ofta hör ihop med för stora ambitioner som inte är realistiska.

CRM systemen i bank B kretsar kring en central databas och har även en jobbhanterare som fungerar som stöd för att bygga och följa upp kampanjer. Den data som samlas in ska ligga till grund för utvecklingen av kampanjer och även kunna selektera vilka som ska vara med eller inte. Huvudansvarige anser därför att det är viktigt att ha kontroll över data som samlas in och att de få fram den information från data som krävs för att förbättra bankens hantering av dess kundrelationer.

#### **4.1.4 Intervju med projektledaren för CRM i bank C**

Projektledaren för CRM anser att banken idag ännu är i startgroparna men har inom vissa områden kommit långt med implementeringen av CRM. Projektledaren framhäver dock att de arbetat kundorienterat långt innan CRM arbetet påbörjades och vikten av kundfokus har alltid poängterats. CRM är en strategi som bygger på tanken att rätt produkt ska till rätt kund vid rätt tid. Detta ställer krav på processer kring kunderna och vilka lösningar som tas fram. Det är viktigt enligt projektledaren att även lägga tyngdpunkt på allt från kultur till själva genomförandet av processen över hela organisationen. Målet med CRM är att det utifrån en kundstrategi ska skapa lojala kunder.



### **Strategi**

Den typ av kundorienterad strategi som CRM bygger på har enligt projektledaren praktiserats sedan decennier tillbaka och banken har därför alltid haft ett starkt fokus mot kunden och har sedan starten följt utvecklingen på marknaden. Skillnaden från tidigare jämfört med idag är att denna kundorienterade strategi blivit konceptualiserad, dvs. fått ett namn, och att arbetet blivit mer strukturerat än tidigare. När arbetet med CRM satte igång utgick projektgruppen från en verksamhetsvision som bl.a. pekar på vikten av att kontinuerligt förbättra relationerna med dess kunder. Genom en vision får man en bättre klarhet vart man vill komma med CRM arbetet enligt projektledaren. Strategin för CRM bygger på erfarenheter från tidigare arbete med kundrelationer samt på ny kunskap om de möjligheter som finns med dagens teknik.

Det som dock är viktigt att framhäva med CRM enligt projektledaren är att det viktiga inte är att investera i en CRM lösning utan att skapa bra arbetsprocesser som verkligen fungerar och som tillfredsställer kundernas behov och därefter effektivisera arbetet med IT. Det är även viktigt att vara förberedd på komplikationer som kan uppstå i samband med de förändringar som implementeringen av CRM faktiskt kräver. Det är också viktigt att alla har samma insikt om vad CRM ska tillföra verksamheten då det är vanligt att attityder & åsikter kring förhållningssättet skiljer sig från person till person.

Bank C anser att det är viktigt att följa upp kunders åsikter och använder sig av ett balanserat styrkort där man tar hänsyn till de finansiella faktorerna som man sedan adderar personal och kunder till för att därigenom kunna göra en bedömning av marknadskapital. Informationen som krävs för att kunna genomföra denna bedömningen samlas in via intervjuer med kunder. Men flera andra nyckeltal går inte att ta fram pga informationsbrist eller att det inte finns någon metod för att få fram informationen. CRM ställer höga krav på andra former av nyckeltal än andra strategier, det är exempelvis svårt att mäta hur länge banken kan behålla en kund. Det som CRM främst tillfört bank C är själva bemötandet mot kunden samt insikten i hur viktigt det är att hantera varje kund på rätt sätt.

### **Organisation**

Banken implementerar idag CRM över hela verksamheten genom delprojekt i varje region. Dessa delprojekt är ett måste då banken är decentraliserad. Inom flera regioner har man infört lokala pilotbanker där man använder sig av de CRM baserade arbetsprocesserna. Detta har enligt projektledaren resulterat till att man kan testa sig fram och se vad som är bra och mindre bra och genom detta förbättra arbetet med implementeringen av CRM.

Projektledaren lägger även stor vikt vid att huvudansvaret ska vara tydligt hos ledningen, och att det ska finnas en formell ansvarig för CRM projektet annars är risken stor att investeringen misslyckas. Satsningen på att förankra CRM och därigenom öka förståelsen kring vad denna typ av strategi kräver från varje anställd är också viktigt men ofta svårare än man tror. Något som dock är enklare är att utbilda personalen att hantera de nya systemen som utvecklats.

### **Teknologi**

Bank C använder sig av en stor kombination av IT-verktyg, den viktigaste komponenten är Data Warehouse, där det även finns en central kunddatabas i vilken all kundinformation finns lagrad. Övervägande av de verktyg som används i samband med CRM är egenutvecklade, de övriga är mindre stödsystem som är inköpta från leverantör. Bankens använder bland annat sig av marknadsstödsystem för att analysera data och ta ut kampanjer för rätt målgrupp av kunder. Flera av systemen som används för olika uppgifter fungerar idag bra men är inte



fullständigt integrerade med varandra ännu, men detta är något som är under arbete då det är av stor vikt att knyta ihop Internet med kundtjänst m.m.

Den data som finns i kunddatabasen är affärsinfo som exempelvis kunduppgifter, konton transaktioner m.m. Det finns idag ett övergripande ansvar för vilken typ av data som ska lagras, men det är respektive region och dess lokala banker som styr behovet då det är de som möter kunden. Det är viktigt att den data som lagras är av relevans och kommer att användas. Det är den kundansvarige inom regionen eller på den lokala banken som har tillgång till informationen som finns i kunddatabasen. Den information som ska samlas in måste kännas naturlig för kunden att lämna, om kunden inte förstår skälet till varför banken behöver viss information så kommer kunden inte heller att lämna ut informationen det är därför viktigt att visa orsaken för kunden till varför man samlar in viss information.

System inom banker är komplexa då organisationen är så pass stor, det är därför svårt att få nya system att integreras mot exempelvis kundlagret. System som bygger på java- och webteknik kräver mycket kapacitet och kan därför vara svåra att integrera mot äldre system då de inte klarar av det. Målet är att oavsett kanal som kunden väljer att kommunicera med banken så ska man få ett likadant resultat.

## 4.2 Sammanfattning

I kapitlet har tre bankers erfarenheter kring implementeringen av CRM lyfts fram. För att få en bättre bild av vad de tyckte var de viktigaste faktorerna för att nå framgång vid införandet av CRM i en organisation har jag sammanfattat deras åsikter i figuren nedan.

**Tabell 4.1:** Framgångsfaktorer för implementering av CRM enligt praktisk synvinkel

Framgångsfaktorer Byggstenar	Framgångsfaktorer enligt praktisk synvinkel
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utgå från en kundstrategi</li><li>➤ Dra fördel av tidigare kunderfarenhet i strategiutvecklingen</li><li>➤ Mät och följ upp vad CRM tillför företaget</li></ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Engagera ledningen i CRM arbetet</li><li>➤ Utse huvudansvarig för CRM i företaget</li><li>➤ Implementera CRM över hela företaget</li><li>➤ Utbildning och utveckling går hand i hand</li><li>➤ Utveckla företagets interna samarbete</li></ul>
<b>Teknologi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Anpassa systemen efter strategi och arbetsprocesser</li><li>➤ Investera inte i mer avancerade systemlösningar än vad som krävs</li><li>➤ Samla enbart in data som kommer att användas</li></ul>



## 5. ANALYS

I kapitlet, *Analys*, kommer undersökningens resultat om vad som krävs för att lyckas med implementeringen av CRM att analyseras och utefter denna analys kommer faktorer som man bör ha i åtanke för att nå framgång med CRM att identifieras.

### 5.1 Vilka framgångsfaktorer finns för implementering av CRM i banker?

#### 5.1.1 Inledning

I min undersökning har jag studerat vad som krävs för att lyckas med CRM ur en teoretisk synvinkel genom att studera vad forskare/expertter anser och även från en praktisk synvinkel genom att ha intervjuat personer som har praktisk erfarenhet om implementering av CRM. I tabell 5.1 har jag sammanställt resultatet från min undersökning och man kan se att forskarnas och bankernas faktorer för framgång är samma eller i vissa avseenden påminner om varandra. Man kan till exempel se att både forskare och banker anser att ett CRM projekt ska utgå från en kundstrategi och att det är viktigt att utse en som har ett huvudansvar för hela projektet. I kapitel 5.1.2 kommer de teoretiska och praktiska faktorerna att sammanställas samt kompletteras med mina egna åsikter och i kapitel 5.1.3 kommer de framgångsfaktorer jag anser är de främsta att ha i åtanke att presenteras.

**Tabell 5.1:** Framgångsfaktorer för implementering av CRM enligt teoretisk och praktisk synvinkel

Framgångsfaktorer Byggstenar	Framgångsfaktorer enligt teoretisk synvinkel	Framgångsfaktorer enligt praktisk synvinkel
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utgå från en kundstrategi</li> <li>➤ Strategin ska vara företagsövergripande</li> <li>➤ Förbättra strategin utifrån tidigare kunderfarenhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utgå från en kundstrategi</li> <li>➤ Dra fördel av tidigare kunderfarenhet i strategiutvecklingen</li> <li>➤ Mät och följ upp vad CRM tillför företaget</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utse en huvudansvarig för CRM i företaget</li> <li>➤ Utveckla befintliga arbetsprocesser till att bli mer CRM orienterade</li> <li>➤ Skapa förståelse hos anställda gällande nya CRM orienterade arbetsprocesser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Engagera ledningen i CRM arbetet</li> <li>➤ Utse huvudansvarig för CRM i företaget</li> <li>➤ Implementera CRM över hela företaget</li> <li>➤ Utbildning och utveckling går hand i hand</li> <li>➤ Utveckla företagets interna samarbete</li> </ul>
<b>Teknologi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anpassa valet av teknologi efter strategin</li> <li>➤ Investera i CRM verktyg som är användarvänliga för kunder och anställda</li> <li>➤ Underskatta inte utbildning kring CRM verktyg och arbetsprocesser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anpassa systemen efter strategi och arbetsprocesser</li> <li>➤ Investera inte i mer avancerade systemlösningar än vad som krävs</li> <li>➤ Samla enbart in data som kommer att användas</li> </ul>





## 5.1.2 Sammanställning av framgångsfaktorer

### *Strategi*

Det har i min undersökning upprepade gånger betonats i både teori och praktik hur viktigt det är att CRM ska utgå från en strategi. Anledningen är att CRM är ett förhållningssätt för att stärka företagets kundlojalitet och är därmed i grund och botten en marknadsföringsstrategi och inte en systemlösning. IT är dock en avgörande komponent för att strategin ska få full genomslagskraft. Tekniken används för att effektivisera marknadsaktiviteter och försäljningsprocesser men har inte ett företag en klar bild om hur ett företag ska hantera sina kundrelationer så är sannolikheten liten att de system som ett företag investerat i, oavsett om de är egenutvecklade eller inte, används på ett optimalt sätt. Det är enligt bankerna också viktigt att ha i åtanke att CRM inte är ett projekt som har ett slut utan är en iterativ process, som har till syfte att kontinuerligt förbättra företagets förmåga att hantera kundrelationer.

Det betonas av både forskare/expertter och de intervjuade bankerna att det är av stor vikt att lägga ned mycket tid vid utvecklingen av CRM strategin och identifiera mål och syfte med investeringen. Det ett företag vinner med att lägga ned tid vid strategiarbetet är att företaget får en bättre bild om vad CRM kan tillföra verksamheten samt i ett tidigt stadiet kan förutse hur själva implementeringen kommer att påverka organisationen. En annan fördel som en väldefinierad strategi ger är att man lättare kan genomföra bättre IT-investeringar och därmed är chansen större att man undviker integrationsproblem. Utifrån en genomarbetad strategi läggs också grunden för att ta fram en mer effektiv handlingsplan med milstolpar och därmed lättare förverkliga de uppsatta målen med CRM. Bankerna lyfter även fram att för att kunna utveckla en starkare strategi bör man dra fördel av den kunskap ett företag har om sina tidigare kundrelationer och även ta hänsyn till vad dagens olika tekniska lösningar kan tillföra företaget.

När man väl tagit fram CRM strategin och dess mål och riktlinjer ska dessa sedan spridas över hela organisationen, detta är viktigt för att få alla enheter inom företaget att arbeta på samma sätt vid hanteringen av kundrelationer. CRM projektet ska implementeras över hela organisationen för att den ska få den effekt den är tänkt att ge. Arbetet mot detta varierar dock från företag till företag, vissa arbetar med olika delprojekt över hela organisationen medan vissa arbetar sig successivt ut i organisationen.

Det är många företag som inte vet vilken effekt deras CRM projekt tillför sin verksamhet. Det är därför viktigt att man redan i ett tidigt stadium försöker ta fram nyckeltal för att kunna mäta effekterna, detta är dock en svår process men nödvändig för att framförallt motivera vikten av fortsatt CRM utveckling för bland annat ledning. Även viktigt att följa upp strategin för att kunna se vad man ska förbättra med sin hantering av kundrelationer. En annan anledning till att mäta effekterna av CRM är att man kan se var man brister i kundhanteringen och därmed följa upp och försöka förbättra den process som var mindre bra.

### *Organisation*

Bankerna och forskare/expertter är eniga om att om man överhuvudtaget skall fundera på att utveckla ett CRM baserat förhållningssätt så bör ledningen verkligen ha viljan att satsa på projektet och därmed ta fram en tydlig vision och strategi som klarlägger vart man vill komma med en implementering av CRM i verksamheten. Om viljan inte finns hos ledningen kommer projektet med stor säkerhet att misslyckas.



En annan aspekt som enligt bankernas erfarenhet avgör om man lyckas är att man bör bryta upp projektet i små överblickbara delar och jobba kortsiktigt och därmed prioritera de viktigaste faktorerna först i CRM projektet. Orsaken till detta är att stora CRM initiativ ofta tenderar till att kräva allt för stora förändringar i hela organisationen på en gång vilket ofta leder till misslyckande och att stora investeringar går förlorade. Om man har möjlighet att utveckla strategin utefter tidigare kunderfarenheter är det dock viktigt att man inte låser sig fast och arbetar enligt tidigare arbetsprocesser, vilket kan vara lätt hänt, utan verkligen tar till sig av de möjligheter som finns med de nya IT-verktyg och effektiviserar arbetsprocesserna därefter.

Som nämndes ovan är det därför bättre att CRM arbetet sker genom olika delprojekt över hela företaget. Det är enligt teori och praktik en avgörande faktor att varje delprojekt har en huvudansvarig som har ansvar för att alla delprojekt styrs mot samma vision, strategi och mål. Genom att en huvudansvarig som överblickar CRM initiativet minskar risken för att projektet ska spärra ur och även chansen att undvika hinder som kan stoppa framgången med CRM ökar.

Ett företag som har utmärkta processer och som stödjer dessa med den senaste och bästa tekniken kan fortfarande få ett dåligt resultat om personalen som använder det inte är engagerade eller känner sig delaktiga i projektet. Det är viktigt att man inte stannar kvar vid de arbetsprocesser man använder idag utan att man utvecklar dem mot ett mer CRM orienterat förhållningssätt. I både teorin och praktik lyfts det även fram att det är viktigt att den mänskliga sidan får lika mycket uppmärksamhet som den tekniska. Det är även av betydelse att man informerar de anställda om vad CRM kommer att innebära för de anställda och varför det är viktigt att hantera relationerna med kunderna enligt tankegångarna som CRM bygger på. Alla tre bankerna lyfter fram att man inte heller bör underskatta att utveckling och utbildning måste gå hand i hand, vikten av att de anställda vet hur de ska hantera sina system och varför de gör det ökar motivationen kring sättet att arbeta. Det är av dessa skäl därför viktigt att CRM som strategi genomsyrar hela företaget och att förståelsen kring tankesättet är stor för att på så sätt erhålla en stark CRM kultur.

För att få full utdelning av en CRM implementering kräver det inte enbart att man utgår från en strategi utan att man även har rätt inställning också. Med rätt inställning menar jag att man måste se kundlojalitet som en av de viktigaste faktorerna för långsiktig lönsamhet. Genom en sådan inställning är det lättare att förstå vikten av att utveckla företagets arbetssätt mot kunden.

### ***Teknologi***

Den främsta orsaken till att företag misslyckas med implementeringen av CRM är att man köper in en färdig systemlösning för CRM och sedan utvecklar strategin och organisationen efter denna teknik istället för att basera tekniken på strategin. Grunden är att välja ett system som underlättar processer istället för att anpassa processerna till systemet. Företag som lyckats med att implementera CRM har också letat efter den enklaste lösningen för att genomföra sin CRM strategi. En låg teknologisk lösning som fungerar är mer användbar än en mer hög teknologisk lösning vilket kan bli komplex, kostsam och svår att använda.

För att få ut det mesta av CRM som strategi ska man använda sig av IT-verktygen som de ska användas. Dvs. databasen ska inte enbart fungera som ett kundregister utan data som lagras



där ska vara av speciell art så att man kan dra slutsatser av dem och skapa bättre relationer med kunden via dem. Man ska även lätt kunna segmentera kunderna och differentiera deras behov och därigenom också lättare kunna skapa mer slagkraftiga kampanjer för rätt kundgrupp.

## 5.2 Slutsats

Utifrån ovanstående sammanställning från teorin, praktiken och egna åsikter presenteras i tabell 5.2 de framgångsfaktorer som jag anser är viktiga för ledning och projektgrupp att ha i åtanke vid själva implementeringsarbetet.

**Tabell 5.2:** Framgångsfaktorer att ha i åtanke vid implementeringen av CRM i ett företag

Byggestenar Framgångsfaktorer	Framgångsfaktorer att ha i åtanke vid implementeringen av CRM
Strategi	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utgå från en kundstrategi. Lägg även ned mycket tid och underskatta inte vikten av en välgenomarbetad strategi. Viktigt att ledningen är engagerad redan vid detta inledande skede och sätter upp budget- och tidsramar.</li><li>➤ Ha i åtanke att CRM är en iterativ process och inte ett projekt som har ett slut.</li><li>➤ Utveckla mätmetoder för att se vad CRM tillför företaget och utnyttja denna kunskap för att effektivisera företagets CRM arbete.</li></ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utveckla tydliga ansvarsförhållanden för CRM arbetet och utse en som har ett huvudansvar för hela projektet i företaget. Detta minskar risken att projektet spårar ur</li><li>➤ Inför CRM successivt över hela organisationen för att minska risken att projektet spårar ur samt utveckla ett internt samarbete kring processen.</li><li>➤ Ett företag bör ha i åtanke att utveckling och utbildning ska gå hand i hand annars är risken stor att de CRM baserade system och arbetsprocesser inte används fullt ut.</li></ul>
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Anpassa systemen efter den övergripande kundstrategin och arbetsprocesser och inte tvärtom, då CRM i grund och botten är en marknadsföringsstrategi.</li><li>➤ Underskatta inte integrationsfasen, för att minska risken för integrationsproblem bör man bl.a. inte investera i en mer avancerad systemlösning än vad som krävs.</li></ul>

## 5.3 Egna kommentarer

Genom att ha identifierat de framgångsfaktorer som presenteras i tabell 5.2 är uppsatsens syfte därmed besvarat. Det är dock värt att påpeka att en implementering av CRM skiljer sig från företag till företag och att man bör ha i åtanke att CRM inte ger förbättringar ett företags kundhantering över en natt utan man måste ha tålamod och se till de långsiktiga effekterna med projektet.

Jag anser även att det är väsentligt att utveckla ett starkt samarbete mellan särskilt marknadsförings- och IT avdelning då det främst är de som är involverade i själva utvecklingsarbetet av CRM. För att förbättra detta samarbete anser jag att IT-avdelning bör få en bättre förståelse om marknadsföring och marknadsavdelningen få ökad kunskap om vilka möjligheter det finns med IT. Därmed bör utvecklingen av CRM orienterade arbetsprocesser, marknadsaktiviteter och IT-verktyg bli mycket effektivare.



## REFERENSER

Anderson, Kristin & Kerr, Carol. (2002), *Customer Relationship Management*, The McGraw-Hill Companies

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

Echeverri, Per & Edvardsson, Bo. (2002), *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L.T & Wiedersheim-Paul, F. (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö.

Peppers Don, Martha Rogers, Ph. D. & Bob Dorf. (2000), *The one-to-one fieldbook: The Complete Toolkit for implementing a 1to1 Marketing Program*, TJ. International Ltd.

Samuelson, Lars. (2001), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB

SCN Education B.V. (2002) *Customer Relationship Management: The ultimate guide to the efficient use of CRM*, F. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH,

Swift, Ronald. (2000), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall, Inc