



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Hur företag kan implementera Customer Relationship Management

- En fallstudie av läkemedelsbolaget Swedish Orphan Biovitrum i Stockholm

How companies can implement Customer Relationship Management

- A case study of the pharmaceutical company Swedish Orphan Biovitrum in Stockholm

Julia Berglund & Sofia Wallin

Hur företag kan implementera Customer Relationship Management
- En fallstudie av läkemedelsföretaget Sobi i Stockholm

How companies can implement Customer Relationship Management
- A case study of the pharmaceutical company Sobi in Stockholm

Julia Berglund & Sofia Wallin

Handledare: Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2015

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 927

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: CRM, framgångsrik, implementering, kundrelationer, läkemedelsindustrin



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Hanna Astner, lärare och doktorand vid institutionen för ekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet, för sitt stora engagemang och stöd som hon givit oss under arbetets gång. Vidare vill vi tacka de klasskompisar, som medverkat i vår seminariegrupp, för givande diskussioner och inspiration. Vi vill också rikta ett stort tack till Christer Gustavsson och Oskar Thulin, medarbetare på Sobi i Stockholm, för trevligt bemötande, avsatt tid till våra intervjuer och för utförliga svar. Sist men inte minst vill vi tacka familj, främst Mats-Olof Wallin som hjälpt till med kontakter och korrekturläsning, men även vänner för värdefull feedback och stöd.

Uppsala, den 7 juni, 2015

Julia Berglund & Sofia Wallin

Abstract

Increased customer awareness and the increased global competition among companies have made it more important for companies to take care of their customer relations. This has led companies to work with Customer Relationship Management (CRM). CRM is a tool, which is more common today because of its ability to take care of customer relations and to deliver competitive advantages. Previous studies are also insisting on the importance of CRM in the pharmaceutical industry because of its complexity and the competition from the business environment. Although the increased customer awareness, studies shows that many companies fail to accomplish an implementation of CRM and to achieve improvements in their customer relationships. The purpose with this thesis is to explore the implementation process of CRM in companies in an attempt to understand what can influence the implementation. The aim is to contribute in the development of a framework for companies implementing CRM. The approach has been inductive and a literature study has been performed to meet the purpose of this thesis in supplement with a case study of the pharmaceutical company Swedish Orphan Biovitrum (Sobi). The case study consists of interviews with employees from Sobi who reveal their opinion of the implementation. The results of the thesis found seven aspects that influence an implementation: customer orientation, strategy, organization, management, employees, technology and communication. These aspects can lead to success but also to problems. Some aspects can have different importance and some can be hard to affect, depending on the company itself.

Sammanfattning

En ökad kundmedvetenhet och den ökande globala konkurrensen har gjort att det blivit allt viktigare för företag att bemöta och vårda sina kundrelationer. Detta har gjort att fler företag väljer att arbeta med Customer Relationship Management (CRM). CRM är ett verktyg som blir alltmer vanligt då det hanterar och vårdar kundrelationer och kan ge en betydande konkurrensfördel för företag. Tidigare studier hävdar att CRM kommer att ha en betydande roll i framtiden för läkemedelsindustrin på grund av dess komplexitet och industrins hårda konkurrens. Trots CRM:s ökade betydelse och att företag runt om i världen investerar stora summor pengar på CRM har resultaten av implementeringen ofta visat sig misslyckade eller överksamman. Denna studie syftar till att utforska implementeringsprocessen av CRM i företag för att förstå vad som kan påverka implementering. Detta för att bidra i utvecklingen av ett ramverk för implementeringen av CRM i företag. Studien bygger på en induktiv ansats och för att besvara uppsatsens forskningsfrågor har en litteraturstudie genomförts tillsammans med en fallstudie av läkemedelsföretaget Swedish Orphan Biovitrum (Sobi). Fallstudien har genomförts med intervjuer från medarbetare på Sobi som berättar om deras implementering. Studiens resultat visar att sju aspekter är viktiga för företag som implementerar CRM: kundorientering, strategi, organisation, ledning, medarbetare, teknologi och kommunikation. Dessa aspekter kan påverka en implementerings framgång, men de kan också leda till problem om de hanteras på fel sätt. Vissa aspekter kan ha olika betydelse beroende på företag och de kan påverka olika beroende på de unika förutsättningar som råder i företaget.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR	4
2 METOD	5
2.1 STUDIENS PROCESS	5
2.2 LITTERATURGENOMGÅNG	5
2.3 VAL AV STUDIEFORM	5
2.3.1 Val av företag	6
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD	6
2.5 TROVÄRDIGHET	7
2.6 ETISK DISKUSSION	8
3 TEORI	9
3.1 DEFINITION AV CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	9
3.2 IMPLEMENTERING AV CRM	10
3.2.1 Kundorientering	10
3.2.2 Strategi	11
3.2.3 Organisation	12
3.2.4 Ledning	12
3.2.5 Medarbetare	13
3.2.6 Teknologi	13
3.2.7 Kommunikation	14
4 EMPIRI	15
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	15
4.2 INTERVJUER MED MEDARBETARE	16
4.2.1 Kundorientering	16
4.2.2 Strategi	16
4.2.3 Organisation	17
4.2.4 Ledning	18
4.2.5 Medarbetare	19
4.2.6 Teknologi	19
4.2.7 Kommunikation	20
5 DISKUSSION	21
5.1 VILKA ASPEKTER ÄR VIKTIGA FÖR FÖRETAG SOM IMPLEMENTERAR CRM?	21
5.1.1 Kundorientering	21
5.1.2 Strategi	21
5.1.3 Organisation	22
5.1.4 Ledning	22
5.1.5 Medarbetare	23
5.1.6 Teknologi	24
5.1.7 Kommunikation	24
5.1.8 Sammanfattning	25
5.2 VAD KAN DESSA ASPEKTER INNEBÄRA FÖR FÖRETAG SOM IMPLEMENTERAR CRM?	26
5.2.1 Framgång eller problem?	26
5.2.2 Hur aspekterna skiljer sig åt	27
5.2.3 Vad som leder till framgång med implementeringen är olika för olika företag	27
6 SLUTSATSER	28
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	29

REFERENSER	30
BILAGOR	33
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE MED MEDARBETARE	33

1 Introduktion

Den här uppsatsen handlar om hur företag kan genomföra en implementering av Customer Relationship Management (CRM). I detta kapitel följer en bakgrundsbeskrivning till ämnesvalet. Därefter beskrivs det empiriska och teoretiska problemet i uppsatsen som följs av studiens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med en redogörelse av uppsatsens avgränsningar och struktur.

1.1 Bakgrund

Inom företagsekonomi har relationen med kunden blivit allt viktigare för företag. Idag är kunder mer medvetna om sitt förhållande till företag än tidigare, vilket beror på att en samhällsutveckling har skett som bidragit till att tillgången till utbildning, välstånd och information har förbättrats (Anshari & Almunawar, 2011). Denna utveckling har skapat en mer konkurrensutsatt marknad som påverkar alla företag (ibid). Förändringen har gjort att företag och kunder har utvecklat en mer omfattande och nära relation till varandra (Edvardsson & Thomasson, 1992). Relationen med kunden liksom att se till kundens synpunkter och lyssna till kunden har blivit centrala delar i utvecklingen av strategier för företag (ibid). Bull (2003) och Kale (2004) hävdar att det är en förutsättning för företag att följa samhällets utveckling och att arbeta utefter kunden för att kunna överleva på dagens marknad. Det har blivit allt viktigare för företag att orientera sin verksamhet efter kunden och att anpassa sig till olika kundbehov (Edvardsson & Thomasson, 1992). Att kundorientera sin verksamhet innebär att bygga sin verksamhet utefter kundens behov, krav och förväntningar (ibid). Att orientera sin verksamhet efter kunden kan skapa ett högre värde för denne, men även generera ett bättre resultat för företaget (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Payne & Frow, 2005), därav finns det en koppling mellan företagsekonomi och kundorientering.

Relationen med kunden och att aktivt arbeta med kundorientering har gjort att företag sedan tidigt 1990-tal infört Customer Relationship Management (CRM) som ett verktyg för att hantera och vårda kundrelationer för att förbättra företagets resultat (Payne & Frow, 2005; Kim *et al.*, 2012; Bull, 2003; Kale, 2004). CRM är ett utvecklat informationsteknologiskt (IT) system som förenar marknadsföring och IT (Payne & Frow, 2005). CRM har som huvudsaklig uppgift att fungera som ett informationshanteringssystem och att hjälpa till att bygga långsiktiga och hållbara relationer med kunder (ibid). Exempelvis kan det handla om att hantera information från kunder för att kunna spåra företagets interaktioner med kunder för att anpassa sig och möta olika kundbehov (Nguyen *et al.*, 2007). Nguyen *et al.* (2007) hävdar att kunden ses ofta som en nyckelfaktor för att uppnå framgångsrika resultat. Genom att hantera sina kundrelationer på ett effektivt och värdeskapande sätt erhålls nöjdare kunder (ibid). Läkemedelsindustrin är ett exempel på en bransch där CRM visat sig viktigt för att möta marknadens och kundernas behov (Thompson & Morris, 2012).

Företag inom läkemedelsindustrin har börjat införa CRM för att förbättra relationen till kunden (Thompson & Morris, 2012). Läkemedelsindustrin har varit lönsam sedan slutet av 1980-talet med bidragande faktorer såsom forskning och utveckling (FoU) och en stark försäljningskraft, men idag möter många läkemedelsföretag fler utmaningar då konkurrensen har hårdnat vilket har förändrat utgångsläget (Moss & Schuiling, 2003). Kostnader relaterade till FoU har ökat markant och produktdifferentiering mellan konkurrerande märken blir allt mindre (ibid). Konsekvenserna av detta har blivit att läkemedelsindustrin behöver hitta en ny

källa till konkurrenskraft för att vinna marknadsandelar (ibid). Detta tvingar företag att omvärdera existerande försäljningsstrategier till att arbeta med en kundorienterad strategi för att möta marknadens och kundernas behov (Thompson & Morris, 2012). Att använda sig av en kundorienterad strategi har sina fördelar för långsiktiga kundrelationer, men också långsiktig hållbarhet för företaget (ibid). Anledningen till att läkemedelsindustrin väljer att röra sig mot en mer kundorienterad modell är dels krävande sjukvårdskunder, begränsad tillgång på sjukvårdsleverantörer och ökade läkemedelskostnader (ibid). Det kommer att vara nödvändigt för läkemedelsföretag att inrikta sina affärsmodeller mot att bli mer kundorienterade och där är CRM en nyckel (ibid). Tidigare studier tyder på att CRM kommer att ha en betydande roll i framtiden för läkemedelsindustrin på grund av dess komplexitet och den hårda konkurrensen i affärsklimatet (ibid).

I den här uppsatsen utförs en fallstudie av läkemedelsföretaget Swedish Orphan Biovitrum (Sobi) för att illustrera hur företag kan genomföra en implementering av CRM. Sobi har tidigare implementerat CRM från olika leverantörer i de olika dotterbolagen, men har nu valt att implementera ett enhetligt system för CRM som täcker samtliga bolag i koncernen (www, Sobi, 1, 2015). Sobi använder sig av en patientcentrerad modell i sitt arbete med kundvård och har arbetat fram en nära relation till sina kunder (www, Sobi, 1, 2015). Med en tydlig kundorientering i företaget väcker det för oss en intressant ingång till att studera Sobis implementering av CRM. Sobi har relativt nyligen implementerat det nya systemet i dotterbolaget i Tyskland och de fortsätter att arbeta med implementeringen i övriga dotterbolag (pers. med., Gustavsson, 2015). Detta gör att fler medarbetare är insatta i arbetet med implementeringsprocessen och kan bidra med betydande kunskap till studien. Huvudfokus för uppsatsen är enbart implementeringsprocessen och inte det fortsatta arbetet med CRM.

1.2 Problem

Relationen med kunden har ett betydande värde för företaget och därav väljer fler företag att arbeta med en kundcentrerad modell och gå ifrån den produkt- eller märkescentrerade modellen (Reinartz *et al.*, 2004). Den kundcentrerade modellen ger en ökad konkurrenskraft på den globala marknaden på grund av att man värdesätter att bemöta och vårda sina kundrelationer (Bull, 2003; Kale, 2004; Payne & Frow, 2005), vilket även har blivit av ökad vikt i läkemedelsindustrin (Thompson & Morris, 2012). För att arbeta med sina kundrelationer och kundvård har fler företag implementerat CRM (Bull, 2003; Kale, 2004; Payne & Frow, 2005). Thompson & Morris (2012) påpekar även att system för CRM inom läkemedelsindustrin har fått en ny roll och att intresset för CRM har ökat kraftigt. De menar även på att IT kommer att ha en betydande roll i framtiden för läkemedelsindustrin på grund av komplexiteten och konkurrensen från affärsklimatet (ibid). CRM kan ge betydande konkurrensfördelar genom till exempel ökad kundlojalitet och effektivare informationshantering och arbetsprocesser, vilket kan göra det möjligt att överleva på dagens konkurrenssatta marknad (Nguyen *et al.*, 2007; Reinartz *et al.*, 2004; Thompson & Morris, 2012).

Runt om i världen investerar företag stora summor pengar på CRM, för att vinna de betydande konkurrensfördelarna som CRM kan innebära (Reinartz *et al.*, 2004; Wang & Feng, 2012). Trots betydande fördelar i konkurrenskraft vid implementering av CRM visar flera studier på motstridiga resultat. Studier visar på att många företag misslyckas med

implementeringen av CRM, att resultaten blir överksamma eller att inga förbättringar sker i hantering av kundrelationer är exempel som är vanligt förekommande (Reinartz *et al.*, 2004; Bull, 2003; Wang & Feng, 2012; Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Kale, 2004). Den statistik som tagits fram visar att 70 procent av alla företag som investerat i CRM projekt upplevde ingen förbättring eller till och med nedgångar i resultatet efter implementeringen (Reinartz *et al.*, 2004; Bull, 2003; Wang & Feng, 2012; Dimitriadis & Stevens, 2008).

Med detta som bakgrund blir det därför av stor vikt att företagen innan implementeringen av CRM har kunskap om de svårigheter, misstag och fällor som kan leda till misslyckande men också kunskap om vad som kan leda till en framgångsrik implementering (Nguyen *et al.*, 2007; Frow *et al.*, 2011). Trots detta finns det inget övergripande strategiskt ramverk som vägleder företag till en framgångsrik implementering (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). De studier som har gjorts har dels fokuserat på att ta fram en definition av CRM (Payne & Frow, 2005; Kim *et al.*, 2012) samt försökt kartlägga vilka möjliga fallgropar och svårigheter en implementering kan innebära (Boulding *et al.*, 2005; Frow *et al.*, 2011). Däremot finns det få som har skapat ett övergripande strategiskt ramverk för att uppnå ett framgångsrikt arbete med implementering av CRM. Dessutom finns det endast ett fåtal som har fokuserat på CRM inom läkemedelsindustrin, trots att denna bransch är i kraftigt behov av att kundcentrera sin verksamhet. Denna studie syftar till att bidra med material till litteraturen genom att utforska hur företag kan genomföra en implementering av CRM.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att utforska implementeringsprocessen av CRM i företag för att förstå vad som kan påverka implementeringen. Detta för att bidra i utvecklingen av ett teoretiskt ramverk för företag som vill implementera CRM i sin verksamhet.

Forskningsfrågor:

- Vilka aspekter är viktiga för företag som implementerar CRM?
- Vad kan dessa aspekter innebära för företag som implementerar CRM?

1.4 Avgränsningar

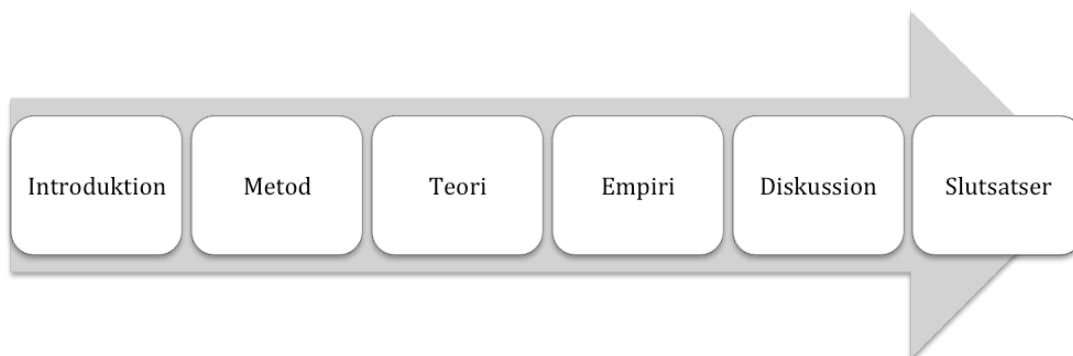
Denna studie är avgränsad till att studera implementeringen av CRM i läkemedelsföretaget Sobi i Stockholm för att få en djupare kunskap och förståelse för arbetet med CRM. Försättningsvis avgränsas studien till att studera interna faktorer inom företaget som kan ses som viktiga för att genomföra en implementering av CRM. Detta görs genom att intervjua två personer på Sobis huvudkontor i Stockholm. Studien avgränsas därmed till att förstå arbetet inom ett specifikt företag, där uppfattningar och åsikter fås genom två medlemmar ur styrgruppen för projektet. Studiens syfte är att utforska implementeringsprocessen av CRM i företag, vilket gör att externa faktorer inte kommer att behandlas och vilket innefattar kunder och andra intressenters uppfattningar till implementeringen av CRM.

Studien är även avgränsad till att utforska implementeringsprocessen av CRM i företag och hur aspekterna kundorientering, strategi, organisation, ledning, medarbetare, teknologi samt kommunikation påverkar den. Denna avgränsning utformades då dessa aspekter ofta återkommer i litteraturen samt att dessa ansågs som relevanta utifrån empirin. Närmare kommer vi att belysa studien utifrån ett företagsekonomiskt synsätt vilket gör att vi inte ämnar

studera djupare informationsteknologiska faktorer. Huvudfokus för uppsatsen är enbart implementeringsprocessen och inte det fortsatta arbetet med CRM då vi vill utforska vad som kan påverka genomförandet av en implementering.

1.5 Uppsatsens struktur

Första kapitlet i uppsatsen ger läsaren en introduktion till ämnet genom en bakgrundsbeskrivning som följer av en problembakgrund där det redogörs för det teoretiska och empiriska problemet. Tillsammans med bakgrundsbeskrivning och problem definieras också studiens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med att förklara för uppsatsens avgränsningar. I andra kapitlet redogörs för den metod som valts att arbeta utefter vid genomförandet av uppsatsen och valet av metod motiveras ingående. Tredje kapitlet redovisar den teori som valts och det ges en definition på de centrala begreppen som används. I kapitel fyra presenteras en företagsbeskrivning av fallföretaget och efter det den empiri som har samlats in. I kapitel fem diskuteras empirin med den framtagna teorin. Kapitel sex knyter ihop säcken och redogör för de slutsatser som kan dras av studien. Se figur 1 för en bild över uppsatsens struktur.



Figur 1. Uppsatsens struktur

2 Metod

I detta kapitel presenteras det tillvägagångssätt som har använts för att uppnå studiens syfte och för att besvara forskningsfrågorna. Inledningsvis presenteras studiens tillvägagångssätt som legat till grund för att finna relevant litteratur, därefter redogörs för den forskningsdesign som studien formas av. Efter detta presenteras val av studieform och datainsamlingsmetod. Metodkapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet och etik.

2.1 Studiens process

Denna studie har en induktiv ansats där litteraturgenomgången och insamlingen av empirin inte har följt en linjär process (Bryman & Bell, 2013). Istället gjordes först en litteraturinsamling som gav en bred insikt i ämnet och därefter gjordes insamlingen av empirin. I anslutning till insamlingen och bearbetningen av empirin har det sedan, vid olika skeden, framkommit ytterligare aspekter som visats sig vara intressanta för implementeringen av CRM bland annat kommunikation och vikten av erfarenhet och kunskap. Detta har då lett till att nya och mer specifika litteratursökningar har gjorts. Denna ansats, att vandra mellan empiri och teori, motiveras av att det i dagsläget inte finns något samlat ramverk för implementeringen av CRM, och att denna studies avsikt är att bredda litteraturen i detta område.

2.2 Litteraturgenomgång

Litteraturen som använts i denna studie består främst av vetenskapliga artiklar men vi har även använt oss av ett antal böcker. Via Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek i Uppsala har vi gjort litteratursökningarna genom databaserna Primo, Google Scholar och Web of Science. Användningen av flera databaser har gjort att vi har fått ett bredare träffområde. Artiklarna som används är skrivna av forskare och är s.k. "peer reviewed" d.v.s. de har granskats av andra forskare innan de har publicerats, vilket ökar deras trovärdighet. Exempel på sökord som vi använt oss av är "CRM", "implementation", "pharmaceutical", "success factors". Faktorer som har varit avgörande vid val av relevanta artiklar har varit antal citeringar, relevans och vilket år artikeln publicerats. Studien har stärkts genom den omfattande litteraturgenomgången som gjorts då den bidragit till en fördjupad förståelse för CRM och den forskning som bedrivits på området. Genom litteraturstudien identifierades sju aspekter som visat sig vara viktiga vid implementeringen av CRM; kundorientering, strategi, organisation, ledning, medarbetare, teknologi samt kommunikation. De här aspekterna har valts ut då de ständigt återkommer i litteraturen som betydande aspekter.

2.3 Val av studieform

I denna studie tillämpas en kvalitativ fallstudie där ett företag har valts ut för att studeras på ett mer ingående sätt för att få djupare förståelse för den (Robson, 2011). Resultatet av studien ges utav de unika förutsättningarna som råder hos företaget samt deltagarnas föreställning av vad de upplever som betydelsefullt (ibid). Den kvalitativa forskningsmetoden lägger tonvikt på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet vilket skapar en djupare förståelse för kontexten (ibid). Det kvalitativa förhållningssättet ger även utrymme till att se världen

med intervjuobjektens ögon, få kunskap och detaljerade beskrivningar av vad som ägt rum i den miljö som studerats och beskriva hur skeenden och mönster utvecklas över tid (ibid). Genom att utgå från undersökningspersonens åsikter och uppfattningar genom ett tolkningsperspektiv används den kunskapsteoretiska ståndpunkt som ligger till grund för kvalitativ forskning (ibid). Forskarparet Lofland och Lofland (1995, s16) har lagt grunden till denna ståndpunkt och två teser har formulerats. Den första är ”direkt samtal är den mest omfattande betingelsen för att kunna ta del av det som sker i en annan människas medvetande” och den andra är ”man måste få tillgång till den andras medvetande för att få social kunskap”. Vidare kännetecknas den kvalitativa metoden av att generalisering av resultatet ej är det väsentliga, utan målet är att utforska ett företags process för att få en djupare förståelse för den men där teorin därefter kan generaliseras (Bryman & Bell, 2013). Vi är medvetna om kritiken som finns mot kvalitativ forskning genom att forskningsmetoden vilar på forskarens subjektiva uppfattningar, det finns svårigheter att replikera en undersökning och att det är svårt att generalisera resultaten till andra miljöer (Bryman & Bell, 2013). Att generalisera för en population är dock inte fokus i den här studien. Istället syftar uppsatsen till att generalisera kring teori (Silverman, 2000), och bidra i utvecklingen av ett teoretiskt ramverk. För detta syfte är en kvalitativ metod att föredra (Bryman & Bell, 2013) i det att den bidrar med rik och fyllig information genom respondenternas subjektiva uppfattningar (ibid).

2.3.1 Val av företag

Sobi i Stockholm är ett specialistläkemedelsföretag som används som fallföretag i denna studie. Företaget är verksamt i en bransch där det är viktigt att ha en nära kontakt med sina kunder för att få kunskap om deras behov och förväntningar (www, Sobi, 1, 2015). Under hösten 2014 startade ett projekt för implementering av ett enhetligt system för CRM i koncernens samtliga bolag. Sedan början av 2015 är Sobi igång med implementeringen av CRM i dotterbolagen med målet att ha implementerat systemet för CRM i samtliga bolag innan utgången av 2015. Arbetet i Sobi, från planeringsfasen till implementeringsfasen av ett system för CRM, skapar en intressant infallsvinkel i studien, genom att utforska hur de arbetat med implementeringen av CRM för att förstå vad som kan påverka implementeringen.

Kriteriet vi hade för att studera ett företag var att de skulle arbeta med implementering av CRM och detta definieras närmare med att företaget var i förberedelsestadiet eller införandestadiet. Sobi uppfyllde dessa kriterier genom att de nyligen passerat förberedelsestadiet och var igång med implementering av CRM.

2.4 Datainsamlingsmetod

Denna uppsats baseras på en kvalitativ forskningsmetod, där intervjuer hos företaget ligger till grund för insamling av data (Bryman & Bell, 2013). Val av respondenter har i denna studie gjorts i samråd med fallföretaget Sobi, där det beslutades att två personer skulle väljas ut för intervjuer. De två representanterna valdes ut på grund av deras ledande befattningar, där de ingick i styrgruppen för projektet men även på grund av att de två respondenterna har mycket kunskap inom området och även flera års erfarenhet. Genom att intervjua dessa två personer som innehar stor kunskap och erfarenhet inom området kan forskningsfrågorna studeras på ett bredare plan men även för att få en mer detaljerad studie på implementeringsprocessen, vilket är en av styrkorna med en kvalitativ studie. Det mest betydande vid ett kvalitativt urval

är att få ta del av informanter som kan bidra med en djupare förståelse för det som studeras (Robson, 2011).

Kontakten med företaget skedde via mejl och telefonsamtal, och intervjuerna genomfördes på Sobis huvudkontor i Solna, Stockholm. De båda intervjuerna genomfördes efter varandra, den 24 april 2015 i ett av Sobis konferensrum. Konferensrummet låg avskilt och i detta rum kunde intervjuerna hållas i en lugn miljö utan några avbrott. Genom att respondenterna fick välja konferensrum kan det skapa en tryggare känsla för dem under intervjun (Bryman & Bell, 2013). Två intervjuare genomförde intervjuerna, vilket gjorde att de kan ha ett samspel och inta olika roller för att komplettera varandra (ibid). Den ena personen riktade in sig på att ställa frågor och föra en diskussion medan den andra hade som uppgift att aggera observatör samt föra anteckningar över respondentens svar. Tabell 1 nedan visar detaljer kring intervjuerna.

Tabell 1. Sammanställning av respondenter.

Intervjuperson	Position	Intervjudatum	Intervjulängd	Skickad transkribering/konfirmationsdatum
Christer Gustavsson	Head of commercial effectiveness	2015-04-24	65minuter	2015-05-14/ 2015-05-18
Oskar Thulin	Sales force effectiveness manager	2015-04-24	60minuter	2015-05-14/ 2015-05-21

Vid kvalitativa intervjuer ställs ofta breda frågor för att ge tyngd till intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativa intervjuer kan göras på olika sätt. I den här studien har en semistrukturerad intervjuform använts, där en intervjuguide har tagits fram som underlag för intervjuerna (se bilaga 1). Intervjuguiden är utformad efter valda teman med förslag på frågor som intervjuaren kan utgå ifrån, men som också ger utrymme till att avvika ifrån och låta intervju röra sig i olika riktningar som gör att respondenten kan förmedla kunskap som den anser vara relevant. De teman som valdes ut som intressanta i intervjuguiden var *Implementeringsprocessen av CRM, Organisation, Kundrelationer, Ledning, Medarbetare, Teknologi, Framgångsrik CRM*. Semistrukturerade intervjuer bjuder in till att låta intervjun röra sig i olika riktningar, vilket ger frihet för den som blir intervjuad att förmedla kunskap som denne/denna anser vara relevant och viktig (Bryman & Bell, 2013). Denna intervjuform söker erhålla beskrivningar av respondenternas verklighet där innehållet tolkas av intervjuaren (Kvale & Brinkmann, 2014). För att kunna hantera och analysera materialet på ett korrekt sätt spelades intervjuerna in. Efter intervjuerna gjordes en transkribering av det inspelade materialet, följt av en respondentvalidering där respondenterna fick granska materialet och godkänna att det stämde överens med deras uppfattningar.

2.5 Trovärdighet

Ett av de grundläggande kriterierna för en bedömning av en kvalitativ studie är att se till studiens trovärdighet. Det finns fyra delkriterier i begreppet trovärdighet: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Det första är *tillförlitlighet*, som ska se till att resultaten är pålitliga, vilket motsvarar intern validitet för kvantitativa studier.

Tillförlitligheten speglar hur pass acceptabel beskrivningen av en social verklighet är i andras ögon (Bryman & Bell, 2013). Genom att utföra respondentvalidering, för en bekräftelse av informationen som respondenten angivit, skapas en tillförlitlighet av studien (ibid). De intervjuer som utförts har både spelats in och därefter transkriberats, vilket godkändes av respondenterna. Detta skapar en tillförlighet av resultaten.

Det andra kriteriet är *överförbarhet* och innebär huruvida resultaten är överförbara till en annan miljö. Kvalitativ forskning handlar om att fånga djup och inte bredd, där man vill finna det kontextuella och unika. Det är värdefullt att få djupa redogörelser över detaljer som ingår i en kontext (Bryman & Bell, 2013). Den kontext som fallföretaget råder i beskrivs på ett så grundligt plan som möjligt, för att få en djupare förståelse för studiens resultat och vidare bidra med en överförbarhet till liknade företag i samma situation.

Pålitlighet är det tredje kriteriet som motsvarar reliabiliteten inom kvalitativ forskning. Med detta menas att forskaren ska anta ett granskande synsätt och vidare "säkerställer att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen" (Bryman & Bell, 2013). I metoddelen beskrivs tillvägagångssätt för att skapa transparens. Under processens gång har handledning utförts ett flertal gånger, där studien lästs och kritiserats av handledare och opponenter. Detta anser vi skapar en ökad pålitlighet.

Det sista kriteriet är *konfirmering eller bekräftelse* vilket innebär att forskaren ska ha agerat i god tro under studiens process och inte medvetet styrt uppsatsen efter egna värderingar (Bryman & Bell, 2013). Medvetenheten om att det finns en sådan risk har gjort att vi tänkt till en extra gång vid formuleringen av frågor i intervjuguiden, och i hur vi har förhållit oss till respondenterna under intervjusituationen samt i hur empirin har sammanställts och analyserats.

2.6 Etisk diskussion

Etiska frågeställningar spelar en viktig roll inom kvalitativ forskning vad gäller värderingar i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). Etiken är viktig för att de individer som medverkar i undersökningen kan uppleva att undersökningen resulterar i skada för dem själva, att den till exempel bidrar till sämre självkänsla, ökad stress eller psykisk skada (ibid). Att ha en studie som innebär skada för sina deltagare är inte acceptabelt ur ett etiskt perspektiv (ibid). Därför har vi i denna studie beaktat de etiska principerna då vi genomfört våra intervjuer (ibid). Respondenterna som har deltagit har gjort det frivilligt och endast efter godkännande från respektive deltagare har ljudinspelningar utförts. Detta har varit till fördel för studien då det har bidragit med rik information då respondenterna varit mer benägna att dela med sig av personliga upplevelser. Det har också tydliggjorts att de uppgifter som framkommer endast kommer att användas i den här undersökningen. Frågeställningar till intervjuerna har formulerats så att de inte ska upplevas som obekväma för respondenten och vi har även respekterat önskemål om konfidentialitet som uppkommit. Vi har inför varje intervju varit tydliga med att informera om studiens syfte och att studien kommer att publiceras i SLU:s databas. Vi är också medvetna om att detta är något som kan hämma resultatet i slutändan och kan resultera i mindre rik information.

3 Teori

Kapitlet inleds med en redogörelse för definitionen av begreppet CRM. Därefter presenteras en litteraturgenomgång med de aspekter som anses viktiga för att lyckas men också problem som kan uppstå med en implementering av CRM.

3.1 Definition av Customer Relationship Management

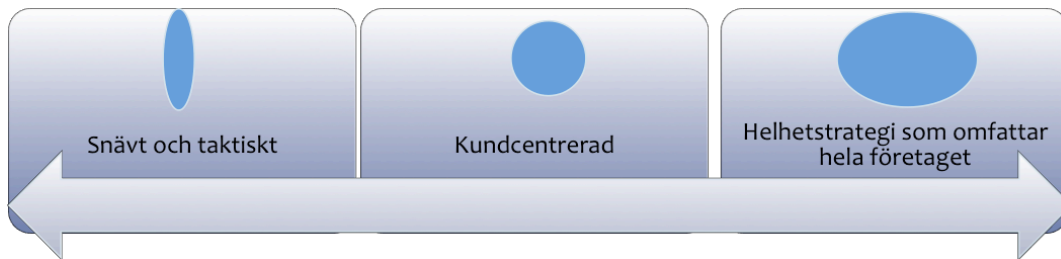
Customer relationship management (CRM) dök upp som ett koncept inom informationsteknologin i början av 1990-talet. Ett återkommande problem bland företag vid implementering av CRM är att det inte finns någon allmängiltig definition på CRM (Payne & Frow, 2005). Detta har resulterat i att akademiker har börjat intressera sig för begreppet CRM och fortsatt att studera det (ibid). Det finns därför flertalet definitioner av termen CRM och det pågår en debatt om ämnet. Bland annat har Zablah *et al.* (2005) definierat CRM enligt fem olika perspektiv. De kan definieras som en process, en strategi, en filosofi, en kapacitet eller en teknologi. En annan definition enligt Payne & Frow (2005, s.168) är deras uppdelning i tre olika perspektiv: det snäva och taktiska perspektivet, det kundcentrerade perspektivet och helhetsperspektivet. Vi har valt att presentera dessa perspektiv i figur 2 nedan, för att ge läsaren en övergripande bild av de olika definitioner som förekommer av CRM (Payne & Frow, 2005; Reinartz *et al.*, 2004). Vid en oklar definition av CRM kan företag missledas att endast se projektet till exempel utifrån ett begränsat teknologiskt perspektiv eller att endast använda sig av delar av systemet. Definitionen kommer därmed att spegla hur företaget väljer att implementera CRM och hur det sedan arbetar med CRM inom organisationen (Payne & Frow, 2005).

Det *snäva och taktiska perspektivet* innebär att CRM definieras som en teknisk lösning för att hantera kundinformation. CRM handlar här om att införa en teknik som kan ge fördelar i hantering av information och som kan öka effektivitet och generera värde för företaget (Payne & Frow, 2005). Informationssystemet används till att följa upp befintliga kunder och hantera kundinformation i en gemensam databas. Detta gör det möjligt för medarbetare att ta del av informationen för att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer (Nguyen *et al.*, 2007).

Det *kundcentrerade perspektivet* innebär att CRM definieras som en integrerad och kundorienterad IT-lösning, där större delen av företaget kommer att arbeta inom samma system. Genom att ha olika system sammanlänkade skapas en effektiv hantering av kundinformation inom företaget (Nguyen *et al.*, 2007). Detta skapar även en större inblick i arbetet för andra medarbetare i organisationen än endast marknadsföring- och säljavdelningen (Payne & Frow, 2005). Syftet är att ha kunden i centrum och utveckla långsiktiga kundrelationer, genom att ha en närmare relation till kunden och genom att integrera företaget med kunden (Nguyen *et al.*, 2007). Enligt Andersson (2006) leder detta inte enbart till ökad kvalitet för kunden och företaget utan även till att företag får en snabb insikt i kundens behov.

Helhetsperspektivet innebär att CRM definieras som en strategi och en vision, som ska omfatta hela företaget. Det sista perspektivet skiljer sig från de två första då det inte avser den tekniska biten av CRM. Payne & Frow (2005) menar att detta perspektiv är det som företag borde anta som definition för att lyckas med CRM. Payne & Frow (2005, s.168) föreslår en

definition på begreppet inom detta perspektiv: att CRM är ett strategiskt tillvägagångssätt där företag genom att utveckla långsiktiga och lönsamma relationer med kunder skapar ett högre värde för sina ägare. CRM förenar därmed marknadsföringsstrategier och IT för att skapa lönsamma och långsiktiga relationer med kunder och andra intressenter. Att ha ett system för CRM möjliggör för företag att samla in data och information från kunder för att generera bättre resultat och lönsamhet till företaget (Payne & Frow, 2005). Detta får även stöd av Dimitradis & Stevens (2008), som anser att CRM är ett verktyg vars syfte är att förbättra företagets resultat.



Figur 2. Modell över CRM-perspektiv. Egen illustration av Payne & Frows modell, 2005.

I denna studie används Payne & Frows (2005) och Dimitradis & Stevens (2008) helhetsperspektiv som definition av CRM. Studien utgår ifrån att CRM är ett strategiskt tillvägagångssätt där företag utvecklar långsiktiga och lönsamma relationer med kunder för att skapa ett högre värde för sina ägare.

3.2 Implementering av CRM

Det finns många studier kring vad som leder till framgång i CRM. Utifrån en litteraturgenomgång har sju aspekter identifierats vilka tycks återkomma i litteraturen. Dessa är kundorientering, strategi, organisation, ledning, medarbetare, teknologi och kommunikation.

3.2.1 Kundorientering

Att ha en kundorienterad verksamhet vid implementeringen av CRM kan leda till högre lönsamhet för företaget (Kale, 2004). Trots detta saknar många företag en kundorienterad verksamhet vid implementeringen (ibid). Utifrån en undersökning om användare av CRM konstaterades det att de företag som hade en kundorienterad verksamhet uppnådde 71 % av sina mål med implementeringen, medan de som saknade en kundorientering endast uppnådde 53 % av sina mål (ibid). Företag som förstår och arbetar med kundvärde visar sig vara 60 % mer lönsamma än andra (ibid). Kale (2004) menar därför att drivkraften för projektet bör vara att förstå kunden och att ha en önskan om att skapa en jämn upplevelse för kunden över alla funktioner, divisioner och kommunikationskanaler i företaget.

För att kunna erbjuda kunden ett högre värde behöver ett företag vara kundorienterat och för att successivt kunna bygga långsiktiga kundrelationer behöver kunden vara i centrum vid alla företagets aktiviteter (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). En organisation som är kundorienterad kommer att kunna forma sina affärsprocesser bättre då organisationen har

skapat en bättre förståelse för kunden hos medarbetarna (ibid). Sin *et al.* (2005) anser även att kunskap och erfarenhet är en betydande del vid kundrelationer. Kunskap som fås genom erfarenhet och nära kontakt med nyckelkunder är en avgörande del av CRM, då det bidrar med betydelsefull data om företagets kundkännedom som kan utveckla en bättre relation till kunden.

Sin *et al.* (2005) menar att kundorientering innebär att företag ger sina kunder mervärde genom att ständigt leverera personliga och kundanpassade erbjudanden. Marknadsföringen behöver kundcentreras för att tillgodose kundens behov och förväntningar (ibid). Sin *et al.* (2005) betonar också vikten av att alltid ta hänsyn till kundens behov och önskemål när företag arbetar med CRM, då det är en avgörande del för att skapa starka kundrelationer. Att arbeta med CRM är betydande ur en strategisk synvinkel och att arbeta kundorienterat är nödvändigt för detta arbete, vilket bidrar till ett konkurrensstarkt företag (Kale, 2004). Detta styrks av Sin *et al.* (2005), som menar att en nära relation till sin kund är en del i att få en lyckad relation med sina kunder som kan ge konkurrensfördelar.

3.2.2 Strategi

Dimitriadis & Stevens (2008) anser att en klar och tydlig strategi är en förutsättning för att lyckas med implementering av CRM. En orsak till att implementeringen av CRM misslyckas är att många företag inte skapar en tydlig strategi som integreras i företaget (ibid). I strategin är det nödvändigt att ha en tydlig vision och sätta specifika delmål under implementeringsprocessen (ibid). Att ha en strategi är en förutsättning när ett projekt ska implementeras och en viktig grundsten i arbetstänket (Bull, 2003). Bull (2003) menar att strategin endast är effektiv om den levererar ett positivt resultat, därför räcker det inte att säga att företaget är kundfokuserat. Syftet med CRM är att förbättra lönsamheten genom effektiva och produktiva kundrelationer, om strategin inte lyckas påverka lönsamheten är ett misslyckande att vänta om företaget inte snabbt lyckas byta strategi (ibid). Ett eventuellt misslyckande är allvarligt och kan resultera i konsekvenser som är svåra att återhämta sig ifrån (ibid).

Utöver hur en strategi bör utformas är det också av vikt att den integreras i företaget och att företaget har ett helhetssynsbaserat tillvägagångssätt (Bull, 2003; Bohling *et al.*, 2006). Bull (2003) menar att CRM integrerar många delar i ett företag och rekommenderar därför att företag ska ha ett helhetssynsbaserat tillvägagångssätt där CRM placeras i hjärtat av organisationen med kundorienterade affärsprocesser och att systemen integreras. Ett helhetsbaserat synsätt kan underlätta för koordinering och behållning av kommunikationskanaler (ibid). Enligt Bohling *et al.* (2006) nås långsiktig framgång genom att ledningen integrerar strategin som en del av verksamhetens marknadsstrategi och genom att vara delaktiga vid införandet av systemet. En implementering innebär förändringar i affärsprocesser samt att ny IT introduceras i företaget och då uppstår utmaningar i att behöva omstrukturera sina arbetsprocesser och arbetsstrukturer (Bull, 2003; Kale, 2004). Enligt Kale (2004) behöver ett företag ta hänsyn till kunden vid omstruktureringar, då processerna bör vara kundcentrerade för att ha förmågan att leverera ett större kundvärde.

Enligt Dimitriadis & Stevens (2008) kräver CRM också en tvärfunktionell integrering av processer, människor, operationer och marknadsföringskapaciteter, som möjliggörs via information och teknologi. Dimitriadis & Stevens (2008) föreslår ett integrerat ramverk som ska följas för att uppnå en lyckad implementering, men idag finns inget enhetligt strategiskt ramverk, vilket även nämns i problemdiskussionen. Detta anses vara en av orsakerna till att många företag misslyckas med att implementera CRM (Kale, 2004; Bull, 2003). Payne &

Frow (2006) menar att utan ett strategiskt ramverk och en tydlig definition på CRM är sannolikheten stor att implementeringen leder till ett misslyckande.

Studier visar att användandet och erfarenhet av CRM förbättrar ett företags förmåga att uppnå mer effektiva resultat (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Bland annat menar Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011) att införandet av en ny teknologi påverkar hela organisationen. Finns det kunskap och erfarenhet för att utveckla och implementera en strategi kan det också ha en påverkan på hur slagkraftig implementeringen blir (ibid).

3.2.3 Organisation

För att uppnå en framgångsrik implementering av CRM är det viktigt att en organisation anpassas och organiseras om efter förändringens syfte. CRM kräver förändringar inom organisationen och dess affärsprocesser (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Framgången beror på hur väl teknologiska system, processer och människor är sammanlänkade (ibid). Organisationskulturen spelar också en betydande roll för vision, regler, och struktur (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Detta styrks av Payne & Frow (2006) som betonar vikten av att ha en tydlig vision då det skapar gemensamma värden inom organisationen och starkare kundfokus hos medarbetare. Sin *et al.* (2005) belyser vikten av att förändra och anpassa organisationen till CRM och menar att organisationsförändringen bör omfatta företags struktur, resurser och personal. För att hela organisationen ska arbeta mot det gemensamma målet att skapa och vårda starka kundrelationer krävs det att organisationsstrukturen anpassas till CRM (ibid). Organisationsstrukturen ska förändras till det arbetssättet som skapar den mest effektiva verksamhet för att vårda kundrelationer (ibid). Detta styrks av Dimitriadis & Stevens (2008) som anser att en omstrukturering av affärsprocesser är avgörande för att uppnå den tvärfunktionella koordination som behövs för CRM.

3.2.4 Ledning

Den högsta ledningens inställning till CRM är avgörande för att det ska bli framgångsrikt (Bohling *et al.*, 2006). Högsta ledningens syn på CRM påverkar företags inställning till systemets användning (ibid). I Bohlings *et al.* (2006) studie framkommer det att synen från ledningen signalerar ett förhållningssätt som gör att företaget når framgång eller misslyckande med systemet. Payne & Frow (2006) framhåller också att en delaktig ledning är en grundläggande förutsättning vid en implementering. Om det saknas stöd från högsta ledningen, riskerar implementeringen att leda till ett misslyckande (Bull, 2003; Kale, 2004). Den högsta ledningen måste ta ansvar för att projektet ska lyckas (ibid). För att få framgång med sitt CRM krävs det även att den som driver implementeringsprocessen hanterar genomförandet på medarbetarnas nivå för att få dem involverade i implementeringen (Dimitriadis & Stevens, 2008).

En utmaning för företag är att det finns en förvirring kring vad CRM är och vad det innebär (Payne & Frow, 2005; Bull, 2003; Kale, 2004). Att det saknas en allmänt accepterad definition anses bidra till misslyckade projekt då definitionen påverkar hur hela organisationen accepterar och utövar CRM. Payne & Frow (2005) har från undersökningar kartlagt att det finns en bred uppfattning om vad CRM betyder bland ledare på hög nivå i företag. Ett exempel är att CRM-teknologi ofta likställs med CRM, och en väsentlig orsak till ett misslyckande är att se CRM som ett teknologiskt initiativ (Kale, 2004). Kale (2004) menar

att om företag ser det som ett teknologiskt initiativ blir det problematiskt då CRM är ett marknadsföringskoncept vars syfte är att bevara kunder.

Enligt Bohling *et al.* (2006) behövs ett initiativ från ledningsnivå för att införa och utföra en förändring till att införa CRM. Ledningen har en stor och avgörande roll för att CRM-initiativet ska bli till verklighet. Genom ledningens initiativ kan rätt strategi och förutsättningar skapas samt även en vision för CRM i företaget. Därmed står ledning för en betydande roll av utfallet av implementeringen av CRM (Bohling *et al.*, 2006).

Utifrån studier fann Payne & Frow (2006) att de ledare som hade erfarenhet från att ha arbetat med CRM tidigare hade mer kunskap om utvecklingen av CRM i deras respektive företag och kunde därför arbeta mer effektivt. Därför understryker de att erfarenhet av systemet på ledningsnivå är betydande (*ibid*). Detta styrks även av Sin *et al.* (2005) som menar att det är viktigt att ha kunskap om IT för att det ska bli möjligt med en implementering. Ledare för CRM bör också föregå med gott exempel då det påverkar medarbetares inställning till förändringen (Payne & Frow; Kale, 2004).

3.2.5 Medarbetare

Medarbetarna är de som ansvarar för att utföra uppgifter och processer inom CRM samt att arbeta direkt med kunderna (Dimitriadis & Stevens, 2008). Dimitriadis & Stevens (2008) menar också att det kan ta längre tid och vara svårare att hantera genomförandet på personalnivå och förändring av företagets struktur än på teknikområdet. Detta för att införandet av ett nytt system kräver förändring i arbetsprocesser, färdigheter, kompetens och arbetssätt vilket tar tid för medarbetare att förhålla sig till. Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011) anser att medarbetare är en avgörande faktor inom organisationsdelen, därför är utbildning och motivation viktiga delar för medarbetarnas engagemang i implementeringen. Initiativet till att införa CRM har ofta kommit nerifrån i organisationen (Bohling *et al.*, 2006). Med detta menas att det ofta har förekommit ett behov från medarbetare om ett nytt system (*ibid*). Medarbetare som känner ett behov av ett mer fördelaktigt system för kundhantering visas ofta från marknadsförings- och försäljningsavdelningar (*ibid*).

3.2.6 Teknologi

IT-systemet för CRM spelar en avgörande roll i arbetet för att generera bättre resultat i företaget (Dimitriadis & Stevens, 2008). För att uppnå bättre resultat i ett företag utnyttjas teknologins aktiviteter på ett effektivt sätt vilket bidrar till ett mer effektivt insamlande av information i ett system och ger företaget en fördel gentemot sina konkurrenter (*ibid*). Payne & Frow (2006) menar även att kunskap och erfarenhet om teknologi ger ett försprång och förståelse inför implementeringsprocessen. Detta styrks av Sin *et al.* (2005) som anser att kunskap om CRM och IT är viktigt för att kunna genomföra en implementering.

Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011) anser att teknologiska system för CRM borde ses som en nyckelfaktor när företag implementerar CRM. Med hjälp av teknologi kan företagen erbjuda kunder en service av högre kvalitet till en lägre kostnad (*ibid*). Sin *et al.* (2005) styrker detta och menar att teknologin inom CRM gör det möjligt för företag att samla in, analysera och dela kundinformation inom företaget vilket ger en konkurrensfördel genom att företaget får snabbare tillgång till kunders och intressenters behov. Detta skapar en starkare

relation till kunden som gör att företaget kan arbeta utefter kunden (ibid). Sin *et al.* (2005) anser också att teknologin ska kunna appliceras på företaget så att den är tillgänglig för alla i syfte att bygga kundrelationer och ge ett bättre informationsflöde. Därför anser Sin *et al.* (2005) att teknologin är en betydande nyckelfaktor för att lyckas med en implementering av CRM.

3.2.7 Kommunikation

Ryals & Knox (2001) lyfter fram kommunikation som en grundläggande del i utvecklingen av CRM som kan skapa möjligheter och hinder inom organisationen. En förändring innebär omställningar för medarbetarna där kultur, normer och struktur kan komma att ändras, som de måste anpassa sig till för att CRM ska fungera (ibid). Ryals & Knox (2001) menar på att misslyckas företaget kommunicera ut en förändring och dess syfte på ett framgångsrikt sätt kan detta leda till att projektet fallerar. Stone *et al.* (1996) och Payne & Frow (2006) fortsätter betona vikten av kommunikationens betydelse för ett CRM-projekt. De menar på att en nyckelfaktor för ett projekts framgång är att det finns ett samarbete mellan avdelningar som IT och marknadsföring, där kommunikationen har en betydelsefull roll. För att uppnå den tvärfunktionella funktionen som CRM innebär är detta en utgångspunkt (Payne & Frow, 2006).

4 Empiri

I detta kapitel ges en bakgrundsbeskrivning av fallföretaget Sobi för att ge läsaren en djupare kunskap om det fallföretag som har studerats. Därefter redovisas de resultat som vi fått fram genom intervjuer på företaget.

4.1 Företagsbeskrivning

Swedish Orphan Biovitrum (Sobi) är ett ledande bioteknologiskt läkemedelsföretag i Europa som är inriktade på att utveckla och tillhandahålla specialistläkemedel för sällsynta sjukdomar (www, Sobi, 1, 2015). De områden som Sobi främst är inriktade på är inflammationssjukdomar, genetiska- och metabola sjukdomar samt hemofili (ibid). Sobi har idag drygt 40 produkter som de tillhandahåller på marknaden genom olika partnerföretag som är inriktade på specialist- och sällsynta läkemedel (ibid). Företaget hade under året 2014 intäkter som uppgick till totalt 2 607 miljoner kronor och cirka 590 anställda (ibid). Sobi är noterat på Stockholmsbörsen (Nasdaq) och klassificerat som ett large cap företag¹ (www, Nasdaq, 1, 2015), vilket gör dem till ett av de större läkemedelsbolagen i Norden.

Sobis har 35 års erfarenhet av utveckling av bioteknologiska läkemedel och 25 års erfarenhet av kommersialisering av sina produkter (www, Sobi, 1, 2015). För att kunna bli ett ledande internationellt specialistläkemedelsbolag är det viktigt att bedriva en verksamhet som har nära relation till både interna och externa intressenter för att se till patientens och samhällets behov (ibid). Christer Gustavsson (pers. med., 2015) som är head of commercial effectiveness på Sobi menar att Sobis kunder är framför allt patienter, läkare, politiker, landsting, sjukhus organisationer och patientorganisationer. Kontakten med kunderna sker via personliga möten, men även via kongresser, gruppmöten, telefon, e-mail (pers. med., Gustavsson, 2015). Interaktionen med läkarna är viktigt dels för att få kontakt men även för att informera om de sällsynta sjukdomarna finns och att läkemedel finns.

På läkemedelsföretaget Sobi är det viktigt att ha en nära kontakt med sina kunder för att få kunskap om deras behov (www, Sobi, 1, 2015). Detta är av intresse för att kunderna ska ha tillgång till läkemedel (ibid). Sobis ledning beslutade att under hösten 2014 initiera ett projekt för implementering av ett enhetligt system för CRM i koncernens samtliga bolag. Sobi är sedan början av 2015 igång med implementeringen av systemet i dotterbolagen med målsättningen att ha implementerat systemet i samtliga bolag vid utgången av 2015 (pers. med., Gustavsson, 2015). Syftet är att ha ett gemensamt system för CRM i hela koncernen, vilket underlättar samarbetet inom organisationen. Sobis långsiktiga plan är att alla som interagerar med en kund ska arbeta med CRM. I arbetet med CRM skapas ett brett kundregister som gör att medarbetare inom företaget kan se och söka information om samtliga kunder samt för att kunna läsa om vilken kontakt som tidigare skett med kunder. Detta är en fördel med att ha ett gemensamt system inom hela koncernen (pers. med., Gustavsson, 2015). Sobi arbetar utefter en patient- och kundcentrerad kommersialisering, vilken syftar till att förstå patientens situation och behov (www, Sobi, 1, 2015). Implementeringen leds från huvudkontoret Stockholm eftersom det anses vara mer fördelaktigt med en central styrning (pers. med., Gustavsson, 2015).

¹ Large cap står för den s.k. storbolagslistan och är de företag på börsen som har ett börsvärde över 1 miljard euro (www, NE, 2, 2015). Cap kommer av engelskans market capitalization vilket på svenska betyder börsvärde (ibid).

4.2 Intervjuer med medarbetare

Sju aspekter framkom som viktiga under intervjuerna hos Sobi: kundorientering, strategi, organisation, ledning, medarbetare, teknologi och kommunikation. Nedan följer det insamlade resultatet från intervjuerna, där resultatet följer samma struktur som teorikapitlet.

4.2.1 Kundorientering

Gustavsson (pers. med., 2015) anser att informationshantering är en mycket betydande del inom läkemedelsindustrin. Information kan dels samlas in genom kundmöten och används av företaget till att se vilka kunder som är viktiga och som använder företagets produkter (pers. med., Gustavsson, 2015). Eller så kan företaget köpa in data från företag som har information om samtliga läkare i ett land och vilka specialiteter de har, där en matchning görs med företagets produkter för att få information om kunder (pers. med., Gustavsson, 2015). En betydande del för att utveckla sina kundrelationer med CRM är att historiken om interaktioner med kunder samlas i en databas. Sobis vision är att använda systemet för att få bästa möjliga kundmaterial att presentera samt till att se och följa upp kundinteraktioner (pers. med., Gustavsson, 2015). Kunddelen inom CRM används för att hitta sätt att identifiera nya möjliga kunder. Gustavsson menar att: *”Det finns ju massvis med kunder, då kan det vara svårt att träffa och hitta läkare som behandlar patienter med en specifik sjukdom som vi har läkemedel för, men genom systemet kan vi lättare identifiera dessa”* (pers. med., Gustavsson, 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) menar att CRM kan skapa en mer effektiv kundinteraktion som kan underlätta för säljarna. Med CRM kan det ta 20 sekunder att registrera ett kundmöte och genom att samla materialet underlättar det för säljavedelningen och kan gör den mer effektiv. Det skapar också en kraftfull interaktion med läkarna vilket på sikt kan leda till ökad försäljning och en mer effektiv organisation (pers. med., Gustavsson, 2015).. CRM ska ses som ett verktyg att bidra till ett mer effektivare arbete, vilket kan generera lönsamhet på längre sikt menar Gustavsson (pers. med., 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) som har arbetat i flera år med olika projekt för CRM understryker att en orsak till varför implementeringar av CRM inte lyckas är för att interaktionen mellan kunder, CRM och material inte har funnits och därmed har läkemedelsbolag försökt skapa den interaktionen själva, vilket inte alltid är en bra lösning (pers. med., Gustavsson, 2015).

4.2.2 Strategi

Ledningen på Sobi har valt att införa ett enhetligt system för CRM på hela koncernen från samma leverantör och att anpassa företaget efter systemet. Leverantören har utarbetat en modell som kan konfigureras och som sedan anpassas företaget efter. Hade de valt att använda olika system CRM för alla länder hade det krävt olika utbildningar, material och system. Gustavsson (pers. med., 2015) menar att företag helst ska hålla sig borta från att konfigurera och anpassa systemet, då ju fler ändringar desto mer komplext blir systemet. En av anledningarna till att många företag misslyckas med att införa CRM är enligt Gustavsson (pers. med., 2015) att många företag försöker anpassa systemet för mycket till företaget. Något som Gustavsson (pers. med., 2015) nämner som en anledning till varför Sobi har lyckats är därför de haft få specifika krav på utformningen av systemet. De specifika kraven kräver att man har stor kunskap om systemet då det är väldigt komplext och tekniskt menar Gustavsson (pers. med., 2015). Risken som många företag tar är att de låter leverantörerna som säljer systemet att försöka anpassa systemet till företaget, istället för att företaget

anpassar sig till ett system som fungerar. Gustavsson (pers. med., 2015) säger under intervjun att: *"istället för att göra en krav-specifikation, så sa vi att ni är ju experter på systemet så vi sa att de ska lära oss hur vi ska jobba!"*, vilket gjorde att leverantören fick bestämma utformningen från start. Gustavsson (pers. med., 2015) förespråkar att det också är bättre att företaget får grunden för systemet och att den fungerar än att inget fungerar. Att arbeta utefter en kärnmodell som inte anpassats efter företaget ger fördelar som dels handlar om minskad tidsåtgång och kostnader kring implementeringen (pers. med., 2015). Det är också fördelaktigt då alla medarbetar har samma arbetssätt samt att centralorten kan ha ett gemensamt styrsätt för alla länder (pers. med., Gustavsson, 2015).

Gustavsson (pers. med., 2015) menar att Sobi har fokuserat på att göra det så enkelt som möjligt genom att endast ha de viktigaste delarna på plats, vilket de själva anser är en av anledningarna till att det hittills är framgångsrikt. Genom att effektivisera och förenkla hoppas ledningen kunna göra en lönsam implementering som sparar tid i förvaltningsarbetet. Oskar Thulin (pers. med., 2015) som är sales force effectiveness manager på Sobi menar att deras strategi innebär att alla ska använda sig av samma system i de 25 länder Sobi verkar i. Thulin (pers. med., 2015) anser också att det är viktigt att ha rätt angreppssätt för olika avdelningar för att implementeringen ska bli framgångsrik. Om ett opassande angreppssätt väljs för fel målgrupp är sannolikheten stor att implementeringen misslyckas, då olika avdelningar arbetar på olika sätt (pers. med., Thulin, 2015).

Gustavsson (pers. med., 2015) tar upp olika exempel där hela verksamheten ska involveras i systemet eller ska försöka få in feedback från det som händer i kundmöten till produktionen, eller hur man säljstatistik ska kopplas till olika delar. Detta är en stor riskfaktor som kan leda till misslyckande. Vid införande av flera olika system måste ledningen ställa sig frågan ifall de ska integrera systemen med varandra eller inte. En integrering av olika IT-system är väldigt komplex, därför är det något företag vill undvika menar Gustavsson (pers. med., 2015). Ett av de problem och svårigheter som finns med implementeringen av CRM är att det finns många olika åsikter om utformningen av systemet. I intervjun med Gustavsson (pers. med., 2015) menar han att inte försöka låta alla medarbetare få som de vill och att alla inte kan få ställa krav. Gustavsson (pers. med., 2015) berättar utifrån erfarenhet att det gäller att inte försöka lösa alla problem och att inte se till alla krav och önskingar från början. Vid implementeringen har de varit väldigt tydliga med att arbeta utefter en kärnmodell. Thulin (pers. med., 2015) ansåg att de var väl förberedda från början då systemet var 90% klart när projektet startade. Detta är något de själva anser är en enkel lösning, där de ger sig själva goda förutsättningar att lyckas menar Oskar (pers. med., 2015). Gustavsson delger att Sobis vision är att från och med nästa år att kunna börja ställa krav på systemet och efter att ha lärt sig systemet kunna göra ändringar som de vill ha dem (pers. med., Gustavsson, 2015). Enligt Gustavsson (pers. med., 2015) är kunderna viktigast för Sobi och utifrån möten med kunder kunna registrera dem och informationen har bidragit till planering och lokalisering av kunder.

4.2.3 Organisation

Gustavsson (pers. med., 2015) förklarar att inom företaget har de lagt ner ett stort arbete för att skapa en organisation runt projektet och implementeringen innan projektet startade. Thulin (pers. med., 2015) menar att många företag misslyckas med att implementera CRM då de försöker anpassa systemet efter företaget och inte tvärtom. Gustavsson (pers. med., 2015) menar att det mest effektiva sättet är att använda sig av en liten styrgrupp för att kunna fatta snabba beslut. Generellt brukar det vara ca 10 personer som arbetar med sådana här projekt

men de valde att skala ner det till fyra personer (pers. med., Gustavsson, 2015). Detta gör att de kan säkerställa att alla kan komma på möten och att snabba beslut kan fattas samt att det förenklar diskussioner då de är färre personer (pers. med., Gustavsson, 2015). Ledningen valde att använda en "core-approach", där de använder en kärnmodell som ska vara anpassad till dotterbolagen, därefter påbörjas implementeringen i respektive dotterbolag utan att de behöver anpassa systemet utefter varje dotterbolag (pers. med., Gustavsson, 2015). Sobi använder sig av kärnmodellen som leverantören har utformat och har endast gjort ett fåtal ändringar i systemet. Thulin (pers. med., 2015) menar att de inte fokuserade på att ändra detaljer utan istället låg fokus på de stora delarna. Två projektteam organiserades där representanter från huvudkontoret och från divisionerna i de olika länderna fanns med som skulle driva utvecklingen av kärnmodellen (pers. med., Thulin, 2015). Projektet startade den 1 november efter ledningsgruppens godkännande och utvecklingen av kärnmodellen av de tre systemen pågick under tre månader (pers. med., Thulin, 2015). Kärnmodellen blev klar i januari, vilket gjorde att den kunde tas i bruk den första februari (pers. med., Thulin, 2015). I dotterbolaget i Tyskland utförde ett test för att se om designen fungerade i verkligheten. Från mars började resterande delar av systemet startas, och i dags läget är Tyskland, Österrike, Schweiz igång och resterande länder kommer att implementera systemet enligt tidsplanen (pers. med., Thulin, 2015). Thulin (pers. med., 2015) menar att målsättningen för Sobi är att samtliga bolag ska ha genomfört implementeringen av CRM innan december 2015.

4.2.4 Ledning

Gustavsson (pers. med., 2015) ser många fördelar med att ha ett enhetligt system för CRM inom koncernen med en central styrning från huvudkontoret i Stockholm. Genom en central styrning kan styrgruppen för CRM se aktiviteter i dotterbolagen, dels för att understödja systemet men också för att analysera aktiviteter och produktförsäljning (pers. med., Gustavsson, 2015). Med en central styrning kan projektet införas likadant överallt och användas på samma sätt. Fördelar med att ha ett enhetligt system är för att kunna få en rik informationsbank, där alla kunder i alla länder finns i samma system (pers. med., Gustavsson, 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) ger exempel på fördelar som kommer med det centralt styrda och enhetliga systemet, exempelvis underlättar det utbetalningar till kunder i andra länder som får betalt från Sverige. Vid dessa tillfällen krävs det att det finns ett enhetligt system som gör att läkare från olika länder kan registreras i samma system (pers. med., Gustavsson, 2015).

På Sobi kom dels initiativet till projektet från dotterbolagen. I dotterbolagen fanns det ett behov eftersom de existerande kundhanteringssystemen var för dåliga eller att det inte fanns några system överhuvudtaget (pers. med., Gustavsson, 2015). Det fanns ett stort behov av CRM hos dotterbolagen då de saknade det stöd och funktioner som CRM erbjuder (ibid). Thulin (pers. med., 2015) som arbetat med ett flertal CRM-projekt på diverse företag anser att många företag har använt gamla system som har varit dyra att förvalta och som krävt specifik kompetens och därav behövt en förändring. Initiativet till att starta projektet kom från en integrering mellan dotterbolagens chefer och chefer på huvudkontoret (pers. med. Gustavsson, 2015). Ledningen anses vara engagerade i projektet då tre personer från högsta ledningen sitter med i styrgruppen för projektet, vilket även tyder på att projektet anses viktigt (pers. med., Thulin, 2015). Enligt Thulin (pers. med., 2015) visar det att ledningen är tydligt involverad och visar sitt stöd och är delaktiga i beslut. Gustavsson (pers. med., 2015) påpekar att de behöver ha ledningens stöd och att det enbart inte fungerar med stöd från organisationen. Gustavsson (pers. med., 2015) anser att han har fått mycket gott gensvar från

ledningen. Om det uppstår något problem eller om känsliga beslut behöver fattas är ledningen delaktiga och hjälper till (pers. med., Gustavsson, 2015).

Thulin (pers. med., 2015) har både upplevt framgångsrika och misslyckade CRM-implementeringar. Från tidigare erfarenheter anser han att en framgångsrik implementering bland annat behöver en stark förankring till ledningsgruppen i företaget då CRM innebär stora förändringar (pers. med., Thulin, 2015).

4.2.5 Medarbetare

Thulin (pers. med., 2015) anser att det sker förändringar i medarbetarnas arbetssätt vid implementeringen. En del har arbetat med CRM tidigare på Sobi och andra inte alls. Att börja arbeta med ett nytt system innebär att ny kompetens behövs och därför behöver Sobi utbilda sina medarbetare. Utbildning av systemet sker i slutet av implementeringsprocessen hos varje dotterbolag (pers. med., Thulin, 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) kan se att många företag misslyckas med implementeringen av CRM för att de inte lyckas motivera sina medarbetare till det nya systemet, då det kan finnas flera medarbetare som upplever det som någonting negativt. En förutsättning för att få en lyckad implementering är att lyckas engagera medarbetarna och att få dem att förstå syftet. Thulin (pers. med., 2015) anser att för att få medarbetarna att börja använda det nya arbetssättet krävs en blandning av *"morot och piska"* och beroende på vilken väg ledningen väljer kan de få olika resultat. För att involvera medarbetare i implementeringsprocessen har Sobi använt sig av en referensgrupp som omfattas av medarbetare från olika dotterbolag och avdelningar, som har fått vara med och ta del av hur systemet ska utformas (pers. med., Thulin, 2015). Ett hinder för Sobi med att införa systemet är att få medarbetarna att lägga ner tid på systemet. Gustavsson (pers. med., 2015) uttrycker att många medarbetare på Sobi har mycket att göra, vilket gör att det inte finns så mycket tid till att lära sig systemet. Oftast är det inte viljan som är problemet utan att det inte finns tillräckligt med tid. Gustavsson (pers. med., 2015) ser en stor utmaning i att lyckas få ett intresse för systemet, få medarbetarna att släppa det nuvarande arbetssättet och börja arbeta med det nya.

CRM är dessutom ett brett begrepp och kan betyda olika saker för olika personer, vilket gör det desto mer nödvändigt att tydliggöra vad det är som ska åstadkommas (pers. med., Thulin, 2015). Thulin (pers. med., 2015) talar om att medarbetarna kan ha svårt att förstå innebörden med CRM och poängen med varför *"jag"* ska göra det här. Den administrativa delen som systemet kräver kan inte skapa motivation för exempelvis säljare som anser att det stjälar tid från deras egna arbetsuppgifter och att det inte ger dem någonting. Det är då till exempel säljarna måste förstå att deras arbete är avgörande för att marknadsföringsavdelningen ska kunna stämma av vilka kunder ska träffa. Ur ett företagsperspektiv är detta självklart, att förstå helhetens betydelse, men det är det inte för en medarbetare (pers. med., Thulin, 2015).

4.2.6 Teknologi

På Sobi införs tre kundhanteringssystem parallellt, ett system för CRM, ett kundhanteringssystem och ett dokumenthanteringssystem. Dessa tre system kommer ifrån samma leverantör vilket gör att de redan är integrerade med varandra. Gustavsson (pers. med., 2015) anser att detta är en stor fördel, då en IT-integration tar väldigt mycket tid och är en stor risk vid en implementering. Gustavsson (pers. med., 2015) menar att de valt det bästa alternativet, *"där allt redan är integrerat med varandra"*. Detta är en ganska ny metod där

alla delar hör ihop som ett system. IT-system är komplexa och det är viktigt att företaget har kunskapen och förståelsen för det (pers. med., Gustavsson, 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) menar att det är viktigt att ha en person som är IT-kunnig som också är ansvarig för CRM då företag implementerar CRM. Gustavsson (pers. med., 2015) fortsätter med att förklara att det finns två olika sätt vid inköp av ett nytt IT-system. Antingen så köper företag in ett färdigt system eller så designar företaget det på egen hand (pers. med., Gustavsson, 2015). Det väsentliga är att oavsett vilket av sätten företaget väljer, måste de reflektera över vem som är expert på systemet för CRM. Finns den kunskapen och expertisen inom företaget kanske krav-specifikationen kan utformas i företaget (pers. med., Gustavsson, 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) menar att den kompetensen inte fanns på Sobi, även fast han själv har arbetat många år med CRM ansåg han att det arbetet är väldigt komplext och svårt, vilket ledde till att Sobi valde att leverantören utformade systemet. Det framgår också att system för CRM idag är mer användarvänliga och möjliggör en förenkling av pappersprocessen i företaget vilket bidrar till att kommunikationen i företaget förbättras och skapandet av en effektiv arbetsprocess, vilket inte hade varit möjlig utan teknologin (pers. med., Thulin, 2015).

4.2.7 Kommunikation

Kommunikationen har visat sig vara en betydande del i arbetet med implementeringen. Det har varit nödvändigt med en öppen kommunikation, dels inom styrgruppen men också mot leverantörerna och dotterbolagen. Sobi försöker göra dotterbolagen involverade genom att ha en öppen kommunikation och genom att skapa ett intresse för ett nytt system från dotterbolagen, istället för att försöka tvinga på dem det (pers. med., Gustavsson, 2015). En bra kommunikation mellan avdelningar bidrar det till att skapa delaktighet hos medarbetarna samt att information sprids internt om hur det går för varje bolags CRM. Thulin (pers. med., 2015) menar att kommunikationen är nödvändig för att lyckas med implementeringen.

5 Diskussion

Nedan följer en diskussion av det empiriska materialet som framställts i föregående kapitel. Diskussionen är konstruerad utefter forskningsfrågorna.

5.1 Vilka aspekter är viktiga för företag som implementerar CRM?

Här följer en diskussion kring de aspekter som anses viktiga för en implementering av CRM. Dessa aspekter presenteras sedan i ett förslag på ett teoretiskt ramverk.

5.1.1 Kundorientering

Att ha en kundorienterad organisation är något som är viktigt vid implementering av CRM. Enligt Kale (2004) ska processerna vara kundorienterade samt ha förmågan att leverera ett större kundvärde. Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011) anser att det är nödvändigt att företag är kundorienterade vid en implementering för att kunna skapa långsiktiga kundrelationer. Från intervjuerna med respondenterna på fallföretaget Sobi anses målet med CRM vara att få en tydligare kundfokusering och ett bättre kundhanteringssystem. Sobi vision är att arbeta med kunden i centrum för att bygga långsiktiga kundrelationer. Sin *et al.* (2005) anser att företag skapar ett mervärde för sina kunder genom att leverera personliga och kundanpassade erbjudanden, något Sobi försöker göra genom CRM där information från kunder samlas och sedan matchas ihop med respektive produkter. Systemet underlättar också möjligheten att identifiera rätt kunder utifrån kunskap och erfarenheter. Med hjälp av CRM hoppas Sobi kunna stärka sina kundrelationer som också kan resultera i konkurrensfördelar (Kale, 2004; Sin *et al.*, 2005). Under intervjuerna framkommer det också att implementeringen av CRM görs i syfte att generera lönsamhet på lång sikt och att skapa ett mer effektivt arbete. CRM för Sobi är att skapa en mer effektiv kundinteraktion vilket kan komma att underlätta arbetet för säljarna. Därav blir det tydligt att ha en kundorienterad organisation är en viktig aspekt i utvecklingen av ett ramverk för CRM.

5.1.2 Strategi

Att ha en tydlig strategi är något som är viktigt vid implementeringen av CRM. Enligt Dimitriadis & Stevens (2008) är en klar och tydlig strategi som integreras i företaget en förutsättning för att nå framgång med CRM. Bohling *et al.* (2006) menar att strategin ska integreras i företaget för att få en långsiktig framgång. Detta styrks i fallstudien av Sobi där det är tydligt att strategin är viktig. Under intervjuerna med respondenterna redogörs för en väl genomtänkt strategisk planering i arbetet med CRM på företaget. Det finns en tydlig strategi i Sobi där de valt att anpassa företaget efter systemet och integrera det i företagsstrategin. Strategin är förenad med enkelhet, där effektivitet och förenkling är ledord. Vidare uttrycks att samma system ska införas på hela koncernen för att få en helhetssyn inom koncernen och underlätta för ett starkare samarbete. Gustavsson (pers. med., 2015) anser att en av anledningarna till att många företag misslyckas är på grund av att många försöker anpassa systemet för mycket efter företaget. Detta är en stor riskfaktor enligt Gustavsson (pers. med., 2015) som kan leda till misslyckande. Visionen på Sobi är att få en bra kundkännedom och kontakt, där hantering av kundinformation är en nyckelfaktor för

framgång. Detta styrks även i litteraturen där Dimitriadis & Stevens (2008) menar att det är betydande att ha en tydlig strategi och vision med specifika delmål. Ytterligare framkommer det också hos Sobi att strategin måste ha olika angreppssätt på olika avdelningar för att implementeringen ska lyckas. Enligt Bull (2003) är strategin en betydande byggsten för att nå framgång med ett projekt, men att leverera en framgångsrik strategi är svårt och strategier är endast effektiva om de förbättrar lönsamheten genom effektiva och produktiva kundrelationer. Enligt Bull (2003) kan ett tillvägagångssätt som baseras i en helhetssyn med en central ledning av CRM medföra betydande fördelar för en lyckad implementering. Bull (2003) lyfter fram fördelar av detta som skapar en mer gynnsam koordinering och behållning av kommunikationskanaler. På Sobi har de en central ledning av projektet som är placerade på deras huvudkontor i Stockholm, detta för att enligt Gustavsson (pers. med., 2015) få ett mer effektivt arbete. Att ha ett tillvägagångssätt som grundas i en helhetssyn är viktigt i arbetet med CRM betonar Gustavsson (pers. med., 2015), inom arbetet med implementeringen ska tid och kostnader minimeras. Detta menar Gustavsson (pers. med., 2015) att ett företag kan minimera genom att anpassa sig utefter systemet istället för att anpassa systemet utefter företaget. Genom ett helhetsperspektiv kan centralorten styra projektet och alla medarbetare kan använda samma arbetsätt. Strategin är en aspekt som visar sig vara viktig i teorin och som styrks av fallföretaget, därav blir det tydligt att strategi är en viktig aspekt i utvecklingen av ett ramverk för CRM.

5.1.3 Organisation

För företag som implementerar CRM är det viktigt att ha en organisation som är anpassad utefter CRM. Enligt Garrido-Moreno & Padilla-Melénde (2005) och Dimitriadis & Stevens (2008) teori krävs en förändring av organisationen och affärsprocesserna för att passa systemet för CRM. Garrido-Moreno & Padilla-Melénde (2005) menar också att framgången beror på hur väl koordinerade IT-system, processer och människor i en organisation är. Från intervjuerna med respondenterna på Sobi blir det också tydligt att organisationen är viktigt. Exempel på det är att Sobi har lagt ner mycket tid på att konstruera om organisationen utefter vad CRM kräver. Sobi har även förändrat styrningen genom att använda sig av en mindre styrgrupp än vanligt för att effektivisera implementeringen. Sobi har valt att använda sin kärnmodell som ska anpassas utefter de tre olika systemen och vara samma för alla bolag inom koncernen. Introducering av nya IT-system i företag kräver vissa förändringar och omstruktureringar som kan vara utmanande (Bull, 2003; Kale, 2004). Enligt Sin *et al.* (2005) är en förändring och anpassning av verksamheten en förutsättning för att kunna arbeta med CRM. Från respondenterna framkommer vikten av att anpassa företaget efter systemet och inte systemet efter företaget. Sobi har använt en färdig modell från sin leverantör och endast justerat vissa delar. Thulin (pers. med., 2015) menar att många företag ofta misslyckas för att de försöker anpassa systemet utefter företaget, vilket styrks av Gustavsson (pers. med., 2015) som menar att detta är ett vanligt förekommande. Därav blir det tydligt att en anpassning av organisationen till CRM är en viktig aspekt i utvecklingen av ett ramverk för CRM.

5.1.4 Ledning

Att ha stöd från ledningen är viktigt vid implementeringen av CRM. Enligt Bohling *et al.* (2006) är högsta ledningens inställning till projektet avgörande för att projektet ska bli framgångsrikt, detta styrks av Payne & Frow (2006) som menar att ledningen är en förutsättning för projektet. Payne & Frow (2006) framhåller också att en ledning som är

engagerad och delaktig är grundläggande för en implementering. Under intervjuerna framgår det att ledningen visat sig vara viktig även i Sobis fall, då Thulin (pers. med., 2015) påpekar att det är av yttersta vikt att ha ledningens stöd och att det inte skulle fungera utan deras medhåll. Gustavsson (pers. med., 2015) påpekar också detta och menar på att de fått ett bra stöd från ledningen. Utifrån erfarenhet menar Thulin (pers. med., 2015) att en god förankring till ledningsgruppen är en betydande byggsten i arbetet då det ger en tyngd för projektet. Payne & Frow (2006) betonar även vikten av att en förändring behöver ledare som vägleder och inspirerar andra till att arbeta med det nya systemet, det är dessutom ledarna i förändringen som skall föregå med gott exempel eftersom det påverkar förändringens utgång. Payne & Frow (2006) betonar även vikten av att en förändring behöver ledare som vägleder och inspirerar andra till att arbeta med det nya systemet, det är dessutom ledarna i förändringen som skall föregå med gott exempel eftersom det påverkar förändringens utgång. Enligt Gustavsson (pers. med., 2015) har ledningen på Sobi svarat för flera problemformuleringar och medverkat vid svåra beslutstaganden, vilket har varit en bidragande faktor till framgång. Thulin (pers. med., 2015) upplever dessutom att det finns ett starkt engagemang från ledning genom att de visar sitt stöd för projektet. Tre av dem som sitter i styrgruppen är även med i ledningsgruppen vilket gör att projektet får tyngd då många i ledningsgruppen är med och påverkar projektet. Enligt Bohling *et al.* (2006) behöver initiativet till en implementering komma från ledningsnivå. Ledningen anses också ha en avgörande roll i arbetet och det är genom ledningens initiativ som en strategi och vision för CRM kan utföras (ibid). På Sobi kom initiativet från ledningen tillsammans med cheferna i dotterbolagen, då det fanns ett behov i dotterbolagen på grund av att dåvarande system för CRM var dåliga eller att det inte fanns några överhuvudtaget. Bull (2003) anser också att en central ledning av CRM kan medföra betydande fördelar för en lyckad implementering. I Sobis fall framgår det att det finns flera fördelar med att använda sig av ett gemensamt system med en central styrning från huvudkontoret i Stockholm. Dels kan styrgruppen understödja systemet genom att se och analysera aktiviteter i dotterbolagen och dels kan det gemensamma systemet skapa en rik informationsbank som hela koncernen kan använda sig av. Att ha en ledning med tidigare kunskap och erfarenhet från CRM är något som är viktigt vid implementering (Payne & Frow, 2006). Detta styrks även av Sin *et al.* (2005) som menar att det är dessutom viktigt med kunskap om IT för att det ska vara möjligt med en implementering. Under intervjuerna med respondenterna på Sobi framkom att deras kunskap och erfarenheter från tidigare arbeten med CRM och IT har varit en betydande del för att få en framgångsrik implementering av CRM, vilket även har gett dem en större förståelse för vad som är viktigt att tänka på vid en implementering av CRM (pers. med., Gustavsson, 2015; pers. med., Thulin, 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) menar att ha en IT-kunnig person som ledare för projektet är en förutsättning då de är införstådda med komplexiteten av systemet. Därav är ledningen en aspekt som tydligt visar sig vara viktig i utvecklingen av ett ramverk för CRM.

5.1.5 Medarbetare

Att få medarbetarna involverade och engagerade är något som är av stor vikt och nödvändigt vid implementeringen av CRM. Enligt Dimitriadis & Stevens (2008) är det medarbetarna som utför förändringsarbetet och som ska arbeta med det nya systemet. De anser att det är viktigt att alla medarbetare förstår implementeringens syfte, annars kommer medarbetarna att sakna drivkraft (ibid). Dimitriadis & Stevens (2008) anser också att det är vanligt att det tar tid att förändra sig och ställa om till nya arbetssätt för medarbetarna. Detta är något som även visat sig tydligt på Sobi då Thulin (pers. med., 2015) menar att det är viktigt att motivera sina

medarbetare och ge dem kunskap om förändringens syfte och betydelse. För att motivera medarbetarna och ge dem kunskap utför Sobi utbildningar inför arbetet med CRM, så att rätt kunskap finns tillgänglig. Från fallstudien på Sobi blir det också tydligt att engagera och att involvera medarbetare är viktigt. Exempel på det är att Sobi har försökt skapa engagemang genom att använda sig av en referensgrupp med medarbetare från olika avdelningar som får vara med och ge feedback genom implementeringsprocessen. Thulin (pers. med., 2015) uttrycker att förändringar kräver en blandning av "*morot och piska*" för att skapa motivation och en vilja till att börja arbeta med det nya systemet. Då CRM innebär ett nytt arbetssätt har det också krävt ny kompetens hos Sobis anställda, vilket har resulterat i utbildning vid implementeringen. Enligt Bohling *et al.* (2006) förekommer det att initiativet till en implementering av CRM ofta kommit nerifrån i organisationen, vilket visar att det även är viktigt att det ska finnas ett behov från medarbetare till en förbättring för att implementeringen ska bli framgångsrik. Garrido-Moreno & Padilla-Melénde (2005) anser också att medarbetarnas inställning till förändringen är en avgörande faktor. Från intervjuerna framkommer att Sobi utför utbildningar inför förändringen och är ute i dotterbolagen för att skapa en relation och föra vidare budskapet om förändringens syfte till medarbetare för att lyckas motivera medarbetarna. I fallstudien av Sobi framkommer det att initiativet till en förändring och implementering av CRM kom dels från ledningen men det kom även ett behov från dotterbolagen där systemen var dåliga eller där inga system för CRM fanns överhuvudtaget. Därav blir det tydligt att medarbetarnas engagemang är en viktig aspekt i utveckling av ett ramverk för CRM.

5.1.6 Teknologi

Att använda sig av teknologi och IT-kunniga medarbetare är en förutsättning vid implementeringen av CRM. Enligt Garrido-Moreno & Padilla-Melénde (2011) borde teknologin för CRM ses som en nyckelkomponent vid en implementering. Detta styrks av Sin *et al.* (2005) som anser att teknologin är en förutsättning och med hjälp av kunskap om teknologi och CRM kan företagen erbjuda kunder en service av högre kvalitet till en lägre kostnad (ibid). Teknologin ger också företag en effektivare hantering av kundinformation vilket skapar en konkurrensfördel och förbättrad kommunikation inom företaget (ibid). Detta styrks av fallstudien på Sobi där det framgår att teknologin är viktig då systemet bidragit dels till ett effektivare arbete men även en förbättrad kommunikation. Gustavsson (pers. med., 2015) anser även att det är en förutsättning att ha en IT-kunnig person som är ansvarig för projektet för att det ska kunna genomföras. Utifrån intervjun framkommer att IT-system är komplexa och därför är det av yttersta vikt att ha kunskapen och förståelsen för dessa. Detta styrks i litteraturen, där Payne & Frow (2006) menar att det är viktigt med kunskap om CRM och IT för att systemet ska kunna implementeras. Dimitradis & Stevens (2008) anser också att teknologins aktiviteter är avgörande för att generera lönsamhet för företaget och att de bidrar till ett mer effektivt arbete med CRM som ger fördelar gentemot deras konkurrenter. Därav blir det tydligt att teknologin är en viktig aspekt i utvecklingen av ett ramverk för CRM.

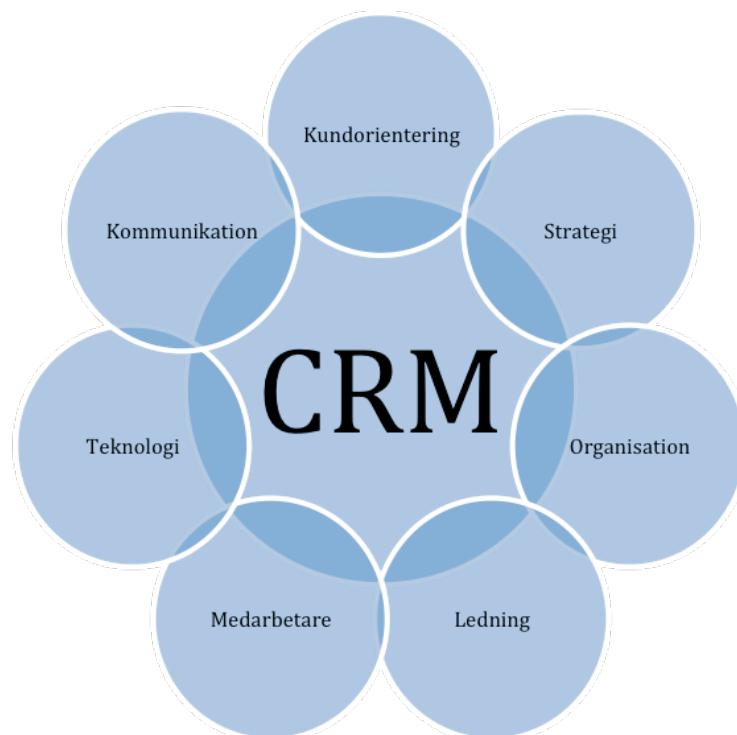
5.1.7 Kommunikation

Att ha en fungerande kommunikation är något som är viktigt vid implementering av CRM. Enligt Payne & Frow (2006) och Stone *et al.* (1996) är det viktigt att medarbetare samarbetar över olika avdelningar och för att kunna göra detta krävs god kommunikation. Detta styrks av Ryals & Knox (2001) som menar att kommunikation är en grundläggande del i utvecklingen

av CRM som kan skapa möjligheter eller hinder inom organisationen. Misslyckas ledningen att kommunicera ut förändringens syfte kan det leda till ett misslyckat projekt (Ryals & Knox, 2001). Detta styrks i fallstudien av Sobi där det blir tydligt att kommunikation har varit en betydande del i arbetet med att implementera CRM. Exempelvis framkommer det att genom kommunikation har respondenterna försökt skapa engagemang hos medarbetarna i dotterbolagen och på huvudkontoret. Detta för att inställningen till CRM ska bli positiv och inte något tvingande (pers. med., Gustavsson, 2015). Gustavsson (pers. med., 2015) påpekar vikten av att ha en öppen kommunikation, dels inom styrgruppen men också mot leverantörer och dotterbolag. Detta för att alla ska bli delaktiga i arbetet och för att god kommunikation skapar ett intresse för medarbetare då information sprids internt om hur det går för varje bolags CRM (pers. med., Gustavsson, 2015). Därav är kommunikation en viktig aspekt i utvecklingen av ett ramverk för CRM.

5.1.8 Sammanfattning

I figur 3 presenteras ett förslag på ett teoretiskt ramverk över aspekter som är viktiga för företag som vill implementera CRM. Aspekterna har visat sig vara viktiga både i litteraturen och i fallstudien av Sobi.



Figur 3. Ett förslag på ett ramverk över viktiga aspekter för en framgångsrik implementering av CRM.

5.2 Vad kan dessa aspekter innebära för företag som implementerar CRM?

Här följer en diskussion kring hur dessa aspekter kan påverka företag som implementerar CRM. Aspekterna kan påverka på olika sätt, de kan leda till framgång men också förorsaka problem.

5.2.1 Framgång eller problem?

Att sakna en kundorienterad verksamhet när implementering av CRM ska genomföras är vanligt förekommande i företag enligt Kale (2004) och utifrån intervjuerna framgår från erfarenheter att implementeringen misslyckas för många företag som inte integrerar kunder och CRM. Strategi är en aspekt som tydligt exemplifierar vad som kan leda till både framgång och problem. Enligt Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011) påverkas hela organisationen av att införa en ny teknologi men finns det kunskap och erfarenhet från att utveckla och implementera en strategi kan det också ha en påverkan på genomförandets slagkraft. I Sobis fall är detta en aspekt som tydligt visat sig leda till framgång då Gustavsson (pers. med., 2015) menar att utifrån erfarenheter från CRM, implementeringar och IT har detta skapat flera fördelar i utformningen av strategi. Hur strategi kan leda till problem har ofta att göra med att det inte finns något strategiskt ramverk för en implementering (Kale 2004; Bull, 2003), vilket ofta leder till svårigheter i hur CRM ska utformas. För Sobi har det därför varit självklart att utifrån erfarenheter inte låta medarbetare få ställa krav på utformningen av systemet, utan att istället anpassa företaget efter systemet (pers. med., Gustavsson, 2015). Medarbetare är en annan aspekt som både kan leda till framgång och problem huruvida ett företag hanterar den. Enligt Dimitriadis & Stevens (2008) är det vanligt förekommande i företag att det tar tid för medarbetare att anpassa sig när en förändring sker. I Sobis fall har det inneburit utmaningar då Gustavsson (pers. med., 2015) menar att många företag antagligen misslyckas med implementeringen för att de inte lyckas motivera sin anställda. Vissa medarbetare kanske ser förändringen som en arbetsbörda och Gustavsson (pers. med., 2015) menar att det krävs tid för att få dem att förstå fördelarna. För Sobis del handlar det dels om tidsbrist då många medarbetare saknar tid till att lära sig systemet och att arbeta med det. Kunskap och erfarenhet kan också påverka framgången av CRM för ett företag. Payne & Frow (2006) betonar vikten av det i arbetet med CRM och Sin *et al.* (2005) anser också att det är en viktig förutsättning för en implementering. I Sobis fall har kunskapen om teknologin varit en viktig del då personen som leder projektet måste besitta kunskap och erfarenhet om IT och CRM för att en implementering ska vara möjlig (pers. med., Gustavsson, 2015). Saknas kompetensen kommer implementeringen misslyckas då IT-system är komplexa. På grund av att Sobi saknade tillräcklig kompetens för att forma ett eget system för CRM, valde de att låta leverantören utforma ett åt dem, vilket de anser ha givit dem goda förutsättningar att lyckas. Att det saknas en enhetlig definition av CRM påverkar också framgången för ett företag och det är en av orsakerna till att flera företag misslyckas (Payne & Frow, 2005; Bull, 2003; Kale, 2004). För Sobis del har det varit en utmaning att fastställa vad CRM är och att formulera definitionen som skulle användas i verksamheten (pers. med., Thulin, 2015), då Thulin utifrån erfarenheter menar att han har konstaterat att

medarbetare ofta har svårt att förstå syftet med CRM och att det kan leda till brist på motivation.

5.2.2 Hur aspekterna skiljer sig åt

De olika aspekterna som utgör ramverket och som kan påverka framgången av CRM väljer vi att gruppera in i ”hårda” och ”mjuka” aspekter. Vi gör den här grupperingen då vi anser att det är viktigt för företag att veta att aspekterna kan vara olika svåra att påverka då de skiljer sig åt. Vissa aspekter kan företag ha svårt att påverka, medan andra aspekter kan påverkas och styras, därav kan en indelning av dessa ge en större förståelse för aspekternas påverkan i implementeringsprocessen. De hårda aspekterna är enklare att påverka och styra, till exempel teknologi, strategi, organisation. De utgör något som kan kontrolleras och styras av ledningen, där ledningen kan bestämma en viss strategi som kan följas eller att organisationen är utformad på ett sätt som är anpassat för CRM. Teknologin bestäms av leverantören och där kan företaget vara delaktiga i vilka funktioner som ska finnas med. De mjuka aspekterna är svårare för företag att påverka, till exempel medarbetare (motivation). Dessa aspekter är knutna till människor och därför viktiga för att få systemet för CRM att fungera, men det är därför också svårt att styra då det handlar om individer och inte något företag kan styra som exempelvis teknologi. De mjuka aspekterna handlar bland annat om upplevelser, engagemang och motivation, där även andra personers medverkan spelar en avgörande roll för hur det ska fungera. Individens inställning och uppfattning är något som kan vara bidragande faktor till framgång eller misslyckande. Detta är något som företaget kan påverka till en viss nivå men som till stor del ligger hos individen att bestämma själv. En aspekt som kan anses vara både en hård och en mjuk aspekt är kundorientering. Det kan dels vara en hård aspekt då ett företag kan påverka och styra sin verksamhet att bli kundorienterat, men det kan också vara en mjuk aspekt då kundorientering också handlar om att få medarbetarna, det vill säga individer, motiverade till att arbeta med kunden i centrum i alla lägen.

5.2.3 Vad som leder till framgång med implementeringen är olika för olika företag

Vad som leder ett företag till framgång är givetvis olika för olika företag, där vissa aspekter kan vara mer relevanta än andra. De aspekter som föreslås i ramverket är några som kan påverka framgången i ett företags arbete med CRM som stöds i litteraturen och i empirin. Därmed inte sagt att det är de enda aspekterna som kan bidra till framgång. Dessa aspekter är något som har visat sig vara av betydelse för studiens fallföretag och i litteraturgenomgången, men det betyder inte att det alltid behöver se ut så i alla företag. De aspekter som finns med i ramverket kan leda till framgång, men kan också förorsaka problem, vilket innebär att alla aspekter påverkar företag olika. Detta beror på de yttre omständigheterna som råder kring företaget och vad för typ av erfarenhet och kunskap som finns sedan innan i företaget.

6 Slutsatser

Syftet med denna studie är att undersöka hur implementeringsprocessen av CRM i företag ser ut och förklara vad som kan påverka en framgångsrik implementering. Målet med uppsatsen är att bidra till utvecklingen av ett teoretiskt ramverk för företag som vill implementera CRM i sin verksamhet. I studien har författarna utgått från teorier om CRM och vilka aspekter som kan påverka en framgångsrik implementering och utifrån detta påbörjat en utveckling till ett ramverk för CRM.

Studien visar att de aspekter som är viktiga i ett ramverk för CRM är kundorientering, strategi, organisation, ledning, medarbetare, teknologi samt kommunikation. Att ha en kundorienterad verksamhet har visat sig vara en viktig aspekt för företag som implementerar CRM, då det skapar en medvetenhet hos medarbetarna samt att det bidrar till att bättre resultat kan uppnås i företaget. Utöver kundorientering är det även viktigt för företag att ha en väl genomtänkt och integrerad strategi, där enkelhet och effektivitet är ledord. Det visar sig också viktigt att förändra sin organisation efter vad CRM kräver för att implementeringen ska kunna genomföras. En ytterliggare aspekt som visat sig viktig är ledningen, deras roll är avgörande i implementeringen av CRM och att stödet från ledningen finns där under arbetets gång. Att ha engagerade medarbetare är också en aspekt som är viktig, då det är medarbetarna som utför förändringsarbetet i företaget, vilket är en förutsättning för att implementeringen ska kunna genomföras. Vidare så visar sig också teknologin vara en viktig aspekt då det är en förutsättning för att kunna implementera CRM och att den bidrar till konkurrensfördelar för företaget. Slutligen visar studien också att kommunikation är en viktig aspekt då den bidrar till samarbete mellan avdelningar och delaktighet vilket är nödvändigt vid en implementering.

Studien visar att de olika aspekterna kan påverka på olika sätt, de kan leda till framgång men också förorsaka problem. Ramverket som föreslagit i den här studien ska ses som ett första bidrag i utvecklingen av ett sammanhållet ramverk. Vad som är viktigt att notera är att dessa aspekter förmodligen inte är de enda som kan påverka implementeringen av CRM. Dessutom behöver alla aspekter inte vara av samma vikt för alla företag, och olika aspekter kan även ha olika betydelse beroende på företagets unika omständigheter. En särskiljning har här gjorts mellan hårda och mjuka aspekter. Hårda aspekter kan handla om att utforma en viss strategi eller organisation eller använda en redan utformad teknologi, och dessa kan företag påverka mer direkt. Mjuka aspekter handlar istället om individers påverkan genom engagemang, motivation och inställning, och dessa kan därmed vara svårare för företag att hantera. Detta gör att de olika aspekterna påverkar framgången av CRM olika beroende på de unika förutsättningar som råder i företaget.

Studien bidrar till en fortsatt utveckling av teorin om vägledning för företag som arbetar med implementering av CRM. Det teoretiska bidraget ges genom att visa vilka aspekter som är viktiga att ta i beaktning för att uppnå en framgångsrik implementering av CRM. Studien visar tydligt att de aspekter som vi har identifierat är viktiga både i teorin och i fallstudien av Sobi. Varje aspekt kan leda till både framgång och problem, beroende på hur företaget tar sig an dem. Empiriskt bidrar studien till att visa vilka svårigheter och fällor som kan leda till ett misslyckande men också kunskap om vad som kan leda till en framgångsrik implementering.

6.1 Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning är att undersöka hur det teoretiska ramverket som föreslagits kan utvecklas (se figur 3). Detta för att externa aspekter inte har tagits i beaktning vid utformningen och det kan finnas andra interna aspekter som också kan vara viktiga att ta hänsyn till. Ett förslag är att titta på hur externa faktorer påverkar, för att ge företag större förståelse och kunskap kring vad som kan påverka genomförandet av en implementering.

Referenser

Böcker och tidsskrifter

- Anderson, S., 2006. *Sanity check, on demand or on premise CRM*. Hämtad 2015-04-20 från Destination CRM.
- Anshari, M. & Almunawar, M. N., 2011, Evaluating CRM implementation in healthcare organization, *Proceedings of 2011 International Conference on Economics and Business Information*.
- Bohling, T., Bowman, D., Lavallo, S., Mittal, V., Das, N., Ramani, G. & Varadarajan, R., 2006, CRM implementation: effectiveness, issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2): 184–194.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W., 2005, A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing* 69(4): 155–166.
- Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö.
- Bull, C., 2003, Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5): 592 - 602.
- Dimitriadis. S. & Stevens. E., 2008, Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external gap model, *Managing Service Quality* 18(5): 496–511.
- Edvardsson, B. & Thomasson, B., 1992. *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv*, Studentlitteratur, Lund.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F. & Young, L., 2011, Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2): 79-89.
- Garrido-Moreno, A. & Padilla-Meléndez, A., 2011, Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: the mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*. 31(5): 437–444.
- Kale, S. H., 2004, CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13(5): 42.
- Kim, M., Park, J., Dubinsky, A. & Chaiy, S. (2012). Frequency of CRM Implementation Activities: A Customer-Centric View. *Journal Of Services Marketing* 26, no. 2–3: 83–92.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2014, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lofland, J. & Lofland, L., 1995, *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. (3 uppl.) Belmont, CA: Wadsworth.

- Moss, G. & Sculing, I., 2003, A brand logic for pharma?: a possible strategy based on FMCG experience, *International Journal of Medical Marketing*, 4(1): 55-62.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M., 2007, Strategies for successful CRM implementation, *Information Management and Computer Security*, 15(2): 102–115.
- Payne, A., & Frow, P., 2005, A strategic framework for customer relationship management, *Journal of marketing*, 69: 167-176.
- Payne, A., & Frow, P., 2006, Customer relationship management: from strategy to implementation, *Journal of Marketing Management*, 22(1-2): 135-168.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W., 2004, The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3): 293–305.
- Robson, C., 2011. *Real World Research*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Ryals, L. & Knox, S., 2001, Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management, *European Management Journal*, 19(5): 534-542.
- Silverman, D., 2000. *Doing Qualitative Research : A Practical Handbook*, Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B. & Yim F.H.K., 2005, CRM: conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1264–1290.
- Stone, M., Woodcock, N. & Wilson, M., 1996, Managing the change from marketing planning to customer relationship management, *Long Range Planning*, 29(5): 675-683.
- Thompson, C. D. & Morris, R., 2012, The benefits of customer relationship management (CRM) in the healthcare industry, *Issues in Information Systems*, 13(2): 397-403.
- Wang, Yg, & Feng, H., 2012, Customer relationship management capabilities measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1-2): 115–129.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J., 2004, Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4): 279-295.

Internet

Nasdaq (www.nasdaqomxnordic.com)

1. Nordic Large Cap, 2015-04-13

<http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/listed-companies/nordic-large-cap>

Nationalencyklopedin (www.ne.se)

1. Framgångsrik, 2015-05-21

<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/framgang%20ngsrik>

2. Nordiska listan, 2015-05-17

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/nordiska-listan>

Swedish Orphan Bivitrum (www.sobi.com)

1. About Sobi, 2015-04-09

<http://www.sobi.com/About-Sobi/Sobi-in-brief/>

Personliga meddelanden

Christer Gustavsson, Head of commercial effectiveness, Sobi, Stockholm, personligt möte,
2015-04-24

Oskar Thulin, Sales force effectiveness manager, Sobi, Stockholm, personligt möte,
2015-04-24

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide med medarbetare

- **Implementeringsprocessen av CRM**
 - Bakgrund
 - Mål
 - Initiativ
 - Strategi
 - Hinder/problem/svårigheter
- **Organisation**
 - Avdelningar som ska arbeta med CRM
- **Kundrelationer**
 - Utveckling av kundrelationer
 - Varför kunden är viktig
- **Ledning**
 - Delaktighet
 - Inställning
- **Medarbetare**
 - Utbildning
 - Respons
- **Teknologi**
 - Svårigheter
 - Nyttofunktioner
- **Framgångsrik CRM**
 - Hinder
 - Betydelsefulla faktorer
 - Organisering av processen