



Handelshögskolan

Karlstad Business School

Jessica Ryde

Vad får en professionell idrottsklubb med en liten administration att implementera ett CRM-system?

En intervjustudie

What makes a professional sports club with a small administration
to implement a CRM-system

An interview study

Informatik

Kandidatuppsats

Termin: HT-2022
Handledare: Peter Bellström
Examinator: John Sören Pettersson

Abstract

Customer Relationship Management System, förkortat CRM-system, är ett digitaliserat verktyg och arbetsprocess som kan hjälpa en verksamhet att optimera relationen med sina kunder. En implementering av ett CRM-system kräver att en verksamhet förändrar sina arbetsprocesser. Används det på rätt sätt kommer det i sin tur att ge en strukturerad och pålitlig kommunikation, vilket kan leda till en förbättrad kundnöjdhet och förutse kundbehov.

Det finns många undersökningar gjorda på implementering av CRM-system i stora verksamheter, däremot finns det inte många undersökningar gjorda på implementering i små eller mikroverksamheter. Än färre undersökningar har det gjorts på varför idrottsklubbar med en administration på färre än 10 anställda, väljer att implementera ett CRM-system eller inte. Denna kandidatuppsats har undersökt vilka faktorer som är mest avgörande i beslutet om att implementera ett CRM-system i en professionell idrottsklubb, med en administration på färre än 10 anställda. Idrottsklubbarna motsvarar därför mikroverksamheter.

Kandidatrapporten tog utgångspunkt i forskningsartiklar som undersökt CRM-system och implementering av dessa. Baserat på dessa valdes sju faktorer ut som ansågs påverka ett beslut om en implementering av ett CRM-system. Utifrån dessa faktorer utformades en modifierad analysmodell.

Syftet med intervjustudien var att jämföra hur två idrottsklubbar resonerar kring implementering av CRM-system. Den ena idrottsklubben använder sig i dagsläget av ett CRM-system, medan den andra inte gör det. Frågorna baserades på litteraturen och strävade efter att få fastställt i vilket omfång de valda faktorerna påverkat beslutet hos klubbarna gällande valet om att genomföra en implementering av ett CRM-system eller inte.

Resultatet av intervjustudien visar att den mest avgörande faktorn som påverkar en idrottsklubbs beslut om en implementering av ett CRM-system eller inte var faktorn *Ledningsstöd & Engagemang*. I båda klubbarnas fall var det direktören (ledaren) som initierade eller hindrade en implementering. Utan stöd och engagemang från ledningen i idrottsklubbarna, blir en implementeringsprocess inte aktuell. Därefter hade även faktorn *Strategi* en stor påverkan på beslutet. Beslutet om implementering grundade sig i hur direktörerna tyckte att ett CRM-system passade med deras respektive idrottsklubbs strategi.

Nyckelord: CRM-system, Customer Relationship Management, Critical Success Factors for CRM-implementation, Customer relationship management small- micro businesses, CRM Implementation

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Syfte	3
1.3 Problemformulering	3
1.4 Målgrupp	3
1.5 Avgränsning	3
1.6 Etiska överväganden	4
2. Litteraturstudie	6
2.1 CRM-system	6
2.1.1 Definition av CRM-system	6
2.2 CRM-system som verksamhetsstrategi och konkurrensfördel	7
2.3 Implementering av ett CRM-system	8
2.4 Implementering av ett CRM-system	9
2.5 Faktorer som bidrar till en framgångsrik implementering av ett CRM-system	10
2.6 Faktorer som kan medföra en misslyckad implementering av ett CRM-system	10
2.7 Mikroverksamheter	12
2.7.1 Definition av Mikroverksamheter	12
2.7.2 Mikroverksamheter och CRM-system	13
2.8 Tidigare analysmodeller	14
2.8.1 The Conceptual Model (TCM)	14
2.8.2 Research Model	15
2.9 Modifierad analysmodell	16
2.9.1 Organisatorisk kontext	17
2.9.2 Miljömässig kontext	18
2.9.3 Teknologisk kontext	18
3. Metod	20
3.1 Tillvägagångssätt	20
3.2 Datainsamling	20
3.4 Intervjustudie och val av respondenter	21
3.5 Litteraturstudie	22
3.5.1 Tidigare undersökningar och studier	22
3.5.2 Validitet och reliabilitet	23
4. Resultat	24
4.1 Organisatorisk kontext	24
4.1.1 Kunder	24
4.1.2 Syfte	25

4.1.3 Ledningsstöd & Engagemang	26
4.2 Miljömässig kontext	28
4.2.1 Strategiska fördelar	28
4.2.2 Konkurrensfördelar	29
4.3 Teknologisk kontext.....	30
4.3.1 Teknologiska färdigheter	30
4.3.2 Teknologisk integrering	31
5. Analys	33
5.1 Organisatorisk kontext	33
5.1.1 Kunder	33
5.1.2 Syfte.....	34
5.1.3 Ledningsstöd & Engagemang	34
5.2 Miljömässig kontext	35
5.2.1 Strategiska fördelar	35
5.2.2 Konkurrensfördelar	36
5.3 Teknologisk kontext.....	37
5.3.1 Teknologiska färdigheter	37
5.3.2 Teknologisk integrering	38
5.4 Reflektion av undersökningen	39
6. Slutsats	40
6.1 Fortsatt forskning	41
Källförteckning	42
Bilagor	44

1. Inledning

Professionella idrottsklubbar har idag blivit mer lika verksamheter med mer pengar i omsättning, pengar som kommer från deras olika kundgrupper. Därför finns det ett större behov av att bibehålla och upprätta kundrelationer med en hög kvalitet.

För att en verksamhet ska kunna bedrivas, behöver den kunder som är intresserade av verksamhetens tjänster eller produkter, i utbyte mot betalning. Det blir därför viktigt att på ett kvalitativt sätt hantera relationerna med sina kunder. Förbättrade kundrelationer kan öka kundlojaliteten och därigenom bygga upp ett konkurrensmässigt övertag mot konkurrerande verksamheter. informationstekniska (IT) system är idag en viktig del i att driva verksamhet och möjliggör för en verksamhet att ta datadrivna beslutsfattanden (Ovais m.fl., 2022:1).

För att ett IT-system ska kunna bli en del av en verksamhet behöver det både implementeras och integreras i verksamheten. En implementering av ett IT-system kan vara omfattande och kräver att både tid och resurser avsätts för att förbättra möjligheterna till en framgångsrik implementering. Bland IT-system finns det system specifikt utvecklade som verktyg och stöd för att underlätta hanteringen av kunder. Ett sådant system är Customer Relationship Management system, förkortat CRM-system.

Ett CRM-system är ett verksamhetsanalytiskt IT-system, på engelska Business Analytics, som kan bidra med databaserad beslutsgrund (Oavis m.fl., 2022:1). Det möjliggör för en verksamhet att följa hur deras kunder interagerar med verksamheten. Det möjliggör även för de anställda att snabbt och enkelt få fram korrekt information om kunderna. Det kan innebära försäljningsstatistik eller diskussioner som kunden haft i samband med verksamheten. Ett CRM-system är den process som omfattar digitalisering av den kunskap som verksamhetens anställda har om sina kunder (Nguyen & Sherif, 2007:102, 104). Ett CRM-system är ett viktigt verktyg för en verksamhets kundhantering. Det är den största och snabbast växande programvaran för hantering av kundrelationer för företag och verksamheter (Gartner, 2017: Press Releases).

Mycket forskning har gjorts för att undersöka vad som bidrar till en lyckad implementering av CRM-system och därmed en bättre kundrelation hos större verksamheter. Något som det saknas forskning om, är forskning riktad mot implementering av CRM-system i små och mikroföretag. Därav finns det även en brist på forskning om små och mikroverksamheters krav för att uppnå en lyckad implementering av ett CRM-system. Än mindre forskning har det gjorts riktad mot implementering av CRM-system i professionella idrottsklubbar. För att få ett tillräckligt forskningsunderlag till det tänkta undersökningsområdet, implementering av CRM-system i idrottsklubbar (mikroverksamheter), kommer därför denna intervjustudie att behöva kompletteras med forskning gjord på implementering av CRM-system i verksamheter generellt. Kandidatuppsatsen eftersträvar att hitta och använda forskning gjord på Mikro, Små and Mediumstora Företag (Enterprises) (MSME:s).

Denna kandidatuppsats kommer undersöka vilka faktorer som påverkar beslutet om en implementering av ett CRM-system i en professionell idrottsklubb med en liten administration. Utgångspunkten för undersökningen tas i två professionella idrottsklubbar på

motsvarande sportsliga nivå och inom samma geografiska område. Administrationen på de två idrottsklubbarna är mindre än 10 och motsvarar därför mikroverksamheter, enligt Official Journal of The European Union 2022 (8B, L124/39). Med hjälp av en intervjustudie önskar denna kandidatuppsats få en bättre förståelse för hur de utvalda faktorerna påverkar beslutet kring en implementering av ett CRM-system, genom att jämföra resultatet på intervjuerna med de två idrottsklubbarna. Den ena utvalda idrottsklubben använder sig av ett CRM-system sedan tio år tillbaka. Syftet med att ha en idrottsklubb som använder sig av ett CRM-system, är att få svar på vilka faktorer som hade den största påverkan på deras beslut om att genomföra en implementering. Den andra idrottsklubben i denna intervjustudie använder sig inte av ett CRM-system. Deras medverkande bidrar med att ge en förståelse för vilka faktorer som påverkat dem och varit mest avgörande i beslutet om att inte använda sig av ett CRM-system för sin kundhantering.

1.1 Problembakgrund

CRM-system är ett verktyg som återfinns och används i de flesta arbetsmiljöer för hantering av kunder och relationerna med dem. En arbetsmiljö som inte alltid påminner om den gängse arbetsplatsen, men som också är beroende av kundrelationer är idrottsklubbar. Framför allt professionella idrottsklubbar är beroende av sina kunder och sponsorer för att kunna driva en professionell verksamhet. En professionell idrottsklubb består av idrottsutövare som helt eller delvis har idrotten som sitt yrke. Utöver idrottsutövarna består en professionell idrottsklubb även av en administration med personer som arbetar med att sköta driften av verksamheten. I det jobbet ingår det att skapa goda kundrelationer. Kundrelationerna innebär idrottsklubbens fans, publik och framför allt sponsorer. Framför allt sponsorer påverkar möjligheterna för idrottsklubben att driva en professionell idrottsverksamhet. Omfattningen och kvalitén på detta kundsegment avgör huruvida en idrottsklubb kan upprätthålla en professionell miljö genom det ekonomiska kapitalet de bidrar med. En professionell idrottsklubb borde därför ses som en verksamhet med krav på struktur och processer för att kvalitén gentemot alla dess kunder håller en hög nivå. Exakt vad denna struktur och hur dessa processer bör se ut, kommer inte att beröras i detalj.

Utifrån två professionella idrottsklubbar som i många aspekter påminner om varandra, kommer det att undersökas vad som påverkat klubbarnas beslut kring implementering av ett CRM-system. För att kunna redovisa ett resultat kommer intervjustudien att ta utgångspunkt i de faktorer som har framkommit i litteraturstudien.

Baserat på tidigare litteratur har det identifierats en brist på studier gjorda på CRM-system på små verksamheter, och vid fortsatt granskning har det identifierats en brist på studier gjorda på dels mikroverksamheter, dels professionella idrottsklubbar. I denna kandidatuppsats tas därför utgångspunkt i idrottsklubbar och administrationen består av färre än 10 anställda. På grund av bristen på studier på mikroverksamheter, kommer denna kandidatuppsats också att basera teori på artiklar som har studerat användande av CRM-system i SME:s men även verksamheter generellt, inklusive stora verksamheter.

1.2 Syfte

Syftet med denna kandidatuppsats är att bidra till litteraturen med undersökning gjord på implementering av CRM-system i mikroverksamheter, eftersom det finns en brist på undersökningar gjorda inom den kategorin av verksamheter. I denna kandidatuppsats utgör administrationen i de professionella idrottsklubbarna mikroverksamheterna. Denna kandidatuppsats fokuserar alltså på ett relativt outforskat, men intressant studieområde.

1.3 Problemformulering

Rapporten tar utgångspunkt i att undersöka vad som påverkar en professionell idrottsklubb med en liten administration att implementera ett CRM-system. Eftersom den ena idrottsklubben i denna intervjustudie inte använder sig av ett CRM-system, undersöks det vilket resonemang som ligger bakom det beslutet. Likaså undersöks det vilket resonemang som ligger bakom beslutet för den andra idrottsklubben att implementera ett CRM-system. För att få en struktur i förståelsen för hur idrottsklubbarna resonerat gällande sina beslut, har faktorer som ansetts vara mest framstående i teori valts ut. Intervjuerna med idrottsklubbarna har tagit utgångspunkt i dessa faktorer för att nå fram till ett svar på vad som varit mest avgörande för beslutet om en CRM-systems implementering. Rapporten är tänkt att svara på följande frågeställning:

Vad får en professionell idrottsklubb med en liten administration att implementera ett CRM-system?

1.4 Målgrupp

Den tänkta målgruppen för denna kandidatuppsats är professionella idrottsklubbar som i dagsläget inte använder sig av ett CRM-system för hantering av sina kundrelationer. Specifikt riktar den sig mot klubbar vars administration motsvarar en mikroverksamhet. Förhoppningen är att de klubbar som i dagsläget inte använder sig av CRM-system ska få en insyn i vad en implementering kan kräva och hur de två klubbarna i denna intervjustudie resonerat i sitt beslut gällande en implementering. Kandidatuppsatsen riktar sig både till de idrottsklubbar som överväger att införa ett CRM-system, och de klubbar som i än så länge inte övervägt en implementering men har ett behov av ett system för förbättrad kundhantering.

1.5 Avgränsning

I denna kandidatuppsats kommer fokus vara på de anställda i administrationen och deras upplevelse kring ett behov av en implementering av ett CRM-system för en förbättrad kundhantering. Valet att avgränsa intervjustudien till de anställda inom administrationen är för att praktikanter, som till tider utgör en del av administrationen, inte har en det långsiktiga behovet av all kundkännedom som fastanställda har.

Varje intervju har begränsats till maximalt 30 minuter.

Denna kandidatuppsats kommer inte att diskutera olika slags CRM-system, utan all hänvisning till CRM-system syftar till CRM-system som koncept.

Kandidatuppsatsen är fokuserad och avgränsad till professionella idrottsklubbar med en mindre administration. Båda idrottsklubbarna som används i denna intervjustudie, har en administration bestående av fem anställda och klassificeras därför enligt Tabell 1 som mikroverksamheter. Det har även beslutats att inte inkludera fler idrottsklubbar. Valet har tagits baserat på begränsningen av tiden för kandidatuppsatsen, och att det inte finns fler idrottsklubben i närheten som påminner om de två valda idrottsklubbar i den grad att det är försvarbart att inkludera dem i intervjustudien.

1.6 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (2017) har ett övergripande ansvar gällande frågor kring forskningens etiska krav och även uppgift att fördela medel till forskning. Patel och Davidson (2020:84) har utifrån Vetenskapsrådet formulerat fyra övergripande regler för forskningsetik, även kallat huvudkrav:

- *informationskravet*: De som berörs av forskningen ska informeras om syftet med forskningsuppgiften
- *Samtyckeskravet*: Medverkan av undersökningen är det deltagarna själva som bestämmer över
- *Nyttjandekravet*: De uppgifter som samlas in om enskilda personer får bara användas i forskningsändamål
- *Konfidentialitetskravet*: Förvaringen av alla uppgifter som berör de ingående personerna i undersökningen ska hanteras så att ingen obehörig kan ta del av informationen.

Konfidentialitetskravet som innefattar personuppgifter i form av dataskyddsförordningen The General Data Protection Regulation (GDPR). 2018 blev GDPR en lag för Europeiska unionens alla medlemsländer (Vetenskapsrådet, 2017:71). Integritetsskyddsmyndigheten (2017) skriver att syftet med förordningen är att de rättigheter som omfattar behandling av personuppgifter för den enskilde individen förstärks.

Denna kandidatuppsats baseras delvis på information taget från intervjuer, vilket innebär att respondenterna vid intervjuerna lämnar ifrån sig information om sig själva. Information om och från individerna behöver hanteras varsamt och konfidentiellt. Information får därför inte lämnas till utomstående eller utformas så att det blir möjligt att identifiera en enskild individ när sedan resultatet ska presenteras. Patel & Davidson (2020:84–85) skriver att innan en individ lämnar ifrån sig information till en undersökning, ska de bli informerade om syftet med undersökningen, vad deras medverkan innebär och att deras medverkan är frivillig. Respondenterna ska även bli informerade om att de uppgifter som inhämtas endast används till denna undersökning. I enlighet med Vetenskapsrådet krav för etisk forskning (2017:27) har hanteringen av informationen som respondenterna lämnar och information om vilka dem är, hanterats varsamt.

Nedanför redovisas hur de fyra övergripande reglerna för forskningsetik, även kallat huvudkrav, har uppfyllts i denna kandidatuppsats.

Informationskravet har uppfyllts genom att respondenten har underrättats om vad kandidatuppsatsen undersöker och syftet med deras medverkan. Detta har skett genom att ett informationsbrev (*se bilaga 3*) har skickats ut till respondenten på förhand via mejl, för att de

ska ha tid på sig att bli införstådda i informationen, samt även medtaget i fysisk form till varje intervju. Då intervjuerna har skett med dansktalande personer, har all information blivit formulerad både på svenska och danska. I detta informationsbrev har de informerats om GDPR och att deras deltagande är frivilligt. Inför varje intervju har de tillfrågats om intervjun kan bli inspelad i syfte att kunna återge korrekt information från intervjuerna. Information om respondentens medverkan och hur undersökningen genomförs är i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska grundprinciper (2017:27). Slutligen har respondenterna informerats om att allt intervjumaterial raderas efter att kandidatuppsatsen godkänts.

Samtyckeskravet har uppfyllts genom att all nödvändig information som berör respondenten, har formulerats på en blankett (*se bilaga 2*) som både mejlats på förhand och även medtagits i pappersform till intervjuerna. Eftersom respondenten själv bestämmer över sin medverkan har respondenten gett sitt samtycke till deltagandet genom att signera denna blankett. Enligt Vetenskapsrådet (2017:27) ska individer som fått information ge sitt samtycke om medverkan.

Nyttjandekravet har uppfyllts genom att den information som insamlats endast har använts i forskningsändamål, vilket i denna studie innebär underlag för en intervjustudie. Därför kommer all information som respondenterna lämnat att raderas efter att kandidatuppsatsen blivit färdigställd. Detta inkluderar ljudfilerna som endast förvarats lokalt på en dator under nödvändig tid. Vetenskapsrådet (2017:71) skriver att endast personuppgifter för avsiktligt ändamål får insamlas och att de uppgifter som insamlas måste vara ändamålsenliga.

Konfidentialitetskravet är lagstadgat inom de europeiska medlemsländerna. Därför har en ifylld anmälningsblankett berörande dessa delar skickats in till Karlstads Universitet, godkänts och därefter skickats i retur till författaren av denna kandidatuppsats. Principen om konfidentialitet innebär förpliktelsen att inte sprida uppgifter som inhämtats i förtroende och att därmed skydda respondenterna mot att obehöriga tar del av uppgifterna (Vetenskapsrådet (2017:40). För att respondenten ska vara underrättad om att personuppgifterna hanteras enligt GDPR och att Karlstad Universitet är en del av denna process, har intervjupersonen informerats om detta innan intervjun påbörjas (*se bilaga 3*). Intervjupersonerna har anonymiserats genom att benämna dem enligt deras roll följt av klubbtilhörighet A eller B.

2. Litteraturstudie

För att ett system utifrån användarens perspektiv ska upplevas enkelt att interagera med, behöver det uppfylla två huvudsakliga krav. Det ena är att systemet ska uppfattas som ett effektivt verktyg. Det andra är att systemet ska bidra med det som användaren förväntar sig att kunna genomföra genom systemet. Det sistnämnda innebär att användaren ska förstå vilka handlingar som krävs för att en viss förväntad sekvens ska följa (Davis m.fl., 1989:987).

CRM-system är ett nytt och relativt outforskat område, men enligt en studie är CRM-system både det största och det snabbast växande digitala verktyget. CRM-system på marknaden förväntas växa med över 14% fram till 2025. Programvaran växer årligen med flera procent genom den utbredda användningen (Gartner, 2019: Press Release). Ett CRM-system är ett informationsteknologiskt verktyg för hantering av verksamhetens kunder. Systemet samlar all information om kunderna på ett ställe för att information på så sätt ska bli mer lättillgänglig och på sikt kunna förbättra relationerna med verksamhetens kunder. Förhoppningen med en implementering av ett CRM-system är att det på sikt ska bidra med att öka den ekonomiska omsättningen i verksamheten. Som Nguyen m.fl. (2007:1) skriver, beror ett företags framgång på att genom ett effektivt sätt hantera de relationer de har med sina kunder, eftersom det är kunderna som utgör kärnan i verksamheten.

2.1 CRM-system

2.1.1 Definition av CRM-system

Det finns inte en gemensam definition på vad ett CRM-system är för något, men nedanför beskrivs några utvalda beskrivningar av vad ett sådant innebär. Som det framgår av dessa beskrivningar, finns det en någorlunda gemensam syn på av det är för något, trots uteblivandet av en gemensam definition.

En beskrivning på vad ett CRM-system är görs av Chalmers (2006:1015–1016). Författaren beskriver CRM-system som en verksamhetsstrategi där kunden är i fokus. Vidare innebär systemet en integrering av försäljning, marknadsföring och kundservice. Detta ska sedan skapa ett värde både för verksamheten och dess kunder.

Nguyen m.fl., (2007:102) beskriver CRM-system som ett informationssystem riktat mot hantering av kunder till en verksamhet med syfte att optimera och förenkla hantering av relationen med kunderna. Det är en process som innebär att digitalisera informationen om de kunder som var och en inom verksamheten har kontakt med. Därigenom ökar möjligheten för att verksamheten inte hamnar i en situation där en enskild person sitter med all informationen om relationen till en specifik kund.

Den sist utvalda beskrivningen av vad ett CRM-system är, görs av (Muhammad m.fl., 2022:14). De skriver att CRM-system innebär en strategi med fokus på att optimera möjligheterna för att skapa en relation med kunder över tid, och därför innebär det att systemet inte bara kräver ett teknologiskt införande, utan även en förändring i företags filosofi.

Utifrån dessa beskrivningar kan en simpel beskrivning av ett CRM-system vara att det är ett informationsteknologiskt verktyg och verksamhetsstrategi som samlar all information om verksamhetens kunder på samma ställe. Fördelen är att nödvändig information om

verksamhetens kunder finns på ett ställe och möjligheten att förbättra kundrelationer ökar. En implementering av ett CRM-system kräver även förändringar i verksamhetens processer.

2.2 CRM-system som verksamhetsstrategi och konkurrensfördel

Ett CRM-system har potential att underlätta för en verksamhet att maximera möjligheterna att interagera med sina kunder. Det sker genom en förenklad möjlighet att hålla en högkvalitativ kontakt med sina kunder, något som därmed genererar en värdeökning för båda parter.

Värdeökningen baseras på kvaliteten i interaktionen som sker mellan kund och verksamhet (Anderson, 2006:1). Värdet på kvaliteten ska vara ömsesidigt för både verksamheten och kunden för att det ska upplevas som ett värde (Chalmeta, 2006:1019). Genom att kvaliteten på relationen mellan företaget och kunden ökar, skapas en positiv effekt för båda parter. Verksamheten tillhandahåller bättre kundinformation som de kan använda till att förbättra en produkt eller tjänst, som sedan går tillbaka till kunden. Denna förbättrade kvalitet på relationen mellan parterna, är vad som är målet med en användning av ett CRM-system. Sannolikheten för att målet kan uppfyllas, är betydligt mycket större om verksamheten väljer ett CRM-system som passar den specifika verksamheten (Chalmeta, 2006:1015, 1019).

CRM-system är en verksamhetsstrategi för kundhantering som möjliggör för verksamheten att utforma personlig service till var och en av sina kunder. Verksamhetsstrategin öppnar även upp för nya marknadsmöjligheter genom att verksamheten på ett smidigare sätt kan undersöka val och beteenden hos såväl tidigare som nuvarande kunder. När en verksamhet kan tillhandahålla information om sina kunder, kan den öka möjligheterna för att förbättra och stärka sin kundlojalitet (Croteau, & Li, 2009:23).

Arbets sättet som ett CRM-system innebär öppnar upp för möjligheten att bygga långsiktiga relationer med företagets kunder (Nguyen m.fl., 2007:102). Studier har visat långsiktiga och hållbara affärsrelationer vid användning av CRM-system, eftersom det finns en positiv relation mellan implementering av CRM-system och prestation på företaget (Siu, 2016:1). En framgångsrik implementering följt av användning av ett CRM-system, kan fungera som en konkurrensfördel för företaget. Konkurrensfördelen kan växa fram genom en reducering av kostnader, förbättrad kundservice och långsiktigt bygge av relationer med sina kunder (Vaish m.fl., 2016:225). Detta kan öka ett företags lönsamhet och öka försprånget mot sina konkurrenter. Konkurrensfördelen ligger även i att en verksamhet får en bättre kvalitet på den information som de har om sina kunder. Informationen kan verksamheten använda sig av för att erbjuda sina kunder en bättre service eller produkt. Utöver det kan en verksamhet med den information den har om sina nuvarande kunder, hitta nya potentiella kunder inom andra segment (Croteau & Li, 2009:23). Konkurrensfördelen gäller både stora, mellan och små verksamheter. Används CRM-systemet på ett korrekt sätt kan det bidra med att underlätta för verksamheten att behålla sina kunder vilket kan bidra med ett strategiskt övertag gentemot sina konkurrenter (Nguyen m.fl., 2007:102). Konkurrensfördelen finns även i möjligheten att integrera ett CRM-system med ett affärssystem. Integreringen kan öka möjligheterna för en verksamhet att hantera olika företags- och marknadsföringskoordinering, vilket i sin tur genererar större vinst (Pohludka och Štverková (2019:1). CRM-systemet möjliggör för verksamheten att få fram nödvändig information som kan bidra till att

underlätta koordineringen och inriktningen på försäljning, marknadsföring och förenklad kundsupport. Information som kan vara till nytta för denna slags kunskap är inte bara information om kunden, utan även om tidigare och nuvarande försäljningsprocesser samt lösta och olösta problem som verksamheten och kunden har stött på (Nguyen m.fl., 2007:104).

CRM-system utgör ett verktyg i en verksamhet som bidrar med analys och hantering av kunder. Detta påminner om den definitionen som Chen m.fl., (2012:1166) gör gällande Business Analytics, nämligen ”...de tekniker, teknologier, system, praxis, metodologier och applikationer som kan analysera kritiska verksamhetsdata för att hjälpa ett företag att bättre förstå dess verksamhet och marknad och fatta affärsbeslut i tid.”

Ett CRM-system står vanligtvis inte som enda system i en verksamhet, utan integreras som regel med andra beslutsfattande system, som exempelvis Enterprise Resource Planning (ERP). ERP översätts på svenska till affärssystem. Genom att integrera flera system på en verksamhet förbättrar det möjligheterna för en verksamhet att hantera information över flera olika delar inom en organisation (Anderson, 2006:1).

2.3 Implementering av ett CRM-system

Ramsey (2003:14) föreslår att för en verksamhet ska kunna maximera den potential som ett CRM-system kan bidra med, i form av att få avkastning på de investeringar som gjorts samt undvika onödig användning av resurser, behöver CRM-systems initiativ kopplas ihop med det strategiska perspektivet. För att genomföra detta identifierar Ramsey (2003:14–16) fyra kritiska strategier som måste adresseras och därefter hur de fyra strategierna samspelar. Detta behöver ske innan en implementering av ett CRM-system sker. De fyra strategierna är kunder, kanaler, varumärke och CRM-system.

Till att börja med behöver en verksamhet vara medvetna om vilka deras kunder är. Det innebär att ta reda på vilken eller vilka deras kundgrupp(er) är och vad den/dem kan tänkas förväntas från verksamheten. Därefter är det viktigt att identifiera vilken slags interaktion som de olika kundgrupperna är i behov av. Genom identifiering av verksamhetens kunder ökar möjligheten för en starkare kundlojalitet vilket i sin tur kan generera den största möjliga vinsten för verksamheten.

Efter identifiering av kundgrupper och vilken interaktion som den/dem är i behov av, bör verksamheten överväga vad dess varumärke är och vad det innebär. Varumärke i denna kontext innebär allt som kapslar in en kunds interaktioner med verksamheten. Genom att definiera verksamhetens varumärke och varumärkesstrategi, förtydligar det verksamhetens mål, och ökar möjligheten för att uppnå det. Utgångspunkten för att kunna definiera verksamhetsstrategin och verksamhetsmålen kräver förståelse för beteendet hos verksamhetens kunder (Ramsey, 2003:14, 16). Det sista steget i sammankopplingen av CRM-systems initiativet och det strategiska perspektivet, är att verksamheten väljer det CRM-system som passar verksamhetens strategi för interaktion med sina kunder. Det innebär att det CRM-systemet som väljs ska vara lämpat att på ett bra sätt stödja verksamheten i de interaktionspunkterna som de anser vara viktigast i enlighet med verksamhetens strategi. Därigenom når verksamheten den/de önskade kundgruppen/kundgrupperna (Ramsey, 2003:14, 17).

Nguyen m.fl. (2007:114) skriver också om steg mot att förbättra möjligheterna till en framgångsrik implementering. Först och främst behöver verksamheten förstå hur ett potentiellt CRM-system passar in i den överliggande strategin. Det innebär dels en bedömning av hur företagets nuvarande CRM kapacitet ser ut, dels att företaget har ett konkret behov av införskaffande av ett CRM-system. En framgångsrik implementering kräver en plan som innehåller tydliga steg för hur implementeringen ska genomföras och hur målet med införandet ska uppnås. Coltman (2006:1) skriver att en lyckad kundstrategi kräver en kombination av både teknologiska och mänskliga kunskaper. Därutöver krävs det en bred förståelse för CRM-systemet och hur det hänger ihop med verksamheten.

Chalmers (2006:1024) skriver att en lyckad implementering av ett CRM-system först och främst kräver identifiering av kunder och strategin kring dem. Därefter kräver en implementering en förändring gällande kundorienterade processer, hanteringen av de mänskliga resurserna och datorsystemen. Det är även nödvändigt att det finns en ledning som styr förändringarna som en implementering innebär. Ledningen behöver även ha en plan för hur de fortsatta förbättringarna kan se ut. Nguyen m.fl. (2007:111) konstaterar att ledarskap i form av stöd och ansvar är en stark bidragande faktor till framgångsrik implementering. Konkret innebär det att det finns en person med auktoritet som utgör ledaren för implementeringsprojektet och som ser till att åtgärden efterföljs.

Slutligen konstaterar Somer och Nelson (2001:8) att om CRM-system ska uppfattas användbart, behöver verksamheten lägga ner resurser på att systemets slutanvändare blir utbildade och tränade i användningen av det. Användarna behöver även under implementeringsprocessen kontinuerligt hållas informerade om hur långt verksamheten har kommit i implementeringsprocessen.

2.4 Implementering av ett CRM-system

Trots vetskapen om CRM-systemets existens och att det kan vara ett verktyg som kan hjälpa verksamheten att uppnå dess mål, behöver verksamheten ifråga överväga en eventuell implementering av ett sådant system noga. Först och främst behöver verksamheten definiera vilken slags verksamhet de är och vad de jobbar med (Nguyen & Sherif, 2007:111). För varje företag kommer en implementering av ett CRM-system innebära förändringar inom organisationen och driften (Chalmers, 2006:1016). Somer och Nelson (2001:8) skriver att de observerat att det är i inledningsfasen, när ett beslut ska tas om vilket CRM-system som ska väljas, som implementeringsprocessen är mest kritiskt. Beslutet om vilket CRM-system som väljs, har en avgörande påverkan om implementeringen kommer att lyckas eller inte.

Efter att ett beslut tagits om att genomföra en implementering bör det beslutas om i vilken omfattning ett CRM-system är tänkt att implementeras. Det kan uppstå utmaningar både innan, under och efter implementeringsprocessen av de olika delarna av ett CRM-system (Nguyen & Sherif, 2007:111). För att förbättra chanserna till en lyckad implementering behöver det läggas en stabil grund. Denna grund innebär att försäkra sig om att det finns både engagemang och samarbete från alla delaktiga i arbetet som krävs för att försäkra sig om att nödvändig kunskap finns tillgänglig under hela processen. Stöd från den högsta ledningen är en nödvändighet för implementering. Det beror på att det är den högsta ledningen som har

befogenheterna att se till att implementeringen blir prioriterad i fråga om tid och de resurser som krävs (Somer och Nelson, 2001:8).

2.5 Faktorer som bidrar till en framgångsrik implementering av ett CRM-system

För att en verksamhet ska nå framgång är det, oberoende av dess storlek, viktigt att fokus ligger på interaktion med och kännedom om sina kunders beteendemönster (Nguyen & Sherif, 2007:102). En framgångsrik implementering av ett CRM-system innebär att den förståelse för kunden som verksamheten får, både förbättras och är korrekt. Det blir en källa för att ta strategiska affärsbeslut för att kunna förutse framtida kundnöjdhet och kundbeteenden. Resultatet av detta blir således förbättrade möjligheter för vinster för organisationen samt möjliggör för verksamheten att upptäcka nya kundsegment. Från de existerande kunderna kan det resultera i en större lojalitet genom att verksamheten kan tillhandahålla tjänster eller produkter som är skräddarsydda efter kundens behov (Croteau & Li, 2003:23). Enligt Chalmers (2006:1024) innebär en lyckad implementering av ett CRM-system att verksamheten har utvecklat ett system för att lägga grunden för långvariga relationer med kunder inkluderat att identifiera samt förstå deras behov.

Ovais m.fl., (2022:2) skriver att användningen och implementeringen av Business Analytics är multidimensionell med flera olika faktorer som påverkar systemet.

Inom den teknologiska kontexten omfattas den infrastruktur som innefattar data och datakvalitetshantering. Inom den organisatoriska kontexten omfattas ledningsmässiga hinder och analytisk centralisering och slutligen, utifrån den miljömässiga kontexten, omfattas konkurrensintensitet. Denna multipåverkan av systemet samt de följande faktorer är en faktor som vidare kan kopplas till vad Nguyen m.fl. också konstaterar. Nguyen m.fl., (2007:113) skriver att för att nå framgång med ett CRM-systems implementering krävs det att ledningen undersöker industrins "best practice" samt hur möjligheterna för att införa ett sådant system i verksamheten ser ut. Ett CRM-system ska inte ses som ytterligare ett verktyg en verksamhet ska addera till sin verktygsportfölj, ett CRM-system som införs med ett klokt planerande kan bidra med både förstärkning av företaget gentemot konkurrenter samt ett förbättrat ekonomiskt värde som genereras tillbaka in i verksamheten. För att minimera risken att använda pengar och resurser utan att få något tillbaka, bör verksamheten innan en implementering av ett CRM-system bli medvetna om vilka misstag och problem som kan leda till en misslyckad implementering, och därmed medvetet försöka undvika dem (Nguyen m.fl., 2007:113).

2.6 Faktorer som kan medföra en misslyckad implementering av ett CRM-system

Implementering av ett CRM-system kräver en genomgående hängivenhet under hela processen, både innan och under en implementering. Även efter implementeringsfasen, när CRM-systemet har utformat verksamhetsprocesserna, krävs det dedikation från användarna, implementeringsledarna och cheferna (Ramsey, 2003:13). Många verksamheter har dåliga erfarenheter vid implementering av CRM-system och uppnår inte de fördelar som det kan innebära. Anledningen till misslyckandet av att uppnå fördelarna grundar sig många gånger i bristfälliga ledningsförmågor, bristfällig kunskap om implementeringsprocessen och avsaknad av dedikation från verkställande ledning. För att minimera risken hjälper det för

verksamheten om de är medvetna om vilka svårigheter som kan uppstå vid en implementering av ett CRM-system (Nguyen m.fl., 2007:113).

Chalmers (2006:1017) har gjort en lista med åtta huvudorsaker till misslyckande vid en implementering av ett CRM-system.

1. *Tron om att lösningen på problemen är teknologi.* CRM-system innebär en förändring av arbetssätt, inte endast ett införande av teknologiska verktyg. Teknologin kan först medverka till förbättring när verksamhetsmålen har fastställts
2. *Brist i stöd från ledningen.* Ett bristande stöd från ledningen ökar risken för att förlora de möjligheter som ett CRM-system öppnar upp för
3. *En kultur i verksamheten som saknar "passion för kunderna".* Utan en gemensam kultur är det mer osäkert om arbetet som görs har en gemensam ambition
4. *Bristfällig strategi och vision.* Avsaknad av odefinierad strategi och verksamhetsmål gör att det är svårt att mäta de eventuella framgångarna med CRM-systemet
5. *Behålla gamla processer.* För att uppnå resultat med CRM-systemet kräver det en omdefiniering av verksamhetsprocesser
6. *Lågkvalitativa data och information.* Detta leder till att organisationen inte kan dra korrekta slutsatser
7. *Misslyckande av hantering av förändringen.* Det är nödvändigt med en involverad ledning i förändringen och i organisationskulturen för att visa vägen i arbetssättet
8. *Misslyckande av involvering av de framtida användarna av CRM-systemet.* Med det ökar risken att systemet inte bidrar med de möjligheterna som användarna är tänka att kunna ha nytta av.

Från tiden då CRM-system var ett nytt och aningen utforskat område, var initiativet till implementeringen av ett sådant system sällan samkört med verksamhetens strategiska mål eller kunder. Verksamheter skyndade sig att införa ett, utan en väldefinierad och övergripande strategisk plan. Det finns tre tydliga faktorer som ligger till grund för avsaknaden av det strategiska perspektivet med CRM-systemet. Den första av dem är definition. Definition innebär för en verksamhet brist i förståelse för vad ett CRM-system är och vad det kan bidra med. Det omfattar otydligheten inom verksamheten för hur verksamhetsprocesserna kommer se ut. Det innebär även att ledningen är osäker på hur CRM-systemet kommer att påverka andra delar i verksamhetsprocesserna. Denna brist på förståelse kan orsaka en osäkerhet kring implementeringen av CRM-systemet och hur samkörningen med andra system som se ut (Ramsey, 2003:13). Coltman (2006:1) understryker att implementeringen av CRM-system kräver en bred förståelse för de strukturella och beteendemässiga begränsningarna för den organisatoriska anpassningen.

Bristen på definition kan till viss del tänkas stämma överens idag, däremot en aning mindre omfattande. Informationen skriven av Ramsey, är 20 år gammal och mycket har hänt inom den teknologiska utvecklingen. Användning av system och digitala verktyg inom verksamheten är mer vanlig nu än vad den var då. Däremot finns det förmodligen verksamheter som fortfarande är osäkra på exakt vad ett CRM-system kan bidra med. Skillnaden är antagligen att det inte är med samma grad av oklarhet som vid tidpunkten då

källan skrevs. Med det sagt, är ändå en definiering av verksamhetsprocesserna och förståelse för hur de kommer att påverkas av en implementering, fortfarande relevanta att fastställa.

Den andra faktorn, enligt Ramseys (2003:13–14), som påverkar utfallet av implementeringen av ett CRM-system är ledarskapet. Ledarskapet i denna fråga innebär både de som initierar och de som leder implementeringen av ett CRM-system. Brister de i sin kunskap i det övergripande strategiska perspektivet på CRM-systemet, kommer det att påverka slutresultatet. En orsak till att de brister i ledarskapet kan vara att de hålls ansvariga för att utveckla eller förbättra en specifik aktivitet och därmed missar att kontrollera att implementeringen och den övergripande verksamhetsstrategin samkörs.

Slutligen är det återförsäljarna av CRM-systemet som Ramsey också anser bär ett ansvar om ett CRM-system brister i det strategiska perspektivet. Det innebär att återförsäljarna endast uppmärksammar utvalda delar av CRM-systemet, utan att informera om hur komplext ett sådant system är och vad en implementering kräver. Det innebär även att återförsäljarna brister i att utbilda och stötta användarna i användningen av de grundläggande delarna av systemet (Ramsey, 2003:14, Nguyen m.fl., 2007:111).

Den sista faktorn bör också tolkas aningen kritiskt. Det finns ett visst ansvar på en återförsäljare och hur denne kan belysa sin produkt på olika sätt för att hen ska göra en bra affär. Däremot kan det, återigen, tänkas att verksamheter idag är mer upplysta om vad ett CRM-system är och komplexiteten det innebär, jämfört med när källan författades.

Utifrån chefers perspektiv upplever de att vad som hindrar effektivt användande av CRM-system i verksamheten är personal som blir dåligt tränade i användningen av det, i kombination med en rad olika gamla system som också ligger som ett hinder i den fortsatta utvecklingen av användandet (Coltman, 2006:1).

2.7 Mikroverksamheter

2.7.1 Definition av Mikroverksamheter

Europeiska kommissionen (2022:16) skriver i sin årliga rapport om små- och medelstora företags prestationer, att små- och mikroverksamheter utgör 99,8% av verksamheterna inom non-financial business sector, förkortat NFBS, inom den Europeiska unionen. NFBS inkluderar verksamheter inom industri, bygg, handel och tjänster (eurostat). Eftersom dessa företag är en huvudsaklig orsak till den ekonomiska utvecklingen, kallas de vanligen för ”Hidden giants”. Små- och medelstora företag (SME) har därmed en central roll i den nationella ekonomin. Oberoende av storlek på företag behöver verksamheten söka efter möjligheter att avancera och förbättra sina möjligheter för att kunna konkurrera med andra företag (Pohludka & Štverková, 2019:6). Den officiella definitionen på kategorisering av mikro-, små-, och medelstora företag är gjord av Kommissionens Rekommendation från 6 maj 2003 (2022: Annex, Artikel 2). Tabell 1 nedan illustrerar hur indelningen på de olika verksamheter är gjord i enlighet med Europeiska kommissionens rekommendationer.

Europeiska Kommissionen har i sin årliga rapport 2021/2022 fasthållit samma definition av mikro- och små verksamheter.

Företagskategori	Anställda	Omsättning	Den totala balansräkningen
Mikro	<10	<€2 miljoner	<€2 miljoner
Små	<50	<€10 miljoner	<€10 miljoner
Medium	<250	<€50 miljoner	<€43 miljoner

Tabell 1: Definitionen på mikro-, små-, och medelstora företag enligt Kommissionens rekommendation den 6 maj 2003. (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003 (Official Journal of The European Union 2022).

Wahlberg m.fl. (2009:201–203) konstaterar att det är brist på artiklar och forskning som undersöker CRM-system i små och medelstora verksamheter. Undersökningarna har i stället fokus på de större verksamheterna. Detta trots att i avancerade ekonomier är de små företagen viktiga, eftersom de utgör en stor betydelse för den arbetande befolkningsskiktet när de mindre verksamheterna bidrar till merparten av anställningar. De mindre företagen utgör en absolut nödvändig roll för den ekonomiska utvecklingen. Därför är det inte bara i de små verksamheternas intresse, utan även ekonomin i sin helhet, att förbättra möjligheten till att utveckla deras konkurrensfördelar (Wahlberg m.fl., 2009:203).

Senare forskning visar att en av de främsta anledningarna till att företag implementerar digitala teknologier, är för att de vill förbättra sina kunskapshanteringsprocesser. Vid förbättrad kunskapshanteringen påverkas möjligheterna för innovation, placeringen på marknaden och hur verksamheten kan förbättra sin ekonomiska prestation (Castagna m.fl., 2020:1). Det finns ett tydligt behov av en översikt över vilka digitala teknologier som används av SME:s för att hantera kunskap om företagets kunder (Castagna m.fl., 2020:2). Utifrån undersökningen genomförd av Castagna m.fl. (2020:10) framkom det att en verksamhet vanligtvis använder sig av traditionella digitala teknologier när det handlade om verktyg som stödjer relationsbyggande. Gällande marknadsföringshanteringsverktyg framkom det däremot att små och medelstora företag inte tenderade att uppdatera den slags verktyg. I rapporten noterade författarna att de SME:s som var en del av undersökningen hellre använde traditionella teknologiska verktyg för att hantera data och information om sina kunder, framför mer förbättrande digitaliserande verktyg. Detta val togs trots att de nya och förbättra verktygen vanligtvis är både billigare, effektivare samt mer användarvänliga. Castagna m.fl. upptäckte att en av anledningarna till att SME:s bibehåller traditionella verktyg, var för att SME vanligtvis inte avsätter resurser till att upptäcka och följa med i utveckling av förbättrade teknologiska verktyg, vilket resulterade i att företagen hindrade sig själva i att utveckla kundhanteringen.

2.7.2 Mikroverksamheter och CRM-system

Pohludka & Štverková (2019:9) har också undersökt hur en implementering av ett CRM-system ser ut i SME:s. I deras undersökning framkom det att en primär anledning till att SME:s inte infört CRM-system grundar sig i avsaknad av tillräcklig information och teknisk bakgrund. Undersökningen visade även att de undersökta verksamheterna ansåg att den kostnadseffektiviteten som implementeringen av ett CRM-system krävde, var överlägsna deras verksamhet. I resultatet av deras undersökning redovisades de främsta skälen till att

SME:s kunde tänka sig använda CRM-system. För att en implementering i SME:s skulle genomföras krävdes det att CRM-systemet skulle förbättra effektivitet, kundnöjdhet och kundlojalitet. Det skulle även bidra med förstärkning av varumärket och kostnadsminskningar.

Utifrån en ekonomisk synvinkel har forskning visat en positiv relation mellan implementeringen av ett CRM-system och verksamhetens prestation (Pohludka & Štverková, 2019:2).

2.8 Tidigare analysmodeller

Då ett CRM-system är ett digitalt verktyg för kundhantering, är det relevant att undersöka vad som ligger till grund för att en implementering av ett CRM-system ska genomföras. För att förtydliga detta har en modifierad analysmodell framtagits (*Figur 1*). Den modifierade analysmodellen som beskrivs nedan, har tagit inspiration i tidigare gjorda flödesmodeller och teorier. Som inspiration för att framställa den modifierade analysmodellen och anpassa de externa faktorerna, har förutom teori om implementering av CRM-system, även variabler från och The Conceptual Model (TCM) skapad av Kevin Zhu, Kenneth L. Kraemer och Sean XU och en undersökningsmodell, Reseach Model, skapad av Ann-Marie Croteau och Peter Li, använts.

2.8.1 The Conceptual Model (TCM)

Utgångspunkten för att visualisera och konkretisera de externa faktorerna i form av en modifierad analysmodell, har tagits i TCM. TCM är skapad av Kevin Zhu, Kenneth L. Kraemer och Sean XU. TCM är en analysmodell tänkt att utforska olika kontextuella faktorerna och hur de påverkar implementeringen beroende på förståelsen hos de anställda (Zhu m.fl., 2006:1557–1558) genom att framställa hypoteser som undersöker hur väl de olika faktorerna påverkar processen. TCM visualiserar hur olika kontexter påverkar en process från initiering till rutinarbete för ett internetbaserat verksamhetssystem (Zhu m.fl., 2006:1560–1561).

Valet att använda en analysmodell utformad för en kvantitativ studie, trots att denna kandidatuppsats är en kvalitativ studie, grundar sig dels i den visuella utformningen av TCM. Valet grundar sig även i att en del av de faktorer och kontexter som är en del i TCM, också stämmer med den funnen teori, om påverkande faktorer av implementering av ett CRM-system, som synliggjorts i denna kandidatuppsats.

Faktorer som diskuteras tillhör tre kontexter: teknologisk, organisatorisk och miljömässig kontext (Zhu m.fl., 2006:1560). Den teknologiska kontexten innehåller teknologisk färdighet och teknologisk integrering. Teknologisk färdighet syftar till den teknologiska infrastrukturen. Det innebär i vilken omfattning det finns tillgängliga resurser inom verksamheten för att implementera ny teknologi. Vid en implementering av ett CRM-system, avser det en utvärdering av hur den teknologiska färdigheten i verksamhetens ser ut (Croteau & Li, 2003:25). Teknologi som möjliggör införandet av verksamhetssystem är både de datoriserade systemen såväl som de mänskliga IT-resurserna som har kunskap om implementering av ett system (Zhu & Kraemer 2005:68–69). Det konstateras att de verksamheter som har bättre teknologiska färdigheter även förbättrar sina chanser att

systemet blir väl implementerat i verksamhet (Zhu m.fl., 2006:1562, Zhu & Kramer, 2005:69). Teknologisk integrering representerar en högre nivå av teknologisk användning än teknologisk beredskap, och syftar till den sammankoppling mellan databaser och (mänskliga)system i verksamheten (Zhu & Kraemer 2005:69).

I den organisatoriska kontexten används från TCM faktorn ledningsmässiga hinder. Den beskriver i vilken utsträckning som ledningen hindrar en implementering av ett nytt system. (Zhu m.fl., 2006:1563). I den modifierade analysmodellen omformuleras ledningsmässiga hinder till ledningsstöd, eftersom det förtydligar att ledningen också kan bidra med stöttning. Stöd från ledning krävs enligt Zhu m.fl., (2006:1563) för att en verksamhet ska kunna implementera ett system med lyckad utgång.

Inom den miljömässiga kontexten används från TCM faktorn intensitet på konkurrens, vilket i den modifierade analysmodellen har omformulerats till Konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar innebär till vilken grad som företaget påverkas av sina marknadskonkurrenter och hur ett system kan förbättra konkurrenskraften (Zhu m.fl., 2004:24). Det kan driva en verksamhet att införa innovationer för att bibehålla en konkurrenskraftig fördel (Zhu m.fl., 2006:1563).

Denna kandidatuppsats kommer inte att undersöka hur varje faktor inom varje kontext påverkar varje del i en implementering av en process, och därav är processdelen i TCM exkluderad. Övriga delar som är exkluderade är följande utvalda faktorer: storlek på verksamheten (*Firm size*), global räckvidd (*Global scope*) och regelverk (*Regulatory environment*). Storlek på verksamhet har uteslutits då det definierats att denna undersökning fokuserar på mikroverksamheter, och alltså en faktor som är konstant. Global räckvidd har uteslutits då idrottsklubbar, och framför allt denna storlek på idrottsklubbar, inte söker efter kunder internationellt, utan i det lokala närområdet. Regelverk har också valts att exkluderats på grund av den begränsade tiden avsatt till denna kandidatuppsats.

2.8.2 Research Model

Croteau & Li (2003:24) har skapat en modell för att visualisera undersökningsfrågan, översatt från engelska: "Vilka är de mest avgörande framgångsfaktorerna som ger den bästa stöttningen till CRM teknologiska initiativ?" I denna kandidatuppsats kommer deras undersökningsmodell att hänvisas till som *Research Model*. I *Research Model* är "påverkan av CRM" (*CRM impact*) en beroende variabel, som därefter påverkar organisationens interna och externa fokus. De oberoende variablerna är Operativt upplevda fördelar (*Operational perceived benefits*), Strategiskt upplevda fördelar (*Strategic perceived benefits*), Ledningsstöd (*Top management support*) och Teknologisk färdighet (*Technological readiness*).

De strategiskt upplevda fördelarna är de som förbättrar verksamhetens taktiska och konkurrensmässiga fördelar som CRM-systemet har både på verksamhetsprocesser och på relationer. Ledningsstöd innebär hur mycket ledningen främjar arbetet med CRM-implementering i verksamheten. Teknologisk färdighet innebär hur väl det finns teknologiska resurser tillgängliga för teknologiska initiativ för ett potentiellt CRM-system. Operativt upplevd fördel representerar huruvida ledningen innan implementeringen kan se och förstå den potentiella nyttan som CRM-teknologi kan bidra med till organisationen. Operativt upplevda fördelar syftar specifikt till de besparingar som kan göras genom en förbättrad

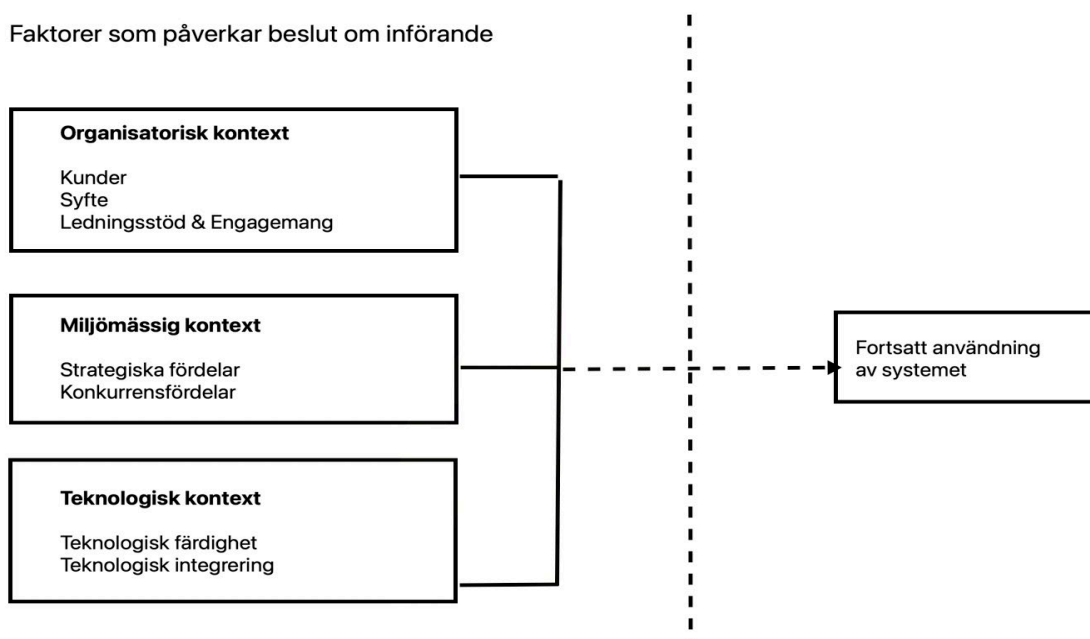
effektivitet genom CRM-systemet (Croteau & Li, 2003:25). Den sista faktorn, Operativt upplevda fördelar, har inte valts ut som en enskild faktor i den modifierade analysmodellen, utan den förståelse för den potentiella nyttan som ledningen eventuellt har, kommer representeras i *Teknologisk Färdighet*.

De övriga delarna av denna modell exkluderas från den modifierade modellen då de anses bli överflödiga för omfattningen på denna kandidatuppsats.

Liksom TCM grundar sig Research Model i kvantitativ forskning. Även om Croteau & Li (2003) med Research Model har en annan infallsvinkel på deras undersökning, finns det faktorer i Research Model som överensstämmer med vad teori i tidigare kapitel i denna kandidatuppsats skriver om faktorer som påverkar implementering av ett CRM-system. Det är alltså ett aktivt val att hämta inspiration från struktureringen av modellens utformning, externa faktorer och tillhörande teori från Research Model.

2.9 Modifierad analysmodell

Baserat på TCM, Research Model och aspekter som framkommit tidigare i kapitlet, har sju faktorer formulerats för att passa det undersökta i denna kandidatuppsats. Faktorerna organiseras representerar de olika aspekterna gällande beslutstagandet för en implementering av ett CRM-system.



Figur 1: Modifierad analysmodell. Med inspiration från Zhu, Kraemer & XU (2003:1557-1558) och Croteau & Li (2003:24).

Modellen har, liksom i TCM, organiserat de externa faktorerna utifrån organisatorisk-, miljömässig- och teknologisk kontext. Från TCM har *Teknologisk färdighet* och *Teknologisk integrering* hämtats till den *Teknologiska kontexten*. *Teknologisk färdighet* återfinns även i Research Model. Inom den *Miljömässiga kontexten* har de *Strategiska fördelarna* formulerats efter inspiration från Research Model medan *Konkurrensfördelar* har sitt ursprung från TCM. Inom den *Organisatoriska kontexten* finns *Ledningsstöd & Engagemang* som är en

kombination av externa faktorer i modellen TCM och i Research Model. *Kunder* och *Syfte*, som inte återfinns i någon av de två modellerna, baseras endast på andra källor som tagits upp i litteraturstudien. Nguyen & Sherif (2007:111) skriver att syfte innebär klargörande av verksamhet och verksamhetsmålen. Croteau & Li (2003:23). skriver att förbättrad kundkännedom kan bidra med förbättrad kundnöjdhet. Faktorerna är en del av den modifierade modellen eftersom teorin har visat att dessa två faktorer har en påverkan på verksamhetens beslut gällande en implementering av ett CRM-system.

2.9.1 Organisatorisk kontext

Den Organisatoriska kontexten innebär fokus på den enskilda verksamheten. En implementering av ett CRM-system kräver förändring inom både organisation och drift (Chalmers, 2006:1016). I den organisatoriska kontexten analyseras de delar som har en direkt koppling till kärnverksamheten i idrottsklubbarna. Därför behöver en verksamhet som överväger en implementering av ett CRM-system, enligt Nguyen och Sherif (2007:111), börja med att definiera sin verksamhets kunder och syfte samt se vilket stöd och engagemang som finns från ledningen i verksamheten. Vid en förståelse för de tre faktorerna underlättar det för verksamheten att ta rätt val vid vägsval om beslut kring en implementering. Inom denna kontext finns *Kunder*, *Syfte* och *Ledningsstöd & Engagemang*.

Kunder

Genom att ha en god kontroll på vilka som är verksamhetens huvudsakliga kunder kan både relationen till dem förbättras och även vara mer korrekt. Detta leder till att möjligheterna att kunna förutse kundbeteenden och kundnöjdhet ökar (Croteau & Li, 2003:23). Ramsey (2003:14) skriver att genom identifiering av vad kunderna har för behov och vilken interaktion de förväntar sig, ökar möjligheterna för starkare kundlojalitet vilket i sin tur kan generera större inkomster.

Denna kandidatuppsats kommer undersöka om den potentiellt förbättrade kundhanteringen har varit/är ett avgörande argument för idrottsklubbarna att genomföra en implementering av ett CRM-system.

Syfte

Att definiera verksamhetens syfte innebär att klargöra vilken slags verksamhet de är och vad den specifika verksamhetens mål är (Nguyen & Sherif, 2007:111). Genom att specificera vad verksamheten jobbar med innebär det ett klargörande i vad som behövs i verksamheten för att kunna prestera bättre.

Ledningsstöd & Engagemang

Ledningsstöd & Engagemang innefattar stödet, uppmärksamheten och engagemanget som arbetet med en implementering av ett CRM-system får. Enligt teori är den högsta ledningen en nödvändighet, då det är ledningen som styr över prioriteringen av implementeringen och hur mycket tid och resurser som implementeringsprocessen kommer erhålla (Somer & Nelson, 2001:8). Chalmers (2006:1017) nämner att avsaknaden av ett bra ledningsstöd är en av åtta listade orsaker som riskerar att medföra en misslyckad implementering av ett CRM-

system. Ramsey (2003:13–14) uttalar ledarskapet som en av tre faktorer som påverkar utfallet av implementeringen av CRM-systemet. Ledaren leder införandet av systemet, och om detta brister så försvinner även framgångsmöjligheterna för implementeringen.

2.9.2 Miljömässig kontext

Den Miljömässiga kontexten syftar till den företagsomgivning som verksamheten befinner sig i. Inom denna placeras faktorerna *Strategi* och *Konkurrensfördelar*.

Strategiska fördelar

Strategi är en förståelse för hur verksamhetsstrategin ser ut. CRM-system är nämligen en verksamhetsstrategi med kunden i fokus (Chalmers, 2005:1015–1016). Det innebär att verksamheten behöver skapa en förståelse för hur verksamheten i nuläget interagerar med sina kunder och hur deras kunders beteende ser ut (Ramsey, 2003:14, 17). Därtill behöver verksamheten genomföra en bedömning av verksamhetens kapacitet för ett potentiellt CRM-system och undersöka om det finns ett behov av ett CRM-system. Det kan innebära förbättrade verksamhetsprocesser och relationer som i sin tur kan bidra med möjliga besparingar genom en förbättrad effektivitet. Med ett CRM-system är syftet att samla all kundinformation som finns hos de anställda i verksamheten i samma system som alla anställda har tillgång till (enligt Nguyen m.fl., 2007:102).

Skulle ett behov av ett CRM-system upptäckas, behöver verksamheten undersöka hur ett sådant skulle passa in i verksamhetens överliggande strategi (Nguyen m.fl. 2007:114). För att ta reda på behovet av ett CRM-system, behöver olika CRM-system undersökas för att hitta det som passar verksamheten bäst, sett till vad verksamheten fastställt som deras viktigaste interaktionspunkter med sina kunder. Genom att förbättra interaktionspunkterna förbättrar det möjligheten för verksamheten att nå ut till sin kundgrupp på ett mer kvalitativt sätt.

Konkurrensfördelar

Konkurrensfördelarna innebär vilken grad som verksamheten ser att en implementering av ett CRM-systemet kan innebära en fördel i arbetet att uppnå konkurrensfördelar (Zhu m.fl. 2004, p. 24). Genom att samla information om verksamhetens kunder, i ett förslagsvis CRM-system, ökar möjligheten att förbättra kvaliteten på relationerna till kunderna, vilket i längden är med och bidrar till en lojalare kundrelation.

2.9.3 Teknologisk kontext

Den teknologiska kontexten innehåller *Teknologisk färdighet* och *Teknologisk integrering*. Den teknologiska kontexten innebär den infrastruktur som berörs av både data och datakvalitetshantering (Nguyen m.fl., 2007:113). Eftersom CRM-systemet är ett Business Analytics system (ett system som bland annat innefattar tekniker och teknologier som kan analysera verksamhetsdata) kommer det både att ha en inverkan på hur verksamhetens teknologiska struktur ser ut. Konkret handlar kontexten om att analysera verksamhetens teknologiska färdighet och hur verksamhetens teknologiska integrering ser ut.

Teknologisk färdighet

Den teknologiska färdigheten i en verksamhet innebär till vilken grad som en verksamhet har teknologiska resurser tillgängliga för att kunna genomföra en implementering av ett CRM-system (Croteau & Li, 2003:25).

Faktorn undersöker om den nuvarande teknologin inom verksamheten underlättar eller hindrar en sådan implementering, eftersom den kan möjliggöra eller försvåra en implementering av ett CRM-system, beroende på utgångsläget. Den teknologiska färdigheten syftar både till de teknologiska och de mänskliga IT-resurserna. De mänskliga resurserna är de personer som har kunskap om implementering av ett IT-system. En mänsklig IT-resurs kan vara en återförsäljare av ett CRM-system, eller en anställd i verksamheten som utforskar teknologiska innovationer. Är en verksamhets teknologiska färdigheter bra, kommer det att bidra med att möjligheten för en lyckad implementeringen av ett CRM-system ökar (Zhu & Kraemer 2005:68–69).

Teknologisk integrering

Teknologisk integrering är en högre nivå av den teknologiska användningen. Den tar utgångspunkt i hur den nuvarande teknologin på verksamheten ser ut och baserat på det, hur denna möjliggör för en implementering av ett CRM-system. En teknologisk integrering återspeglar hur väl verksamhetens nuvarande system kan sammankoppla olika teknologiska system. Sammankopplingen innebär både mellan databaser och mänskliga system (Zhu & Kraemer 2005:69).

3. Metod

3.1 Tillvägagångssätt

Denna kandidatuppsats har utgått från en övergripande litteraturstudie kring både CRM-system och implementering av CRM-system. Litteraturstudien har efterhand smalnats av till att fokusera på endast implementering av CRM-system och med ett större fokus på forskning om vad som karaktäriserar en implementering av ett CRM-system i små- och mikroverksamheter.

När litteraturstudien smalnades av, utformade sig faktorer som påverkar en implementering av ett CRM-system i verksamheter, utan specifikt fokus på verksamhetens storlek. Även analysmodeller framträdde processen av implementeringar. Faktorer som framträdde i teori och analysmodeller användes för att skapa ett underlag till att framställa en intervjuguide (*bilaga 1*) inför intervjustudien.

I samband med att dessa faktorer förtydligades framställdes en intervjuguide. Två idrottsklubbar kontaktades och för att genomföra intervjuer. Dag och plats fastställdes med varje respondent i varje klubb, inklusive en maximal tid för genomförandet av intervjuerna. Idrottsklubbarna som kontaktades var av samma karaktär, men skilde sig åt genom att de (1) verkade i olika idrottsgrenar och (2) den ena sedan tio år tillbaka använt sig av ett CRM-system medan den andra inte använder ett. Varje respondent tillfrågades om ett godkännande av inspelning av intervjun. Efter intervjuerna transkriberades materialet för att underlätta att informationen som framkommit skulle presenteras på ett korrekt återberättat sätt i resultatdelen. Alla respondenter tillfrågades om att godkänna transkriberingarna av intervjuerna. Det var endast två av dem som ville det, och båda godkände transkriberingen av deras intervjuer.

Intervjuerna bekräftade vikten av de faktorer som framkommit genom studier av tidigare undersökningar gällande påverkan av en implementering av ett CRM-system i en verksamhet. Därmed bekräftades att framställningen av den modifierade analysmodellen har ett relevant fokus. Processen med att utveckla en analysmodell fortsatte sedan under resterade tiden av teoriarbetet.

3.2 Datainsamling

Intervjuerna har haft samma standardiserade utgångspunkt i form av en intervjuguide (*se bilaga 1*). Därmed säkerställdes det att nödvändiga teman kring en implementering av ett CRM-system togs upp vid varje intervju. Vid genomförandet av intervjuerna har strukturen på samtalet blivit mer eller mindre strukturerade. Intervjuerna kommer också att påverkas av att den ena idrottsklubben använder sig av ett CRM-system sedan tio år tillbaka och upplever att de är beroende av det, medan den andra idrottsklubben inte anser sig vara i behov av att implementera ett.

Tekniken som använts för datainsamling har primärt varit genom en tematisk analys som har legat till grund för den kvalitativa ansatsen. Enligt Braun och Clarke (2006, 6) innebär en tematisk analys ett arbets sätt där data samlas in genom att identifieras och analyseras. Därefter rapportera mönster eller teman för den insamlade data. Detta tillvägagångssätt kan vara en bra metod både för att reflektera över vad som upplevs som verklighet. Det viktigaste

med en tematisk analys är att det är transparens på tillvägagångssättet av analysen av data (Braun & Clarke, 2006, 9).

Något som påminner om en tematisk analys är en kvalitativ studie. Det finns tydligare riktlinjer om vad en kvalitativ studie innebär, vilket kan bidra med en förståelse för hur denna intervjustudie genomförts.

En kvalitativ datainsamling innebär bland annat en semistrukturering av intervjuer och bidrar därigenom till att respondenten får en bättre möjlighet till att utforma sina egna svar, men med vissa begränsningar. Vid en kvalitativ studie, liksom vid en tematisk analys, kan nyanser framträda om det tema som studerats genom att respondenten kan ge mer detaljerad information (Patel och Davidson, 2020:105). Det låga kravet på standardisering av intervjufrågorna innebär att frågorna inte behöver komma i samma ordning vid intervjuerna och ökar möjligheten för att tillföra naturliga följdfrågor. Detta var en viktig aspekt för att ge respondenterna möjlighet till att bidra med nya infallsvinklar på vilka faktorer de upplevt haft en stor påverkan på beslutet om en implementering av ett CRM-system (Patel & Davidson, 2020:98).

3.4 Intervjustudie och val av respondenter

Denna kandidatuppsats är tänkt att jämföra två professionella idrottsklubbar i Danmark där idrottsklubb A primärt använder sig av Google Drive för kundhantering och idrottsklubb B använder sig av ett CRM-system sedan tio år tillbaka. Båda idrottsklubbarna har en administration med färre än tio anställda. De två idrottsklubbarna har valts baserat på deras storlek, att de driver en professionell verksamhet med liknande ambitioner och att de befinner sig inom samma geografiska område. Däremot interagerar de inte sportsligt med varandra. Det är ett intressant undersökningsområde, eftersom storleken på administrationen kräver en prioritering av resurser vid en implementering av ett CRM-system. Administrationen i en idrottsklubb har som regel oftast redan många saker att hinna med fördelat på få antal personer.

Intervjustudien kommer att undersöka hur de utvalda faktorerna påverkade idrottsklubb As beslut om att inte implementera ett CRM-system i sin verksamhet. Likaså kommer intervjuerna med idrottsklubb B att sträva efter att förstå hur samma faktorer påverkade i deras beslut att genomföra en implementering av ett CRM-system. I båda tillfällena är det av intresse att öka förståelsen för vilka av dessa faktorer som haft den största påverkan på beslutet.

Professionella idrottsklubbar består utöver de aktiva spelarna, av en administration. Administrationen sköter allt arbete som innebär att bibehålla och förbättra de sportsliga möjligheterna. Det innebär upprättning av nya kontakter med potentiella sponsorer och att bibehålla kontakt med nuvarande sponsorer, klubbmedlemmar och fans. Kunderna till idrottsklubbarna är de som bidrar med intäkter till verksamheten. Därefter används detta för att täcka de kostnader och utgifter som en professionell idrottsklubb har. Sponsorer är den kundgrupp som klubbarna är mest beroende av, utifrån de ekonomiska intäkterna till klubbarna.

Båda klubbarna har en direktör och en ekonomiansvarig. Därefter har de i idrottsklubb A fördelat de övriga uppgifterna på vad som benämns i denna kandidatuppsats som två IT-

ansvariga. I idrottsklubb B fördelas motsvarande arbetsuppgifter på två personer varav en av dem blir intervjuad i denna intervjustudie och benämns som IT-ansvarig B.

I Tabell 2 redovisas de personer (anonymiserade) som intervjuats från respektive klubb.

Titel	Datum för intervju, plats	Tid (min, total)
Direktör A	19-10-2022, Kontor	17
Direktör B	20-10-2022, Kontor	25
Ekonomiansvarig A	28-11-2022, Kontor	12
Ekonomiansvarig B	30-11-2022, Kontor	18
IT-ansvarig A1 + A2	9-12-2022, Mötesrum	22
IT-ansvarig B	20-10-2022, Kontor	25

Tabell 2: Intervjupersoner

3.5 Litteraturstudie

3.5.1 Tidigare undersökningar och studier

Patel och Davidson (2020:66) skriver att litteraturgenomgång innehåller den kunskap som hämtas från litteraturen. Detta innebär kunskap från både modeller och teorier samt från undersökningar som gjorts tidigare. Syftet med en litteraturstudie blir därför att med hjälp av den inhämtade kunskapen, finna väsentliga delar inom området som bidrar med att avgränsa problemområdet.

Denna kandidatuppsats har tagit utgångspunkt i en litteraturstudie där forskningsartiklarna som använts har granskats kritiskt för att skapa en god trovärdighet. Primärt har sökmotorerna Google Scholar och Karlstads Universitetsbiblioteks datorbas OneSearch används för att upptäcka relevant litteratur. Sökorden CRM-system, Customer Relationship Management, Critical Success Factors for CRM-implementation, Customer relationship management small- micro businesses, CRM Implementation, är sökord som använts för att hitta relevanta forskningsartiklar och studier till denna kandidatuppsats.

Litteraturstudien som genomförts har inneburit att undersöka om liknande undersökningar har gjorts, samt att hitta passande analysmodeller med teorier som beskriver implementeringen av ett CRM-system. Det har undersökts om det finns faktorer som har en extra stor påverkan med hänsyn på implementering av CRM-system i mindre verksamheter för att kunna applicera dem på idrottsklubbar. Resultatet av denna litteraturstudie blev teoriunderlaget som denna kandidatuppsats har baserats på. Resultatet som framkommit kommer denna kandidatuppsats resultat delvis att baseras på. Kandidatuppsatsen kommer även att baseras på intervjuer.

En liknande undersökning är "*Strategic Use of Customer Relationship Management (CRM) in Sports: The Rosenborg Case*" (2007). Denna rapport är publicerad i Boken "*Advances in Information Systems Development*" (2007). Fokus i den rapporten ligger på endast en fotbollsklubb och om den kan ses som en verksamhet som kan ha nytta av införande av ett CRM-system eller inte.

3.5.2 Validitet och reliabilitet

Valet av idrottsklubbarna är klubbar med samma administrationsstorlek, med samma geografiska utgångspunkt och liknande ambitionsnivåer. Detta för att intervjustudien ska vara baserad på två idrottsklubbar med linkande förutsättningar.

Patel och Davidson (2020:129) skriver att god validitet har den forskning som undersöker det som faktiskt är tänkt att undersökas. Vidare skriver de att validiteten innebär att ge läsaren en möjlighet till trovärdig tolkning (2020:134).

För att säkerställa validiteten på undersökningen har datainsamlingen skett genom att intervjua flest möjliga personer på administrationen. Prioriteringen av intervjupersonerna har varit de personer vars roll finns i båda klubbarna. Detta görs för att få en likvärdig infallsvinkel på vilka faktorer som påverkat beslutet kring ett CRM-systems implementering. Syftet med det valda tillvägagångssätt är att skapa ett underslag som ger möjlighet för trovärdiga tolkningar av beslutet kring implementeringen av CRM-system.

Reliabiliteten på en undersökning är det som bekräftar att undersökningen görs på ett riktigt sätt (Patel & Davidson, 129). Reliabiliteten på undersökningen i denna kandidatuppsats försäkras genom att intervjuerna sker med samma intervjuansvarig, författaren av denna kandidatuppsats, samt att intervjuerna genomförs vid ett fysiskt möte. Med samma intervjuansvarig minimeras risken för olika tolkningar och uppfattningar av intervjuerna. Reliabiliteten försäkras genom att genomförandet av intervjuerna sker under liknande förhållanden och därmed minimeras risken för att den ena idrottsklubben fått sämre möjlighet att svara på ett naturligt sätt. Detta är viktigt då det finns en närmare relation till den ena idrottsklubben än det andra, och därför är det viktigt att båda idrottsklubbarna har fått samma möjlighet att utforma sina svar.

4. Resultat

Från de två idrottsklubbarna som har ingått i denna intervjustudie har tre personer från administrationen i idrottsklubb A och fyra personer från administrationen i idrottsklubb B intervjuats. Klubb A representeras av fyra personer eftersom två av personerna har roller i klubben som innebär liknande arbetsuppgifter och ansvarsområden. Därför hade det inte varit rätt att exkludera en av de två. Alla intervjuer har genomförts vid fysiska träffar och med utgångspunkt i samma intervjumall.

I idrottsklubb A använder de vid detta intervjutillfälle intervjustudie inget CRM-system. I stället använder de sig av ett Google Drive dit alla inom administrationen har tillgång. Direktören hade för inte lång tid sedan ett möte med administrationen om en potentiell implementering, men där det enligt hen, IT-ansvarig A1 och A2, inte fanns något betydande intresse av att förändra de nuvarande arbetsprocesserna. I idrottsklubb B har det sedan 2012 funnits ett CRM-system som använts dagligt sedan dess. Administrationen är densamma vid tiden för intervjuerna som när CRM-systemet infördes.

För att svara på kandidatuppsatsens frågeställning, kommer Figur 1 att användas. Den består övergripande av tre kontexter där varje kontext innehåller minst två faktorer som påverkar en implementering av ett CRM-system. Inom den organisatoriska kontexten finns *Kunder, Syfte, Ledningsstöd & Engagemang*. Inom den miljömässiga kontexten finns *Strategi* och *konkurrensfördelar*. Inom den teknologiska kontexten finns den infrastruktur av information där teknologin används som möjliggörare, vilket i detta fall innebär *Teknologisk färdighet* och *Teknologisk integrering*.

Presentationen av resultatet i samband med denna kandidatuppsats intervjustudie kommer innehålla svar till varje faktor baserat på vad respektive klubb svarat.

4.1 Organisatorisk kontext

Den organisatoriska kontexten ser på verksamheten som en enhet. Inom den organisatoriska kontexten återfinns *Kunder, Syfte* och *Ledningsstöd & engagemang*.

4.1.1 Kunder

Kunder till idrottsklubbarna är primärt deras sponsorer, enligt både Direktör A och Direktör B. Kunder som faktor innebär hur idrottsklubbarna upplever att en möjlig förbättring av kundrelationerna är/har varit ett argument för att genomföra en implementering av ett CRM-system.

Idrottsklubb A

Direktör A säger att hens sätt att jobba med idrottsklubbens kunder är genom att försöka skapa goda relationer. Hen har primärt fokus på att skapa en god relation till varje sponsor ”...några ledare tycker att det är otroligt viktigt att se vad man har snackat med sponsorer om för ett år sedan. Där går jag mer på känsla om man kan uttrycka det så. Jag tror att det är [det resonemanget] vad som avgör [om det sker] en implementering.” Hen ser däremot fördelen i att kunna spåra vad andra inom administrationen har pratat om med sina kontakter och säger, ”Jag tänker mer på CRM-systemet i förhållande till kunddelen riktad mot våra sponsorer, alltså vem som har snackat med vem och att person A har börjat mejla med en

specifik kund och att det avtalet kan slutas inför nästa säsong. Men jag tror att det är viktigare i större verksamheter.”

Både IT-ansvarig A1 och A2 har i första hand ansvar för de kunder som inte är sponsorer, vilket inkluderar fanclub, medlemmar och övrig publik. Deras huvuduppgift är att fylla hallen och försöker också skapa starkare kundrelationer genom att socialisera. IT-ansvarig A1 säger, *”... vi utvecklar kundrelationer genom att ta oss ut till olika personer och grupper och så frågar jag vad som krävs för att de ska komma ut och se på matcher.”*

Socialiseringen med de olika kundgrupperna är inget som formuleras i något system, utan den enda kontrollen de har på sina kundgrupper är om de ansöker om ett medlemskap och på så sätt ger sina kunduppgifter till klubben.

Ekonomiansvarig A som hanterar in- och utbetalningar för klubben förlitar sig på att ha kontroll på vem som har betalat in genom att gå in och kontrollera om en inbetalning skett i banken, och om inte så skickar hen ut en påminnelse, *”...och till dem som jag betalar...det håller jag inte koll på, för där utgår jag ifrån att de hör av sig om de inte fått sina pengar.”* Fakturorna som hen hanterar ligger i ett kundsystem som är ett låst externt system som resten av kontoret inte har tillgång till, men däremot deras revisor, och där sparas även fakturor.

Idrottsklubb B

Direktör B tyckte att ett starkt argument för att implementera ett CRM-system var möjligheten att kunna följa historiken med sponsorerna och därmed kunna se potentiella förbättringar av sponsoravtalen baserat på vad som tidigare avtalats, *”Jag tycker det är bra att man hela tiden vet saker och kan se alla avtal utan att behöva leta bland papper.”* Däremot erkänner hen att hen kunde varit mer noggrann i att använda CRM-systemet för att notera vad som sagts efter ett möte. Anledningen till att han brister i att vara konsekvent i sitt arbetssätt med CRM-systemet, säger hen, grundar sig i det uttryck som majoriteten av de samtal som hen har. *”Det är ju en del oformella och löst strukturerade samtal som jag har... och jag upplever det inte som att det alltid är nödvändigt att jag kommer ihåg ordagrant vad vi pratade om sist, för jag har alltid kontrakten med till mötet. Ibland har jag gjort några noteringar, och de gör att man kan gå tillbaka och se vad man pratade om sist. Men jag tror att det till stor del också är viktigt att ha ett bra samtal som båda får något ut av.”*

Ekonomiansvarige B instämmer i fördelen som CRM-systemet bidrar med när det kommer till att lagra information och möjligheten att följa historiken. Tack vare pålitligheten i systemet blir det möjligt vid tvetydigheter, eller om en kund klagar på något, att gå tillbaka i systemet och med säkerhet veta att det som avtalats finns där och är korrekt information. Pålitligheten är något som hen mest av allt uppskattar med systemet, *”man kan även se hur avtalen ser ut, vilket kan vara till nytta om någon kommer och klagar.”*

4.1.2 Syfte

För de två idrottsklubbarna är syftet med verksamheten att skapa bra resultat på banan. Därmed ska en implementering av ett CRM-system vara ett verktyg som implementeras för att det finns ett behov av att förbättra relationerna till idrottsklubbens kunder. Det kan i längden bidra med en bättre ekonomi och möjlighet för klubben att köpa bättre spelare. En relation kan exempelvis förbättras genom att kontrollen över avtal som görs med spelare och

kunder blir mer systematiskt genomförda. Det kan i sin tur bidra med en bättre kontroll över vad som sagts och gjorts.

Idrottsklubb A

Direktör A anser inte att något sådant förbättringsbehov finns, *”Vi har redan i förväg mycket att göra och att få in ytterligare en sak... en implementering är ju tidskrävande för alla i organisationen, så då förlorar vi ju ännu mer tid i förhållande till vad som är viktigt att göra. Jag vill hävda att vi har digitala interna system som fungerar bra. Jag tycker att det handlar om att skaffa pengar. Man kan välja att lägga tid på allt annat, men då förlorar du också tid på att skaffa mer pengar och de riktiga spelarna.”* Därefter tillägger hen *”...för att vara ärlig så tror jag inte att de i administrationen skulle få användning av ett CRM-system. De kontakter jag behöver få, de får jag ändå.”*

Idrottsklubb B

Direktör B, IT-ansvarige B och Ekonomiansvarige B uppskattar CRM-systemets möjlighet att härleda spårning av avtal och kontakter. De tycker att det hjälper dem att hålla ett professionellt uttryck då CRM-systemet ser till att avtalen blir enhetliga och att informationen om den specifika kunden både kan vara detaljerad och korrekt.

Direktör B förklarar, *”När jag har gjort ett avtal, så lämnar jag över det till IT-ansvarig B som registrerar det. Innan CRM-systemet upprättade jag ett avtal på mitt sätt, IT-ansvarig B på sitt och Ekonomiansvarig B på sitt, men nu ser alla våra avtal likadana ut och vi kan använda varandras, för man vet vart i ett avtal man finner den informationen man vill åt.”*

Ekonomiansvarig B säger att med hjälp av CRM-systemet är det enklare att försäkra sig om att den data som finns i systemet är korrekt och att hen uppskattar att det finns historik, *”... du har något som du kan basera din ekonomi utifrån, fakturering och de avtal som går till sponsorerna, att den historiken också finns där så att du kan se vad som blev gjort tidigare år och utifrån det skapa nya avtal och värdera vad var det som vi gjorde bra och vad gjorde vi dåligt?”* Implementeringen av CRM-systemet minns hen inte som något jobbigt, men att det i perioder var frustrerande, eftersom det kunde göra att andra arbetsuppgifter blev lidande, *”Men vi var överens om att vi skulle lägga ner tid på att lära oss arbetetsättet och då påminner man varandra om att det är så här vi ska göra nu.”*

4.1.3 Ledningsstöd & Engagemang

Den sista faktorn inom den organisatoriska kontexten är Ledningsstöd & Engagemang. Faktor representerar hur ledningsstödet och engagemanget från ledningen påverkade beslutet om en implementering av ett CRM-system.

Idrottsklubb A

Direktör A säger i sin intervju att om hen hade godkänt implementering av ett CRM-system, så hade de haft ett CRM-system nu, men att de potentiella förbättringarna inte väger upp för investeringen av de resurser som krävs för en implementering, *”Det ligger bara på mig. Hade jag trott att vår klubb skulle bli bättre av att införskaffa ett, så hade jag gjort det. Men jag tror inte nödvändigtvis att det skulle göra den stora skillnaden. Jag tror även att*

idrottsklubbar är speciella, i förhållande till att det är mycket här och nu tänk... man har liksom inte 3-års budgetar.... det är mycket fokus på att vi ska ha dessa spelare inför denna eller nästa säsong, och sen ska vi fixa ännu mer pengar.” Hen ser fördelarna med ett CRM-system och säger, *”Men jag tror också att valet påverkas av vilken slags profil som chefen är. Jag är ju inte jättestrukturerad, så jag tror att jag därför inte heller hade fått ut något bra av ett CRM-system, för jag hade inte orkat hantera det på rätt sätt. Jag tror att den som kommer ersätta mig kommer börja med att införa ett CRM-system. Om den nu är den motsatta profilen till mig.”*

När IT-ansvarig A1 började i idrottsklubb A, fanns det inget gemensamt system. Hen började därför med att upprätta Google Drive samt de dokument och filer som nu finns inlagda där och utgör kärnan i verksamheten. IT-ansvarig A2 som började för en kort tid sedan, har inte haft någon svårighet i att sätta sig in i systemet och tycker att det fyller de behov hen har för att hitta information om kunder och avtal. IT-ansvarig A1 säger att de för inte så lång tid sedan hade ett möte om en eventuell implementering av ett CRM-system, *”...vi har inte på allvar övervägt det, men diskussionen gällande det och vad som fick oss att inte välja att implementera det, var för att det sättet som vi idag arbetar på fungerar bra och vi har liksom inte tid eller resurser till att sätta oss in i något nytt system. När vi inte är en större verksamhet än vad vi är, så är vi inte säkra på att det skulle ge den stora effekten.”*

Idrottsklubb B

Det var när Direktör B anslöt till idrottsklubb B som implementeringen av deras nuvarande CRM-system påbörjades. Direktör B hade erfarenhet från jobb i större verksamheter där det varit en självklarhet att arbeta med CRM-systemet som verktyg. Därför var hen övertygad om att ett CRM-system i idrottsklubben skulle vara till nytta, något som hen idag fortfarande håller fast vid, *”Det som jag tyckte var intressant var att efter ett kundmöte kunna få gjort de noteringar om vad man har pratat med kunden om och vad vi kom överens om, för så gör man på normala arbetsplatser. Dessutom tyckte jag att det var ett bra system att hålla kontroll på kunderna genom. Inför implementeringen hade jag en intention om att jag skulle vara bättre på att använda det och föra in information i systemet.”* Hen fortsätter med att beskriva de upplevda fördelarna *”... det med att registrera alla avtal och att det är enkelt att gå in och kontrollera där i stället för att gå igenom gamla pappersarkiv, det är bra, och så att du alltid har all historik med dig.”* Hen tillägger att argumentet för att införa ett CRM-system även grundade sig i att försäkra sig om att de avtal som skapats ska finnas kvar även om hen en dag skulle försvinna från arbetsplatsen. När hen övertog Direktörsrollen 2012 fanns det inget system att utgå ifrån, vilket gjorde att hen fick starta på nytt i många avtalssituationer.

Ekonomiansvarige B minns implementeringen som odramatiskt, men att de i administrationen behövde tid till att anpassa sig till vad CRM-systemet krävde och att bli vana och konsekventa med det arbetssättet. Här upplevde han att det hjälpte att den som var ansvarig för implementeringen, IT-ansvarig B, var bra på systemet och var till bra stöd för övriga inom administrationen.

4.2 Miljömässig kontext

Inom den miljömässiga kontexten finns faktorerna Strategiska fördelar och Konkurrensfördelar. Den miljömässiga kontexten innebär hur en implementering av ett CRM-system påverkar verksamhetens position i sin verksamhetsomgivning.

4.2.1 Strategiska fördelar

För att en verksamhet ska kunna dra nytta av fördelarna med ett CRM-system kräver det en förståelse för hur ett sådant skulle passa in i verksamhetens övergripande strategiska arbete.

Idrottsklubb A

Direktör A berättade att en av orsakerna till att de valt att inte införa ett CRM-system är baserat på vad hen tror är viktigast för verksamheten. Hen säger att verksamheten i en idrottsklubb inte bedrivs på samma sätt som i andra verksamheter där det görs strategiska planer som sträcker sig över flera år. Hens åsikt är att för en idrottsklubb handlar det om att skaffa pengar och köpa bättre spelare. Hen anser även att det är komplext att styra en idrottsklubb, för idrottsklubben behöver ha ett överskott av pengar, men det mesta av överskottet går till att köpa spelare, *”Ett ordentligt CRM-system kostar pengar och jag tycker att det handlar om att skaffa pengar.”* Han säger att det är en prioritering på vad som anses vara bäst för verksamheten, *”idag omsätter vi mer än vad vi gjorde när jag tog över, däremot tror jag att de hade bättre kontroll på mapparna här inne [på kontoret] än vad jag har. Jag löser hellre saker längs vägen.”*

De båda IT-ansvariga A1 och A2 saknar inte heller ett CRM-system, trots att de säger att det finns en oro kring om någon på administrationen försvinner. Konsekvensen skulle i så fall vara att i princip alla relationer som hen byggt upp också försvinner, eftersom det inte finns något noterat om de relationer eller avtal som hen har med sina kunder. IT-ansvarig A1 säger, *“Jag tror att vår svaghet finns i våra så kallade vanliga fans, alltså vår publik, för där är det primärt bara jag som har kontakten med dem. Slutar jag skulle det nog bli en del arbete för att ta reda på vad som blivit gjort och vad som behöver göras.”* IT-ansvarige A2 kommenterar, *”det skulle i alla fall kräva en del tid innan vi hade återuppbyggt samma relation som bidrar till att få dem att komma till hallen.”*

Ekonomiansvarig A har ett arbetssätt där hen mottar räkningar som måste skrivas ut, följt av att sedan bli inskannade i ett annat program som deras revisor har tillgång till. Hen upplever att arbetssättet nästan är automatiskt. Saknar revisorn någon information hör hen av sig och så letar hen upp den.

Idrottsklubb B

Från implementeringen 2012 och fram tills idag har idrottsklubb B arbetat i samma system med undantag från en kortare period då de var med i ett pilotprojekt för ett annat CRM-system. IT-ansvarige B säger att anledningen till att de ville tillbaka till deras nuvarande CRM-system var för att det innehöll de funktioner som idrottsklubben är beroende av, utan att vara för stort och svårslärt system. De funktioner i CRM-systemet som används idag är till stor nytta när det gäller att ha ett synkroniserat arbetssätt vid upprättande av avtal, *”Vi är glada för systemet, för det är bra på att hantera och få överblick över våra avtal.”* IT-

ansvarig B tillägger, *"...systemet hjälper till att påminna oss om när information ska skickas ut till olika kunder."* Direktör B upplever att avtalen mot sponsorerna är lättare att hitta och i kombination med en pålitlig historik om avtal, upplever hen en trygghet i att vara säker på att information hen har vid kundmöten är korrekt.

Ekonomiansvarig B uppskattar att det nya systemet ställer krav på ett likartat arbetssätt. Det gör att avtal och dokument i CRM-systemet blir mer lättöverskådligt eftersom information finns på samma ställe i ett dokument oavsett vem som skrivit det, *"Om du vill vara någorlunda professionell och det finns flera anställda i en verksamhet, då måste du ha ett likartat sätt att göra saker på. Ett system som berättar för dig hur ett avtal ska se ut. Annars blir det rörigt och så riskerar man att ha fyra personer som gör det på fyra olika sätt."* Hen tillägger, *"vi har en historik som är pålitlig. Och det är helt klart det bästa med det. Du har data i systemet som man kan diskutera med den berörda kunden utifrån faktabaserad information. Man sitter alltså inte bara och gissar eller säger vad man tror. Det står där."*

4.2.2 Konkurrensfördelar

Konkurrensfördelar syftar till tron om en förbättrad konkurrenssituation i förhållande till hur idrottsklubbar får en fördel i att skaffa ett avtal med en sponsor. I de två jämförda idrottsklubbarnas fall innebär konkurrens de klubbar som har samma storlek som dem, med liknande sportsliga ambitioner och som befinner sig inom samma geografiska område. Konkurrenssituationen kan vara en drivande kraft som lockar eller tvingar klubbar till att hitta nya innovationer och arbetssätt, för att få en konkurrensfördel som stärker deras position på marknaden.

Idrottsklubb A

Använder sig till mestadels av redan upprättade sociala nätverk för att nå ut till nya sponsorer och använder Google Drive för att kontrollera vilka de hört av sig till. Det Direktör A saknar med systemet de arbetar i, är möjligheten att få en bättre kontroll på sålda reklamskyltar till sponsorer, och där tror hen att ett CRM-system hade kunnat vara lösningen, *"...det som vi däremot saknar idag och som hade kunnat vara bra, som finns i sportspecifika CRM-system, är att få en bättre överblick på sålda reklamskyltar. Det är där vi får in mycket av intäkterna från sponsorer. Idag måste vi överföra den informationen mellan olika system, och då finns det ju en risk för att fel smyger sig in."* Hur de konkret tänker när det gäller konkurrerande klubbar i närområdet säger hen *"...vi konkurrerar ju inte riktigt mot någon, de som vill sponsra oss sponsrar oss för att de vill stötta [idrotten], ett sponsoravtal hos oss kostar ju en bråkdel av vad ett sponsoravtal kostar hos [den största idrottsklubben i närområdet]."*

Idrottsklubb B

IT-ansvarig B säger att, *"...vi når ut till våra kunder oss huvudsakligen genom nyhetsmejl, som går genom CRM-systemet."* Hen förklarar att detta har hjälpt dem att förbättrat kontakten med sina kunder då den information de skickade ut innan CRM-systemet inte alltid nådde kunderna. Det kunde bero på att de glömde att skicka till alla tänkta mottagare eller att mejlet sorterades bort i spamfiltret. Genom mejlutsickingen via CRM-systemet har de märkt att de når

de tänkta mottagarna och hoppas på att det ger en starkare relation och engagemang som bidrar med fortsatt intresse att stötta klubben. Utöver nyhetsutskicken upplever klubben att de också har bättre kontroll på vem som pratar med vilken sponsor och om vad, vilket de upplever att det bidrar till att framställa dem mer professionella än tidigare. De förlitar sig, liksom idrottsklubb A, mycket på att bygga starka relationer genom fysiskt möta kunderna.

4.3 Teknologisk kontext

I den teknologiska kontexten innebär analysering av verksamhetens teknologiska färdighet och hur verksamhetens teknologiska integrering ser ut.

4.3.1 Teknologiska färdigheter

Den teknologiska färdigheten i en verksamhet innebär hur väl en verksamhet har goda teknologiska färdigheter då om dessa är goda så ökar det chanserna för att implementeringen av ett system blir bra (Zhu & Kraemer 2005:69).

Idrottsklubb A

IT-ansvarige A1 säger att det var hen som införde systemet de jobbar med i administrationen idag, Google Drive. Hen upplever att arbetssättet fungerar bra, något som IT-ansvarige A2, Direktör A och Ekonomiansvarige A alla håller med om. Däremot var det inte hens primära uppgift att införa ett sådant system i samband med anställningen i idrottsklubben.

Anställningen innebar främst att skaffa mer publik till matcherna, men med ett bristfälligt system, där var och en på kontoret arbetade isolerat med sina egna kontakter, kände hen ett behov av att införa en gemensam digital arbetsyta. IT-ansvarig A1 berättar om de teknologiska färdigheterna, *”Förre året fick vi ett nytt biljettsystem så all information som fanns i det gamla försvann. Då fick vi starta om från början med allt. Så alla som ville köpa säsongskort efter det måste upprätta en profil igen. Därför är det först nu som vi får de upplysningarna om våra medlemmar och kunder och som gör att vi har koll på vilka dem är och kan erbjuda dem olika saker.”* Hen fortsätter, *”Jag vet helt ärligt inte om jag hade orkat genomföra ett sådant informationsöverförande nu igen. Jag vet inte om det stämmer, men jag tror inte att Google Drive går att synkronisera med något system.”*

Ekonomiansvarig A säger själv att *”...jag är ju i den åldern där man gillar bäst det man alltid har gjort för att det är jobbigt när allt är nytt”* men tycker att det hade varit bra om systemen samkörts.

Idrottsklubb B

Inför implementeringen av CRM-systemet i idrottsklubb B var den teknologiska färdigheten i klubben god. Direktör B beskriver den som *”Det vi snackade mycket om var att det ju var tidskrävande att få inlagt all information in i systemet, men att det var inte så svårt eftersom vi redan hade några system som hade data som kunde överföras till CRM-systemet. Därför var det enkelt att överföra mycket data. Sen man måste ju uppdatera allt som har med kontakter att göra.”* Kunskapsmässigt hos de administrativt anställda i idrottsklubben, var den olika väl utvecklad. Även om det var Direktör B som var drivande i implementeringen av CRM-systemet, blev det IT-ansvarige B som fick ha ansvaret för att implementeringen gick

bra och blev den som lärde sig CRM-systemet bäst. Direktör B sa följande om den arbetsprocessen, *”Det var huvudsakligen [IT-ansvarig B] som stod för mycket av det [implementeringen] för hen är väldigt administrativt duktig, så hela IT-delen och den tekniska delen av det, har hen ansvarat för. Men man behöver såklart lära sig navigera i systemet. Det tycker jag egentligen inte är så svårt, där är jag bara lite lat och tycker att det är lättare att överlåta information till [IT-ansvarig] som registrerar ett avtal åt mig, för hen gör det snabbare.”* IT-ansvarige B intygar på att det är så arbetsfördelningen ser ut, *”Alla är IT-kunniga här, men de har kommit fram till att om något ska gå riktigt snabbt, så är systemet för besvärlig, för de har inte lärt sig det ordentligt. Och då har det bara varit enkelt att överlåta det till mig.”*

4.3.2 Teknologisk integrering

Den teknologiska integreringen är en högre nivå av teknologisk användning. Det innebär den sammankoppling som det finns mellan databaser och system, även mänskliga, i verksamheten (Zhu & Kraemer 2005:69).

Idrottsklubb A

Ekonomiansvarig A i idrottsklubb A säger att integreringen av ekonomisystemet och Google Drive inte alls fungerar och att denna del är mest tidskrävande. All ekonomihantering sker manuellt, från att en inbetalning blivit genomförd till idrottsklubbens bankkonto och därifrån i flera separata steg, fram tills informationen når den externa revisorn. Likaså gäller det skapandet av fakturor och registrering av inbetalda och obetalda fakturor. För att ekonomin ska stämma behöver fakturor skrivas ut, för att sedan skannas in i ett system som revisorn har tillgång till. Det är också problem gällande registrering av biljetterna till matcherna, *”Du har en mängd biljetter, en kategori som kallas diverse, och så har du kategorin vanlig drift i banken. Mitt jobb handlar om att se till att de tre sakerna hänger ihop. Ingen av de kategorierna skickas automatiskt till revisorn.”*

IT-ansvarig A2 säger, angående hur väl integreringen i deras system fungerar, att *”all information sparar vi digitalt, men det är vi själva som sparar det på våra datorer och lagrar det på olika ställen, en del i Driven, men ingen information överförs automatiskt mellan systemen.”*

Direktör A säger att den nuvarande teknologiska integreringen absolut har sina brister. Som exempel tar han upp hanteringen av informationen gällande sponsorer och köpta LED-skyltar, *”...risken är betydligt större i vårt arbetssätt än vad det är med ett CRM-system.”*

IT-ansvarig A2 säger att de har en bra kommunikation inom administrationen, något som hen tror påverkas av att hela administrationen med undantag för Direktör A, sitter i ett öppet kontorslandskap och därmed enkelt kan dela information med varandra.

Idrottsklubb B

Ekonomiansvarig B säger att det bästa med CRM-systemet är att hen litar på att information rörande ekonomi är korrekt, eftersom all data överförs automatiskt, i rätt format, till ett system som deras revisor har tillgång till, *”Något som vi i dagsläget inte använder, men som också är en fördel med systemet, är att du kan göra direkta faktureringar. Det innebär att när*

jag upprättar ett sponsoravtal och säger att den ska faktureras förste oktober, så gör systemet det åt mig. Det skriver all nödvändig informationen åt mig vilket minimerar risken för att begå fel då jag själv inte behöver komma ihåg att skriva rätt data i rätt system. Likaså behöver vår revisor inte komma ihåg massa information. Det är många ställen som det annars kan gå fel på.”

Direktör B säger att de finns tilläggsprogram som de hade kunnat använda för att förenkla vissa arbetsprocesser, men som de aktivt valt att inte köpa, ”Tilläggsprogrammen hade krävt en del uppdateringar [i det nuvarande CRM-systemet] som hade kostat pengar, och där har vi beslutat att den investeringen i relation med de eventuella förbättringarna inte är vad vi tror förbättra vår verksamhet. Så länge vi inte är fler, så är vi nöjda med arbetssättet vi har nu, och det inkluderar några externa, men digitala, system.” Dessutom, tillägger hen, att om det är något hen undrar så är det ofta enkelt att lösa eftersom alla väggar på kontoret är glasväggar, vilket gör det lätt att komma i kontakt med varandra.

IT-ansvarig B uppskattar att ”det [CRM-systemet] underlättar arbetet med att överföra avtal till fakturor som vår revisor kan ta del av.”

5. Analys

Med den kvalitativa och tematiska ansatsen som denna intervjustudie haft, har målet varit att komma åt vilka tankar, inställningar och värderingar som förekommit i samband med en potentiell implementering av ett CRM-system. I detta kapitel kommer det att presenteras utdrag och tolkning av de intervjuerna som genomförts med respondenter från de två olika idrottsklubbarna.

Analysen presenteras efter samma struktur som Figur 1. De tematiskt baserade intervjuerna kommer möjliggöra för att analysera likheter och olikheter mellan respondenternas upplevelser.

I denna kandidatuppsats har målet varit att undersöka följande frågeställning ”*Vad får en professionell idrottsklubb med en liten administration att implementera ett CRM-system?*” Analysen önskar att ge en bättre förståelse för vad som varit utmärkande och påverkat beslutet om en genomförd eller inte genomförd implementering av ett CRM-system. I kombination med presentation av respondenternas svar, jämförs resultatet med det teorin skriver. Inom varje faktor kommer det även att presenteras hur faktorn visat sig påverka det beslut som tagits gällande implementering av ett CRM-system.

5.1 Organisatorisk kontext

Utifrån den organisatoriska kontexten analyseras *Kunder, Syfte och Ledningsstöd & Engagemang*.

5.1.1 Kunder

För idrottsklubbarna är de viktigaste kunderna sponsorerna, eftersom de bidrar med det största ekonomiska kapitalet. Därutöver består kundgruppen även av medlemmar, fans och övrig publik.

Genom att identifiera vilka kunder verksamheten har, bidrar det till att möjligheten för förbättrade ekonomiska resurser ökar, eftersom kvaliteten på kundinteraktionerna kan bli mer personliga och kvalitativa (Ramsey 2003:14).

I idrottsklubb A har de delat upp kundkännedom mellan medarbetarna i administrationen. Varje medarbetares relation till de olika kunderna blir därför baserad på vad andra medarbetare dokumenterat i de gemensamma dokumenten, utöver den relationen som de själva har med sina kunder. Dokumentationen sker däremot inte konsekvent. Den varierar både i utformning och pålitlighet. De anställda i administrationen har därmed olika djupa kunskaper om kundrelationer till idrottsklubb A. Hade denna svaghet i kunskapsfördelning omvandlats till att alla i administrationen hade mer lik kundkännedom, hade det motsvarat första steget i processen att kunna förutse kundbeteende och öka kundlojaliteten, enligt Croteau och Li (2003:23) teori.

Bristande kundkännedom minskar förutsättningarna för en förstärkt kundlojalitet (Ramsey, 2003:14). En ökad gemensam kundkännedom inom administrationen i idrottsklubb A, hade kunnat förbättra kundlojaliteten, vilket i längden kunnat tänkas generera större ekonomiska inkomster.

Trots ett eventuellt behov av förbättrad informationsdelning angående respektive kunder, har det inte framkommit i intervjuerna att de vill förändra deras arbetssätt i form av implementering av ett CRM-system.

I idrottsklubb B infördes CRM-systemet för att förbättra kontrollen på verksamhetens kunder. CRM-systemet har sedan dess använts för att få en bättre kontroll på kundinformation och därigenom har de förbättrat relationerna till sina kunder. Kontrollen över kundinformation har ökat och förbättrats tack vare pålitligheten de upplever genom CRM-systemet, eftersom de genom CRM-systemet kan få information om vad som avtalats och lita på att den informationen är korrekt. Enligt de intervjuade personerna upplever de en stark kundlojalitet som är riktad mot idrottsklubben snarare än mot en enskild anställd.

Idrottsklubb Bs erfarenheter motsvarar teori skriven av Corteau och Li (2003:23). De skriver att en implementering av ett CRM-system efterföljt av rätt arbetssätt, bidrar till en förbättrad och mer korrekt förståelse för verksamhetens kunder.

5.1.2 Syfte

Att definiera verksamhetens syfte innebär att definiera kunskapen om verksamhetens mål och undersöka hur en implementering av ett CRM-system kan passa in i karaktären på verksamheten (Nguyen & Sherif, 2007:111).

För idrottsklubb A är det tydligt att deras primära mål, utöver deras sportsliga ambitioner, är att skaffa pengar och där anses inte ett CRM-system vara ett verktyg värt att prioritera resurser i. Baserat på intervjuerna finns det dels inte någon större tilltro i att ett CRM-systemet kan öka den ekonomiska omsättningen. Det finns inte heller tilltro till att arbetssättet som ett CRM-system kräver, kommer att upprätthållas. I enlighet med teorin bör inte ett CRM-system införas om det inte anses finnas ett behov av ett (Nguyen m.fl., 2007:111, 113).

Bristen på tilltron till att administrationen inte konsekvent kommer att arbeta med CRM-systemet, är anmärkningsvärt. Administrationen arbetar idag i ett gemensamt system som upprättades för endast två år sedan. Det borde vara ett bevis på att de som arbetar i administrationen kan hantera förändringar. Baserat på den informationen, grundar sig förmodligen resonemanget i Direktör As egna arbetssätt. Han ser nämligen inte sig själv passa in i det förväntade arbetssättet och applicerar därför det även på de övriga anställda.

Direktör B i idrottsklubb B trodde vid tidpunkten som han anslöt till idrottsklubben, att en implementering av ett CRM-system kunde förbättra arbetsprestationer och relationer med sina kunder. Hen såg inga större hinder inför implementeringen av CRM-systemet, eftersom de hade IT kunnig personal som redan arbetade i IT-system. Det fanns, något som Nguyen m.fl. (2007:111) skriver är en nödvändigt, en plan om hur implementeringen kunde bidra till förbättrade relationer. Denna plan innebar att med hjälp av ett CRM-system synkronisera arbetssättet följt av att faktiskt använda det. Idrottsklubb B anses det att denna plan fullföljdes och att CRM-systemet har bidragit till ett synkroniserat arbetssätt med lättillgänglig och pålitlig information, framför allt gällande deras kunder.

5.1.3 Ledningsstöd & Engagemang

För att en implementering av ett CRM-system ska bli lyckat kräver det enligt Nguyen m.fl. (2007:113) bland annat ledningsförmågor och engagemang från ledningen kring ett

genomförande. Det inkluderar att det finns en person med auktoritet som utgör ledaren för implementeringsprojektet och som ser till att implementeringen fullföljs.

För idrottsklubb A fanns det enligt intervjuerna inget stöd från ledningen, Direktör A, om en implementering av ett CRM-system. Hen anser inte se sig själv passa in i arbetssättet som ett CRM-system kräver, och har dragit en slutsats om att de resterande anställda inte heller kan uppleva till de arbetssättet som CRM-systemet kräver. Utöver det tror han inte att ett CRM-system skulle bidra med en förbättrad verksamhet. Enligt Somer och Nelson (2001:8) är ledningen ett krav för att ha chans till en lyckad implementering, eftersom det är ledningen som styr över vilket stöd och resurser ett sådant projekt tillhandahåller. Det förklarar varför idrottsklubb A idag varken har implementerat eller planerar att implementera ett CRM-system i idrottsklubben.

Chalmers (2006:1017) skriver att avsaknaden av ett bra ledningsstöd är en av åtta listade orsaker som riskerar att medföra en misslyckad implementering av ett CRM-system. I punkt två står det att med ett bristande stöd från ledningen ökar risken för att förlora de möjligheter som ett CRM-system öppnar upp för. Därmed bör inte idrottsklubb A implementera ett CRM-system så länge Direktör A är chef i idrottsklubben.

Nguyen m.fl. (2007:111) konstaterar att ledarskap i form av stöd och ansvar, är en starkt bidragande faktor till framgångsrikt implementering. Teorin bekräftades av intervjuerna med idrottsklubb B, där det fanns ett tydligt stöd och uppmuntran från ledningen att investera tid på implementering och inläring av CRM-systemet. Utöver ledningsstödet från chefen, fanns det ledningsförmågor i form av en IT-ansvarig som upprätthöll implementeringsprocessen och överförandet till rutinarbete. Detta stöd bör ha varit en starkt bidragande faktor till att CRM-systemet även idag anses vara uppskattat hos de anställda i administrationen. I Idrottsklubb B fanns det alltså stöd från ledningen som tillhandahöll resurser för medarbetarna under hela implementeringsprocessen. Denna positiva implementeringsprocess är i enlighet med Somer och Nelsons (2001:8) teori om att stöd och prioritering av resurser från ledningen krävs för att ha chans till en lyckad implementering.

Hållningen hos de båda cheferna från respektive klubb bekräftar att närvaro eller frånvaro av stöd från ledningen kan öka respektive minska sannolikheten för en implementering och om den därefter kommer anses lyckad.

5.2 Miljömässig kontext

Utifrån den miljömässiga kontexten analyseras *Strategi* och *Konkurrensfördelar*. Faktorn *Strategi* undersöker hur en implementering av ett CRM-system passar in med verksamhetens strategiska arbete. Faktorn *Konkurrensfördelar* innebär om ett CRM-system placerar verksamheten i en konkurrenskraftigare position, jämfört med utan ett sådant system.

5.2.1 Strategiska fördelar

För både idrottsklubb A och idrottsklubb B är allt deras arbete fokuserat på att förbättra chanserna till idrottsliga framgångar genom att bibehålla existerande kunder och upprätta nya kundrelationer. De två klubbarna har däremot olika strategier för detta.

Ett CRM-system innebär en verksamhetsstrategi med kunden i fokus (Chalmeta, 2006:1015–1016). Ett CRM-system kan både underlätta och maximera interaktionen med en verksamhets kunder eftersom integrationen kan ske med högre kvalitet (Anderson, 2006:1).

I idrottsklubb A har det beslutats att fasthålla det strategiska arbetet med kunderna som innebär att relationer förblir knutna till den personen i administrationen som ansvarar för respektive kundgrupp. Med den strategin minimerar de möjligheterna till förbättring av kundrelationer och utsätter sin verksamhet för risker. De minimerar möjligheterna till förbättring av kommunikationen med sina kunder och möjligheten för att skapa en god kultur och kontinuitet i arbetssättet. Ytterligare risk som strategin i idrottsklubb A medför är, enligt Croteau & Li, 2003:23, att de eventuellt går miste om långvariga relationer. För idrottsklubbens situation innebär det relationer som kan leda till nya sponsorer och/eller förbättrade sponsoravtal. Det valda arbetssättet riskerar även att göra idrottsklubben sårbar för förändringar i administrationen. Genom att bara knyta information till den enskilda medarbetaren, riskerar idrottsklubben att både information och den relation som byggts upp till en specifik medarbetare att gå förlorad om medarbetaren skulle sluta. Chalmeta (2006:1024) skriver att en lyckad implementering av ett CRM-system lägger grunden för långvariga relationer med sina kunder. För idrottsklubb A finns det tack vare deras informationsdelning i Google Drive, en viss grund för långvariga relationer. Däremot är arbetssättet inte konsekvent och det finns brister i informationsfördelningen.

Vad gäller det strategiska arbetet för idrottsklubb B, innebär CRM-systemet ett bättre och säkrare sätt att nå sina kunder och de har, i enlighet med Nguyen m.fl. (2007:102), kunnat bygga långsiktiga relationer och, i enlighet med Croteau och Li (2009:23), kunnat förbättra och stärka kundlojaliteten. Idrottsklubb B förlitar sig idag på sitt valda CRM-system eftersom all historik och alla avtal finns där, men även eftersom det ger en struktur för hur information ska förmedlas och sorteras. Detta arbetssätt bidrar med att de känner sig trygga vid ett eventuellt utbyte av personal för att arbetet kommer kunna fortlöpa eftersom det finns ett strategiskt och systematiskt sätt att genomföra arbetsuppgifter på.

Somer och Nelson (2001:8) skriver att ett upplevt användbart CRM-system kräver att slutanvändarna fått utbildning i implementeringsfasen. I idrottsklubb B fick de alla en kort utbildning i CRM-systemets användningssätt, men framför allt har de IT-ansvarig som hjälpt de övriga medarbetarna vid problem.

5.2.2 Konkurrensfördelar

Konkurrenssituationen för både idrottsklubb A och B är dels gentemot varandra, dels mot andra idrottsklubbar i det geografiska närområdet. Storleken på båda klubbarnas primära sponsorer innebär att sponsorerna oftast bara har möjlighet att sponsra en idrottsklubb på idrottsklubb A och idrottsklubb Bs storlek.

Ett CRM-system som implementeras på ett klokt sätt kan bli en konkurrensfördel och förbättra de ekonomiska möjligheterna genom att all kunddata är integrerad i samma system, aktuell och synkroniserad (Nguyen & Sherif, 2007:113). Detta kan enligt Vaish m.fl. (2016:225) förbättra ett långsiktigt relationsbygge med sina kunder. Lönsamheten grundar sig i att förbättra interaktionen till sina kunder (Croteau & Li, 2009:23).

Idrottsklubb A tror inte att ett CRM-system skulle bidra till en konkurrenskraftigare position för dem. De fasthåller sin tro på att deras kunder intresserar sig för idrotten och den höga nivån som idrotten genomförs på. De tror även att kunderna kommer att fortsätta engagera sig i idrottsklubben, oavsett om ett CRM-system kan förbättra kvalitén på den enskilda interaktionen med respektive kund. Idrottsklubb A tror och värderar att de potentiella konkurrensfördelarna som idrottsklubb A hade kunnat tillhandahålla, inte väger upp mot vad en implementering av ett CRM-system skulle innebära.

Idrottsklubben förlitar sig på en hög nivå på idrotten och de sportsliga prestationerna. Dessutom är de beroende av att miljön och omgivningen förblir densamma. Det betyder att de nuvarande konkurrensfördelarna som klubben besitter, genom att klubben är den enda idrotten för det specifika könet och att de är på högsta nationella nivå, kan försvinna om miljön förändras sig. Det kan ske om det uppkommer en konkurrerande klubb som utmanar idrottsklubb A på dessa punkter. Det kan även ske om idrottsklubben slutar att prestera på den sportsligt höga nivån som den gör idag.

Nguyen m.fl. (2012:104) skriver att ett CRM-system underlättar för en verksamhet att få fram nödvändig information om sina kunder vilket kan bidra med förbättrade inriktning på försäljning. Idrottsklubb B försäkras i största möjliga grad att de bibehåller en god relation till deras kunder genom att de vet att den information de skickar ut når de avsedda kunderna. Detta, uppfattar idrottsklubb B, gör att kunderna bibehåller intresse för klubben och får dem att känna en starkare tillhörighet, något som Nguyen m.fl. (2007:102) uttrycker som ett strategiskt övertag gentemot konkurrenter.

5.3 Teknologisk kontext

Utifrån den teknologiska kontexten analyseras den *Teknologiska färdigheten* följt av den *Teknologiska integreringen*.

5.3.1 Teknologiska färdigheter

Teknologiska färdigheter syftar till de teknologiska och de mänskliga resurserna i en verksamhet, och hur det påverkar en potentiell implementering av ett CRM-system. De mänskliga resurserna är de personer som har kunskap om implementering av ett system, de teknologiska resurserna syftar till hur den aktuella teknologin i verksamheten ser ut och kan underlätta eller försvåra en implementering. Zhu och Kramer (2005:68-69) skriver att ett införande av ett CRM-system är beroende av hur de teknologiska färdigheterna ser ut och om dessa är goda, kommer de att bidra med att öka chansen för att en lyckad implementering.

Castagna m.fl. (2020:10) skriver att många SME:s hindrar sig själva i utvecklingen av digitaliserade kundhanteringsprogram, eftersom de inte avsätter resurser till att följa utvecklingen. I idrottsklubb A finns det personal, alltså mänskliga resurser, som för två år sedan upprättade en ny arbetsstruktur i idrottsklubben genom att införa Google Drive och därigenom gemensamma arbetsytor. De mänskliga resurserna bör utifrån detta kunna anses som goda. Både de anställda och Chefen ser brister i sitt nuvarande arbetssätt gällande uppstrukturering av information om sponsorer, fans och de ekonomiska processerna. Trots goda mänskliga resurser och bristande struktur i det nuvarande arbetssättet, upplevs det i intervjuerna inte som att de mänskliga resurserna har en positiv inverkan på intresset om en

implementering av ett CRM-system. Dessutom verkar hållningen ännu en gång också bero på bristen av tid som en implementering kräver.

Utifrån de teknologiska resurserna i idrottsklubb A som kan underlätta eller försvåra en implementering, ser det värre ut. Idrottsklubben upplevs inte ha en hög teknologisk färdighet. Arbets sättet vad gällande informationsdelning mellan de anställda i Google Drive påminner om den gemensamma informationsdelning som ett CRM-system innebär. Administrationen i idrottsklubben vet däremot inte om det nuvarande systemet kan underlätta en implementering av ett CRM-system genom automatiska överföring av information. Nguyen m.fl. (2007:114) skriver att för att öka möjligheterna till att en implementering av ett CRM-system blir framgångsrik, måste verksamheten göra en bedömning av verksamhetens teknologiska utgångspunkt. De teknologiska resurserna i verksamheten upplevs enligt intervjuerna vara bra nog för det nuvarande arbets sättet, men för dåliga för att underlätta en implementering. Där det nuvarande systemet har en styrka i de mänskliga resurserna, väger bristen i de teknologiska resurserna över och utgör ett för stort hinder för att ett intresse om en implementering ska bli aktuell. Enligt Coltman (2006:1) behöver en lyckad förändring för kundstrategi både teknologiska och mänskliga kunskaper.

Då idrottsklubb B implementerade sitt nuvarande CRM-system fick de genomgå ungefär en dags utbildning. De hade alltså tillgång till mänskliga IT-resurser som underlättade inlärandet av hur CRM-systemet fungerade. Ytterligare en teknologisk färdighet i form av en mänsklig IT-resurs var, och är fortfarande, deras IT-ansvarig som anses vara duktig på användningen av CRM-systemet. Alla inom administrationen anser sig vara kapabla till att använda CRM-systemet, men vid tvivel tar de hjälp av IT-ansvarig B. Antagligen var dessa två mänskliga resurser en stor förklaring till varför implementeringen av systemet inte ansågs vara problematiskt och varför systemet även idag både uppskattas och används av hela administrationen.

Croteau och Li (2003:25) skriver att de teknologiska färdigheterna påverkar de teknologiska innovationerna. Utifrån de teknologiska resurserna upplevdes implementeringen av CRM-systemet för tio år sedan, ha genomförts smidigt. Detta eftersom de innan det nuvarande CRM-systemet använde sig av ett IT-system som de smidigt kunde överföra information från till det då nya CRM-systemet. Eftersom de dels använde sig av ett system innan deras nuvarande CRM-system, dels att det var smidigt att överföra information till det nya CRM-systemet, bekräftar det att deras teknologiska färdighet utifrån de teknologiska resurserna var hög.

5.3.2 Teknologisk integrering

Den högre nivån av teknologisk användning i den teknologiska kontexten är den teknologiska integreringen. Den syftar till hur väl de nuvarande teknologiska systemen i verksamheten kommunicerar. Zhu och Kraemer (2005:69) skriver att den teknologiska integreringen innebär sammankopplingen mellan databaser och system i verksamheten. Både teknologiska och mänskliga system. Enligt Andersson (2006:1) integreras vanligtvis ett CRM-system med andra system och påverkar verksamhetens möjlighet att hantera information över flera delar.

I den gemensamma arbetsyta som Google Drive innebär för idrottsklubb A, har alla i administrationen tillgång till de delade filerna. Däremot saknas integrering med systemet som

hanterar de ekonomiska processerna. Den teknologiska integreringen i idrottsklubb A kan därför inte anses speciellt säker eller pålitlig, eftersom den kräver överföring av filer mellan system genom att information plockas ut från ett system för att sen föras in till ett annat. Detta med hjälp av mänskliga faktorer. Processer som hade kunnat vara automatiserade.

Det är märkligt att det inte prioriteras en förändring i arbetsprocesserna, i form av en implementering av ett CRM-system, när det är avsaknad av automatiska processer kring ekonomin som systemet brister i. Därmed är det i denna del av arbetsprocesserna som flest fel riskerar att uppstå. Endast baserat på hanteringen i de ekonomiska processerna är det anmärkningsvärt att en förändring i arbetsprocesserna inte övervägas. Coltman (2006:1) skriver att en implementering kräver en förståelse hur ett CRM-system kan hänga ihop med verksamheten. Idrottsklubb A brister i insikterna om hur ett mer integrerat system, exempelvis ett CRM-system, skulle kunna öka säkerheten i framför allt, deras ekonomiska arbetsprocesser, som i nuläget upplevas vara de mest osäkra arbetsprocesserna.

Ett system som däremot fungerar hos idrottsklubb A är det mänskliga. Detta tack vare ett öppet kontorslandskap där de med lätthet delar information mellan varandra.

För idrottsklubb B fungerade den teknologiska integreringen väl vid implementeringen av deras då nya CRM-system, eftersom deras tidigare system i viss mån kunde kommunicera med det nya CRM-systemet. Detta är en sammankoppling som motsvarar vad Zhu och Kramer (2005:69) beskriver som en sammankoppling mellan databaser och system. I tillägg kommunicerar idrottsklubbens CRM-system med det system som skapar fakturor och det system deras revisor använder. Det har bidragit till att de känner sig trygga med användningen av systemet, även utifrån den ekonomiska lösningen. Chalmers (2006:1017) nämner åtta punkter som ökar risken för en misslyckad implementering av ett CRM-system. Punkt fem är *bibehållande av gamla processer*. I idrottsklubb B har arbetsprocesserna förändrats samtidigt som implementeringen skedde, och därmed undvek de den risken. Verksamhetsprocesserna som utvecklats har stärkts med tiden av användningen av CRM-systemet.

5.4 Reflektion av undersökningen

Denna undersökning har bekräftat att det finns en brist på undersökningar som berör implementering av CRM-system på små- och mikroverksamheter. Det finns även en avsaknad av undersökningar gjorda på avgörande faktorer för implementering av CRM-system i professionella idrottsklubbar. Ytterligare en avsaknad är hur en implementering av ett CRM-system kan tänkas bidra till en förbättrad kundkännedom specifikt för professionella idrottsklubbar. Eftersom det idag finns professionella idrottsklubbar med anställda i administrationen och i form av anställda spelare, borde det finnas ett växande intresse i att upptäcka vad som förbättrar kundhantering och kundkännedom i dessa idrottsklubbar.

För att kandidatuppsatsen skulle kunnat bidra med ett bättre och mer grundat resultat, hade det varit bra att kompletterat de två undersökta idrottsklubbarna med minst en idrottsklubb till, och då med fördel en idrottsklubb som har ett CRM-system. Därigenom hade kandidatuppsatsen fått ytterligare ett perspektiv på vad som varit de avgörande faktorerna för varför ytterligare en idrottsklubb valt att implementera ett CRM-system.

6. Slutsats

Resultatet av den genomförda undersökningen har baserats på teori och en intervjustudie. Det har visat att mycket av den forskning som gjorts gällande implementering på större verksamheter, även har varit tillämpningsbar på de två undersökta professionella idrottsklubbarna. I verksamhetssammanhang klassificeras de som mikroverksamheter. Intervjustudien i kombination med teorin har undersökt hur sju faktorer har påverkat beslutet gällande *vad som får en professionell idrottsklubb med en liten administration att implementera ett CRM-system*. Resultatet har bekräftat att de sju faktorerna i olika omfattning påverkar beslutet om implementering. I vilken omfattning som de påverkar beslutet redovisas efterföljande i texten.

Under den *Organisatoriska kontexten* och faktorn *Kunder* visade det sig att idrottsklubben som inte använder sig av ett CRM-system, upplever en viss brist i sin kunskap om idrottsklubbens kunder. Kunskapsbristen upplevs däremot inte vara så illa att det får klubben att vilja implementera ett CRM-system.

För idrottsklubben som använder sig av ett CRM-system var möjligheten till en förbättrad relation till sina kunder det som delvis fick dem att implementera ett. En förbättrad struktur på kundrelationerna är oftast ett starkt argument för implementering av ett CRM-system.

Faktorn *Syfte* innebär för båda idrottsklubbarna en önskan om att få mer pengar till att förbättra de sportsliga möjligheterna. För idrottsklubben utan ett CRM-system, vill man inte prioritera tid på att implementera ett CRM-system, i stället för att införskaffa pengar. I idrottsklubben som har ett CRM-system fanns det inför implementeringen, en tro på att syftet med verksamheten skulle förbättras med ett CRM-system i verksamheten.

Teorin skriver att en implementering av ett CRM-system kräver en utvärdering av hur en verksamhet upplever att det kan bidra till förbättringar av utförandet av verksamhetens syfte.

Faktorn *Ledningsstöd & Engagemang* konstateras vara den mest avgörande faktorn för en implementering av ett CRM-system. Detta då det genom intervjuerna visade sig vara ledarens (direktörens) syn på användbarheten av ett CRM-system som avgjorde beslutet om en implementering. Beslutet om implementering visade sig baseras till stor del på deras egna upplevelse och tanke om vad ett CRM-system kan bidra med, och har i princip på eget initiativ stoppat eller implementerat CRM-system i respektive klubb. I intervjuerna med respektive direktör har det framkommit att de rådfrågat medarbetarna, men de har också sagt att det varit dem som tagit ett beslut baserat på om de själva trott på att ett CRM-system skulle förbättra verksamheten. Detta stämmer med vad teorin skriver om att det är ledarens stöd som bidrar till en framgångsrik implementering. Implementeringen är också beroende av att beslutet i inledningsfasen förankras på en stabil grund bestående av engagemang.

Inom den *Miljömässiga kontexten* finns faktorn *Strategi*. Strategin för de olika klubbarna blev också en avgörande faktor som direktörerna grundade sitt beslut på om idrottsklubben implementerade ett CRM-system eller inte. I idrottsklubben utan ett CRM-system anser man inte att ett CRM-system bidrar med någon strategisk fördel i förbättrade kundrelationer. I idrottsklubben med ett CRM-system passade ett CRM-system in i den strategi som de har gällande hur de vill hantera kundrelationer i verksamheten. Därför visade sig att denna faktor näst efter *Ledningsstöd och Engagemang*, hade en stor påverkan på implementering av ett

CRM-system. Även teorin understryker att vid en implementering av ett CRM-system måste initiativet kopplas ihop med verksamhetens strategi för att implementeringen ska bli lyckad.

Inom den *Miljömässiga kontexten* finns även faktorn *Konkurrensfördelar*. Denna faktor upplevdes inte ha en stor påverkan på idrottsklubbens konkurrenskraft, enligt idrottsklubben som inte använder sig av ett CRM-system.

För idrottsklubben som använder sig av ett CRM-system upplevs inte heller några direkta konkurrensfördelar ha uppkommit genom deras användning av CRM-systemet. Däremot uppskattar de strukturen som CRM-systemet bidragit med och hur det hjälper dem i sin konkurrenssituation. Utifrån teorin skrivs det att ett CRM-system kan bidra med möjligheten att förbättra kundrelationer, och det är detta som den idrottsklubb som använder sig av ett CRM-system idag, upplevt med år av användning av deras CRM-system.

Inom den *Teknologiska kontexten* finns faktorn *Teknologiska färdigheterna* och faktorn *Teknologisk integrering*. Ingen av dessa faktorer har visat sig haft en stor betydelse om genomförandet av en implementera eller inte. Båda faktorerna har däremot visat sig kunna underlätta eller försvåra en CRM-implementering. De två faktorerna har däremot en påverkan, enligt teori, på om en implementering av ett CRM-system kommer lyckas eller inte. En verksamhet behöver utvärdera deras utgångsläge i den teknologiska kontexten och utifrån det överväga och fundera på hur en implementering kommer att behöva genomföras baserat på vilka teknologiska resurser som finns i utgångsläget.

En professionell idrottsklubb som idag inte använder sig av ett CRM-system behöver, enligt denna intervjustudie, i första hand ta reda på hur deras chef (*Ledning & Engagemang*) ser på en implementering av ett CRM-system. Resultatet av denna intervjustudie har visat att chefen (direktörerna) är det första och mest avgörande hindret inför en implementering och att beslutet baseras på hur hen uppfattar att ett CRM-system som verksamhetsstrategi, kan förbättra möjligheterna för idrottsklubben. Eftersom chefen tar sitt beslut baserat på egen uppfattning av hur ett CRM-system skulle förbättra idrottsklubbens prestation, vilket innebär hur ett CRM-system passar den professionella idrottsklubbens strategiska arbete, har faktorn *Strategi* också en stor påverkan på en implementering.

6.1 Fortsatt forskning

Då denna undersökning endast undersökt de sju faktorerna baserat på endast en idrottsklubb som använder sig av CRM-system, finns det fördjupningsmöjligheter att utöka undersökningen med fler idrottsklubbar. Därigenom finns det möjlighet för att med större säkerhet fastställa vilka faktorer och i vilken grad som dessa faktorer, påverkar en implementering av ett CRM-system hos en idrottsklubb med begränsade administrativa möjligheter. En start kan vara att börja med att öka antalet undersökningar gjorda på mikroverksamheter, idrottsklubb eller inte.

Ytterligare ett fortsatt undersökningsområde kan vara att undersöka om det finns flera CRM-system som specifikt passar idrottsklubbar och varför de lämpar sig bättre för idrottsklubbar. En följdfråga kan vara att undersöka vad det är för funktioner som idrottsklubbar har störst behov av och som ett CRM-system kan bidra med. Det borde vara en utgångspunkt för att en implementeringsprocess ska vara värd att påbörja och genomföra.

Källförteckning

- Anderson, J. (2006, 1 maj). *Sanity check*. Destination CRM. <https://www.destinationcrm.com/Articles/WebExclusives/Viewpoints/Sanity-Check--47682.aspx> (2022-11-28)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020). Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation. *Sustainability*, 12(9), 3899. <https://doi.org/10.3390/su12093899>
- Chen, H., Chiang, R.H.L., & Storey, V.C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Coltman, T. R. (2006, 4-7 januari). *Where Are the Benefits in CRM Technology Investment?* [Konferens presentation]. Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS '06). DOI: 10.1109/HICSS.2006.535
- Croteau, A. M. & Li, P. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 20(1), 21-34. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R., (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003
- Europeiska kommissionen. (2022). *Annual Report on European SMEs 2021/2022: SME and environmental sustainability: SME Performance Review 2021/2022*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en (2022-11-03).
- Europeiska kommissionen. (2003). Official Journal of the European Union Commission. *Commission Recommendation: Concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>. (2022-11-19)
- Eurostat. (2014, 26 juni). *Glossary: Non-financial business economy*. Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Non-financial_business_economy (2022-11-03)
- Gartner. (2019, 17 juni). *Gartner Says Worldwide Customer Experience and Relationship Management Software Market Grew 15.6% in 2018*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-06-17-gartner-says-worldwide-customer-experience-and-relati> (2022-11-03)
- Integritetsskyddsmyndigheten. (2022). *Rätt till tillgång*. <https://www.imy.se/privatperson/dataskydd/dina-rattigheter/ta-del-av-dina-personuppgifter/>. (2022-11-10)
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information management & Computer security*, 15(2), 102-115. DOI: 10.1108/09685220710748001

- Pohludka, M. & Štverková, H. (2019). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>
- Ramsey, S. (2003), Introduction: Strategy first, then CRM. I Freeland J. G. (Red.), *The Ultimate CRM Handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability* (s. 13-17). McGraw-Hill
- Siu, Noel Y. M. (2016). Customer Relationship Management and Recent Developments. *Administrative Sciences* 6(3), 7. DOI:10.3390/admsci6030007
- Somer, T. M. & Nelson, K. (2001, 6 januari). *The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations*. [Konferens presentation]. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. DOI: 10.1109/HICSS.2001.927129
- Vaish, A., Vaish, A., Vaishya, R. & Bhawal, S. (2016). Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Appolo Medicine* 13(4). 224–28. DOI: 10.1016/j.apme.2016.11.002
- Vetenskapsrådet. (2017). *God Forskningssed* (VR1708). <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forsknings-sed.html> (2022-11-03)
- Zhu, K. & Kraemer, K.L. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research* 16(1) 61–84. DOI: 10.1287/isre.1050.0045
- Zhu, K., Kraemer, K.L. & Xu, S. (2006). The Process of Innovation Assimilation by Firms on Different Countries: A technology Diffusion Perspective on E-business. *Management Science*, 52(10), 1557-1576. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0487>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor

- Är det okej att jag spelar in intervjun? (endast röstinspelning)

CRM-system

1. Vilka typer av kundgrupper har idrottsklubben idag (t.ex. fanmedlemmar, icke-medlemmar, sponsorer etc.)?
2. Använder idrottsföreningen ett CRM-system?
 - a. Om ja:
 - i. vilket CRM-system?
 - ii. För vilka kundgrupper används CRM-systemet?
 - iii. Vilka överväganden gjorde du innan du implementerade systemet?
 - iv. Vad var det svåraste med implementeringen?
 - v. Vilka är de främsta fördelarna och nackdelarna med att använda systemet?
 - vi. Skulle du rekommendera andra medelstora idrottsklubbar att implementera CRM-system?
 - b. Om nej:
 - vi. Har du funderat på att implementera ett CRM-system - varför/varför inte?
 - viii. Vad tror du ledningen tycker om att införa ett CRM-system
 - ix. Vad tycker du om att införa ett CRM-system?
 - x. Hur bra tycker du att klubben är på att hantera kundinformation och använda den för att förbättra kundrelationerna? Varför?
 - xi. Tror du att du har tid och resurser att implementera ett CRM-system om du vill?
3. Hur ser dina ekonomiska begränsningar ut när det kommer till IT-system och kundadministration?
4. Hur håller ni koll på kunder, avtal, pågående/slutförda avtal med era kunder?

Sponsorer

5. Hur lagras sponsorns kundinformation (namn, tidpunkt för sponsorat, betalda fakturor, historik etc.)
6. Hur lämnar du över information om sponsorer till nyanställda eller delar den med varandra?
7. Hur använder du sponsorinformation för att förbättra:
 - c. Förbättra kundrelationerna med dina sponsorer
 - d. Öka försäljningen av sponsring till befintliga sponsorer
8. Har du förberett en CRM-strategi för dina sponsorer
- e. Hur arbetar du för att behålla sponsorer
- f. Vad gör du för att identifiera nya potentiella sponsorer

Medlemmar i fangruppen

9. Hur lagras information om fanmedlemmar (namn, tidpunkt för medlemskap, betalda fakturor, historik etc.)
10. Hur lämnar du över information om fanmedlemmar till nya medarbetare eller delar den med varandra?
 11. Hur använder du information för att:
 - g. Skapa bättre relationer med din fangrupp
 - h. Marknadsfansevenemang och erbjudanden
 - i. Generera merförsäljning
 12. Har du förberett en CRM-strategi för dina fanmedlemmar
 - j. Hur arbetar du för att behålla medlemmar
 - k. Vad gör du för att identifiera nya potentiella sponsorer

Allmänna åskådare

13. Hur håller du kundinformation om vanliga kunder eller andra kundgrupper?
14. Hur får du kundinformation om allmän åskådare eller andra kundgrupper?
15. Hur använder du denna information för att förbättra dina kundrelationer?
16. Kan du använda informationen bättre?
17. Hur strukturerar/lagrar du denna information?

Tack för intervjun! Innan vi avslutar: har du några frågor till mig?
Är det något relevant som du tycker at jag har missat att fråga om?

Bilaga 2 - Samtycke

Samtycke till att delta i studien om implementering av Customer Relationship Management (CRM)-system i professionella idrottsklubbar

Svenska:

Jag har fått muntlig och skriftlig informationen om studien och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla den skriftliga informationen.

- Jag samtycker till att delta i studien som handlar om implementering av CRM-system i professionella idrottsklubbar?
- Jag samtycker till att uppgifter om mig behandlas på det sätt som beskrivs i informationsbrevet till deltagarna.

Danska:

Jeg har modtaget mundtlig og skriftlig information om undersøgelsen og har haft mulighed for at stille spørgsmål. Jeg skal beholde de skriftlige oplysninger.

- Jeg accepterer at deltage i undersøgelsen som omhandler introduktion af CRM-systemer i professionelle sportsklubber
- Jeg accepterer, at data om mig behandles på den måde, der er beskrevet i informationsbrevet til deltagerne.

<i>Underskrift</i>
<i>Namnförtydligande</i>
<i>Plats och datum</i>

Implementering av Customer Relationship Management (CRM) -system i professionella idrottsklubbar

Svenska

Den här intervjun kommer vara en del av det empiriska arbetet för min kandidatuppsats som skrivs inom ramen för utbildningen, IT, projektledning och affärssystem¹, vid Karlstad universitet. Syftet med studien är att undersöka vad som påverkar beslutet om implementering av ett CRM-system i en professionell idrottsklubb.

Denna intervju är tänkt att fungera som en semistrukturerad intervju där jag får en första inblick i hur IT används inom din idrottsklubb idag. Svaren jag får kommer att vara ett första steg och kommer ge en riktning i hur jag går vidare med min undersökning. Intervjun kan genomföras fysiskt eller via Zoom². Intervjun, det sonderande samtalet, kommer att ta cirka 30 minuter. Under förutsättning att du accepterat det så kommer intervjun också att spelas in.

Inga obehöriga kommer att kunna ta del av i intervjuerna. Uppgifter som framkommer under intervjun kommer sparas på min dator fram tills uppsatsen är klar och godkänd, och sedan kommer uppgifterna att raderas. Ditt namn eller något annat som direkt skulle kunna identifiera dig eller klubben kommer inte att finnas med i uppsatsen.

Den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter är informerat samtycke. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling av personuppgifter som skett innan återkallandet.

Karlstads universitet är personuppgiftsansvarig för behandlingen av dina personuppgifter. Personuppgifterna kan även komma att behandlas av personuppgiftsbiträden (leverantörer av IT-tjänster) till Karlstads universitet. Enligt EU:s dataskyddsförordning (GDPR) har du rätt att kostnadsfritt få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i studien, och vid behov få eventuella fel rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas. Vill du ta del av uppgifterna ska du kontakta den ansvariga för studien (se nedan). Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att ge in klagomål till Integritetsskyddsmyndigheten, <https://www.imy.se>, som är tillsynsmyndighet. Kontaktuppgifter till dataskyddsombudet på Karlstads universitet är e-post: dpo@kau.se, via telefon (växel): 054 700 10 00. För mer information om hur Karlstads universitet behandlar personuppgifter se <https://www.kau.se/gdpr>.

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta intervjun och också välja att inte svara på någon fråga. Har du ytterligare frågor om hur dina svar kommer behandlas så går det bra att kontakta mig eller min handledare.

Danska

Dette interview vil være en del af det empiriske arbejde til min bacheloropgave, som er skrevet inden for rammerne af min uddannelse på Karlstad Universitet. Formålet med

¹ <https://www.kau.se/hhk/utbildning/program-och-kurser/program/program-pa-grundniva/it-projektledning-och-affarssystem>

² <https://www.kau.se/student/meny/it-stod/tjanster/zoom>

undersøgelsen er at undersøge, hvilke faktorer som påvirker beslutningen om implementeringen af et CRM-systemer i en professionell idrætsklub

Dette interview er beregnet til at fungere som en semistruktureret intervju, hvor jeg får et første indblik i, hvordan IT bruges i din sportsklub i dag. De svar, jeg får, vil være et første indblik i, hvordan jeg går videre med min undersøgelse. Interviewet kan foregå fysisk eller via Zoom. Interviewet, den undersøgende samtale, vil tage omkring 30 minutter. Forudsat at du har accepteret det, vil interviewet blive optaget.

Ingen uvedkommende vil kunne deltage i samtalerne. Oplysningerne, der kommer frem under interviewet, bliver gemt på min computer, indtil essayet er færdigt og godkendt, og derefter slettes oplysningerne. Dit navn eller andet, der direkte kan identificere dig, vil ikke blive inkluderet i resultatet.

Retsgrundlaget for behandlingen af dine personoplysninger er informeret samtykke. Du kan til enhver tid trække dit samtykke tilbage uden at angive en grund, hvilket ikke påvirker den behandling af personoplysninger, der fandt sted før tilbagetrækningen.

Karlstad Universitet er persondataansvarlig for behandlingen af dine personoplysninger. Personoplysningerne kan også blive behandlet af persondataassistenter (udbydere af IT-tjenester) til Karlstad Universitet. I henhold til EU's databeskyttelsesforordning (GDPR) har du ret til gratis at få adgang til de oplysninger om dig, der behandles i undersøgelsen, og om nødvendigt at få rettet eventuelle fejl. Du kan også anmode om, at oplysninger om dig slettes, og at behandlingen af dine personoplysninger begrænses. Hvis du ønsker at tage del i dataene, skal du kontakte den ansvarlige for undersøgelsen (se nedenfor). Hvis du er utilfreds med den måde, dine personoplysninger behandles på, har du ret til at indgive en klage til Privatlivsstyrelsen, <https://www.imy.se>, som er tilsynsmyndigheden. Kontaktoplysninger til den databeskyttelsesansvarlige ved Karlstad Universitet er e-mail: dpo@kau.se, via telefon (omstilling): 054 700 10 00. For mere information om, hvordan Karlstad Universitet behandler personoplysninger se <https://www.kau.se/gdpr>.

Din deltagelse er frivillig, og du kan til enhver tid aflyse samtalen og vælge ikke at besvare nogen spørgsmål. Har du yderligere spørgsmål til, hvordan dine svar vil blive behandlet, er det fint at kontakte mig eller min vejleder.

Ansvariga för studien

Huvudansvarig

Peter Bellström, universitetslektor, docent

peter.bellstrom@kau.se

Telefonnummer: +46 54-700 16 92

Adress: Universitetsvägen 2, 651 88 Karlstad

Studien genomförs av:

Jessica Ryde

jessryde100@student.kau.se

Telefonnummer: +45 60 899 987