

# Självständigt arbete på grundnivå

*Independent degree project - first cycle*

Industriell Organisation och Ekonomi  
*Business Management och Organisation*

**Digitala kundmöten**  
Hur företag kan erbjuda samma kundvärde i en flerkanalig miljö

**Lina Harge och Sofie Karlsson**



**Mittuniversitetet**

MID SWEDEN UNIVERSITY

**MITTUNIVERSITETET**

Institutionen för informations- och kommunikationssystem (IKS)

**Examinator:** Olof Nilsson, [olof.nilsson@miun.se](mailto:olof.nilsson@miun.se)

**Handledare:** Håkan Sundberg, [hakan.sundberg@miun.se](mailto:hakan.sundberg@miun.se)

**Författare:** Lina Harge, [liha1507@student.miun.se](mailto:liha1507@student.miun.se) och Sofie Karlsson  
[soka1503@student.miun.se](mailto:soka1503@student.miun.se)

**Utbildningsprogram:** Civilingenjör Industriell ekonomi, 300 hp

**Huvudområde:** Industriell organisation och ekonomi

**Termin, år:** 06, 2018

## Sammanfattning

Digitaliseringen driver fram ny teknik och förändrade konsumtionsbeteenden. De flesta företag är överens om att det är viktigt att etablera digitala tjänster och kanaler till sina kunder som förstärker kundrelationer. En digitalisering av fysiska kundmöten kan dock vara en utmaning i en organisation som har haft långsiktiga och personliga möten som ett koncept för framgång. Denna studie undersöker vilket värde som företag och kunder får i fysiska möten och vad som krävs för att det ska skapas samma värde i digitala möten. Målet är att identifiera vilka parametrar som är viktiga i kundmöten och hur väl dessa skapar värde i både fysiska och digitala möten. För att identifiera parametrar har det utförts en litteraturstudie, medarbetare och kunder som deltar i kundmöten på företaget WSP har intervjuats samt så har en enkät skickats ut till kunder som deltar i kundmöten. Empirin från intervjuerna och enkäterna har sammanställts och parametrar från tidigare studier har bekräftats, men även nya har upptäckts. Resultatet tyder på att kommunikationsinnehållet och behovet av att utveckla relationer är det största faktorerna som påverkar beslutet om digitala eller fysiska möten ska användas. Vidare så är det viktigt att valet av mötesform anpassas efter syftet med mötet samt efter vilken fas som relationen befinner sig i. Detta för att öka mötets effektivitet och för att skapa starka relationer. I början av en relation krävs det möten som bidrar till uppbyggnad av tillit och ett visat engagemang. Dessutom har även parametrarna kompetens, förståelse, trovärdighet, tillit och trevligt uppträdande betydande roll för att skapa värde i möten. Medan lyhördhet och kommunikation är grundförutsättningar för att skapa värde i alla mötesformer.

**Nyckelord:** Kundmöten, Digitala kundmöten, Medskapande av värde, Kundvärde, Parametrar

## Abstract

Today's customer meetings are undergoing a change from focusing on individual channels to an optimized experience through all channels. Most companies agree that it is important to establish digital services and channels that strengthen customer relations. However, digitizing physical customer meetings can be a challenge in an organization that has had long-term and personal meetings as a concept of success. This study investigates the value that companies and customers receive in meeting in person and what it takes to create the same value in digital meetings. The goal is to identify which parameters are important in customer meetings and how well they create value in both physical and digital meetings. To identify parameters, a literature study, interviews with employees and customers participating in customer meetings at the company WSP have been conducted and a survey has been sent to customers who participate in customer meetings. The data from the interviews and the survey have been compiled and parameters from previous studies have been confirmed, but new have also been discovered. The result indicates that the need of communication and to develop relationships is the key factors that influence the decision whether digital or physical meetings should be used. The decision is also influenced by time and space constraints. Furthermore, the choice of meeting form depends on the purpose of the meeting and the phase of the relation. At the beginning of a relationship, meetings are required that contribute to trust and commitment. Furthermore, the parameters of competence, understanding, credibility, trust and good conduct also have a significant role in creating value. While sensitivity and communication are the prerequisites for creating value in all forms of meeting.

**Keywords:** Customer meetings, Digital customer meetings, Value co-creation, Customer value, Parameters

## Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla respondenter som har deltagit i denna studie. Det är tack vare deras engagemang och synpunkter som denna studie har varit möjlig att genomföra.

Vidare vill vi tacka vår kontaktperson på WSP, Lars Höglund, som under arbetets gång varit mycket hjälpsam och stöttat oss genom hela projektet. Även ett stort tack till vår handledare på Mittuniversitetet, Håkan Sundberg, som alltid har varit öppen för frågor och hjälpt till när vi har stött på motgångar.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Förord</b> .....	<b>v</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund och problemmotivering.....	2
1.2 Företagsfakta .....	3
1.3 Syfte och mål .....	4
1.3.1 Frågeställningar .....	4
1.4 Avgränsningar.....	4
1.5 Disposition.....	4
<b>2 Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Kundrelationer .....	5
2.2 Medskapande av värde .....	6
2.3 Kundvärde .....	6
2.3.1 Modeller för kundvärde .....	7
2.4 Kundlojalitet .....	8
2.5 Kundmöten .....	9
2.6 Kundtillfredsställelse.....	10
2.7 Digitala möten .....	10
2.8 Ett optimalt möte .....	11
2.9 Customer Relationship Management.....	12
2.9.1 Digital CRM .....	13
2.9.2 CRM och flerkanalig miljö.....	13
2.9.3 Personuppgiftslagen och dess påverkan på CRM.....	14
2.10 Tidigare forskning .....	15
<b>3 Metod</b> .....	<b>16</b>
3.1 Forskningsansats.....	16
3.2 Litteraturstudie.....	17
3.3 Datainsamling .....	18
3.3.1 Enkät.....	18
3.3.2 Genomförande av intervjuer .....	19
3.3.3 Datainsamlingsteknik .....	19
3.4 Vetenskapliga kriterier .....	20
3.4.1 Reliabilitet .....	20
3.4.2 Validitet.....	20
3.5 Etiska överväganden .....	21
<b>4 Resultat</b> .....	<b>22</b>
4.1 Litteraturstudie.....	22
4.1.1 Viktiga parametrar i kundmöten .....	22
4.1.2 Situationer då fysiska möten skapar mer värde än digitala ....	22
4.1.3 Fördelar och nackdelar med fysiska respektive digitala möten	23

Digitala kundmöten – Hur företag kan erbjuda samma kundvärde i en  
flerkanalig miljö

Lina Harge och Sofie Karlsson

2018-06-08

---

4.2	Enkät .....	24
4.2.1	Viktiga parametrar i kundmöten .....	24
4.3	Intervju.....	24
4.3.1	Viktiga parametrar i kundmöten .....	24
4.3.2	Situationer då fysiska möten skapar mer värde än digitala möten 25	
4.3.3	Fördelar och nackdelar med fysiska respektive digitala möten	26
<b>5</b>	<b>Analys .....</b>	<b>28</b>
5.1	Parametrar.....	28
5.2	Situationer då fysiska möten skapar mer värde än digitala .....	28
5.3	Mötets syfte och val av mötesform.....	30
<b>6</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>32</b>
	<b>Källförteckning .....</b>	<b>34</b>
	<b>Bilaga A: Intervjuguide .....</b>	<b>43</b>
	<b>Bilaga B: Enkät .....</b>	<b>45</b>
	<b>Bilaga C: Information till respondenter .....</b>	<b>46</b>

# 1 Inledning

Dagens kundmöten genomgår en förändring från att fokusera på enstaka kanaler till att kunder ska få en optimerad upplevelse genom alla kanaler dessa (Leifland Berntsson et al. 2016). Kundmöten är en interaktion mellan medarbetare och kund. Det som skiljer kundmöten från andra möten är att det är målorienterade, begränsade av vilken information som kan utbytas samt att rollerna i mötet är tydliga (Söderlund 2012). Leifland Berntsson et al. (2016) menar på att utvecklingen av framtidens digitala kundmöten ställer stora krav på alla organisationer samtidigt som det bidrar till många fördelar. Studier visar att organisationer som ändrar sitt sätt att möta kunder kan öka sina intäkter med fem till tio procent samt öka lönsamheten inom två till tre år med tio till femton procent. Majoriteten av Europas stora företag arbetar redan med utvecklingen av framtidens kundmöten. Dock är det endast fyra procent av dessa som anses vara ledande. De flesta företag har kommit så långt att de både har fysiska och digitala kanaler, men 64 procent av europeiska företag har svårt att integrera dessa (Leifland Berntsson et al. 2016). Utvecklingen av ny kommunikations- och informationsteknik har förändrat hur företag och tjänsteleverantörer kommunicerar med konsumenter och kunder (Payne och Frow 2005). Att arbeta med fler kanaler gör det möjligt för företag att bygga varaktiga kundrelationer samt erbjuda sina kunder och potentiella kunder information, produkter, tjänster och support eller någon kombination av dessa genom fler kanaler (Rangaswamy och Van Bruggen 2005). I takt med att kunderna får mer makt och fler valmöjligheter så ökar även vikten av lojalitet. Enligt HSiao et al. (2012) så använder sig kunder av olika kanaler för att skapa värde i form av att spara pengar, tid och ansträngning. Kunder söker efter produkter och tjänster som bidrar till mindre problem, en ökad bekvämlighet samt lägre kostnader (Grönroos 2015).

Wallace et al. (2004) fann att användning av flerkanaler leder till en bättre uppfattning om företagets kanalutbud, vilket i sin tur resulterar i högre kundtillfredsställelse och ökad lojalitet. Det finns även flera empiriska bevis på att ett ökat utbud av kanaler kan leda till en ökad kundlojalitet (Shankar et al. 2003, Hitt och Frei 2002, Campbell och Frei 2006, Danaher et al. 2003, Wallace et al. 2004). Vissa studier tyder dock på att det är användningen av internet som utgör ökningen av kundlojalitet (Ansari et al. 2008, Wright 2002). Neslin et al. (2006) påpekar att kundhantering i flerkanaler består av design, distribution och utvärdering av kanaler för att öka kundvärdet genom effektivt kundförvärv, behållning och utveckling. Detta tillvägagångssätt leder till en konsekvent upplevelse, oavsett vilken kanal kunden använder (Ansari et al. 2008, Dholakia et al. 2005). En enhetlig upplevelse är viktigt eftersom kundupplevelse är något som skapas utifrån kontakten som kunden har med företaget genom alla olika kanaler (Sousa och Voss 2006). Leifland Berntsson et al. (2016) menar även att en enhetlig miljö är en viktig parameter för att företag ska lyckas med kundmöten oavsett kontaktyta (Leifland Berntsson et al. 2016).



Traditionellt producerade leverantörer varor och tjänster, och kunder köpte varor och tjänster. Men idag kan kunderna delta i en dialog med leverantörer under varje fas av produktdesign och produktleverans (Payne et al. 2008). Denna form av dialog bör ses som en interaktiv process för lärande tillsammans (Ballantyne 2004). Tillsammans har leverantören och kunden möjlighet att skapa värde genom skraddarsydda och samproducera erbjudanden. Samverkan även känt som co-creation of value är ett önskvärt mål eftersom det kan hjälpa företagen att belysa kundens eller konsumentens synvinkel för att identifiera kundernas behov och önskemål (Lusch et al. 2006).

Det är viktigt att båda parterna är engagerade och interagerar väl tillsammans. Företag ska inte bara lyssna på kunderna utan de ska även gemensamt kommunicera och ta lärdom av varandra (Prahalad och Ramaswamy 2004a). Medskapande processer där ett gemensamt värde skapas för både företag och kunden kan resultera i förmåner eller värde såsom intäkter och vinster för leverantörer (Payne och Frow 2005). Det gäller att tillgodose företagets värde i processen av samproduktion eftersom företagets värden inte alltid överensstämmer med kundens (Kotler 2017).

## 1.1 Bakgrund och problemmotivering

De flesta företag är överens om att det är viktigt att etablera digitala tjänster som förstärker kundrelationer samt gör dem konkurrenskraftiga både på den inhemska och globala marknaden (Grönroos 2015). En digitalisering av fysiska kundmöten kan dock vara en utmaning i en organisation som tidigare haft långsiktiga och personliga möten samt kundrelationer som ett koncept för framgång. För att lyckas är det viktigt att hitta en lösning som integrerar de fysiska och digitala mötena samt är kundorienterad (Oly et al. 2007). Dagens utmaning för företag är att leverera och upprätthålla samma höga standard i alla kanaler (Kincaid 2003). En form av kanal som många företag arbetar med är internet. Genom en kanal som internet kan kommunikationen ske genom olika medium där mejl och videomöten brukar nämnas som exempel (Falkman och Falkman 2014).

Chidambaram och Jones (1993) nämner att olika medier har olika "rikedom". Med mediernas rikedom menas dess förmåga att hantera flera informationssignaler samtidigt och möjligheten att skapa ett personligt fokus och ge snabb återkoppling. Fysiska möten nämns som den kanalen med störst rikedom. Detta eftersom fysiska möten anses ge störst möjlighet och utrymme till en samverkan och mycket uttryck. Efter fysiska möten anses telefon-, mejl-, webb- och videomöten vara rika kommunikationsmedium (Chidambaram och Jones 1993). Det här betyder dock inte att ett medium är sämre än ett annat. Ett möte genom telefon kan upplevas som en mer effektiv kommunikationsform än ett fysiskt möte om uppgiften är tydlig och förklarande. Rikedom i olika kommunikationsmedium kan även öka om ett medium används ofta. Personer som använder mejl mycket tycks få ut mer information av det desto mer frekvent som det används. Det behöver således inte alltid vara det medium som

är av störst rikedom som anses vara det bästa alternativet för ett möte. Därav är även digitala möten användbara (Falkman och Falkman, 2014).

De flesta företagen strävar idag efter att vara kundfokuserade och många nämner vikten av att kunderna är tillfredsställda och att det ska skapas värde (Sörqvist 2000). Detta är något som det forskats mycket inom och hur företag kan göra för att uppnå ett värde till kunden i sitt arbete. Det finns dock ett forskningsgap i hur kundmöten i olika kanaler kan skapa värde för både företag och kund. Denna studie undersöker därför vilket värde som företag och kunder får i fysiska möten och vad som krävs för att det ska skapas samma värde i digitala möten. Som utgångspunkt för att undersöka vad som är viktiga parametrar i kundmöten valdes det att ha fysiska möten som grund då denna mötesform länge har varit känt som det effektivaste sättet att mötas. Fördelarna med fysiska möten har ansetts vara kapaciteten av att överföra information, snabb återkoppling samt möjligheten att bygga upp en personlig atmosfär. Vilket är egenskaper som många anser som svåra att ersätta med information- och kommunikationsteknik (Denstadli et al. 2013). Samtidigt så har användningen av teknik istället för att resa till affärsmöten blivit ett framträdande alternativ av olika anledningar. Tiden som går åt till resande, resekostnader och miljöhänsyn är några av skälen till att organisationer väljer bort de fysiska mötena (Räsänen et al. 2010). Resfria möten även benämnt digitala möten används för att beskriva kommunikation som sker i realtid mellan personer på olika geografiska platser. Med digitala möten sker kommunikationen genom till exempel telefon-, video- och webbmöten (Voytenko et al. 2013). Eftersom det finns många fördelar med digitala möten och de förväntas ha en större användning av företag i framtiden då det ständigt sker en utveckling inom ämnet så finns det ett intresse av att undersöka vilka åtgärder som krävs för att digitala kundmöten ska skapa samma värde som fysiska (James et al. 2016). Om att det finns en möjlighet att ersätta vissa fysiska möten utan att försämra upplevelsen samt det upplevda värdet.

## 1.2 Företagsfakta

William Sale Partnership (WSP) är ett av världens ledande analys- och teknikkonsultföretag. De erbjuder tjänster för hållbar samhällsutveckling inom Hus & Industri, Transport & Infrastruktur och Miljö & Energi. Globalt har de närmare 40 000 medarbetare på över 500 kontor i 40 länder. I Sverige har de omkring 3 700 medarbetare. Det finns åtta affärsområden på WSP; Analys & Strategi, Bro & Vattenbyggnad, Byggprojektering, Environmental, Management, Samhällsbyggnad, Systems samt Process. WSP är ett företag som använder sig av digitala och fysiska möten både internt och externt.

## 1.3 Syfte och mål

Denna studie syftar på att undersöka vilket värde som företag och kunder får i fysiska möten och vad som krävs för att det ska skapas samma värde i digitala möten. Arbetet strävar efter att identifiera vilka parametrar som är viktiga i kundmöten och hur väl dessa skapar värde i både fysiska och digitala möten. Detta för att skapa en uppfattning om vilka åtgärder som krävs för att erbjuda samma kundvärde i alla kanaler. Resultat är användbart för företag som vill arbeta med att utveckla sina kundmöten och använda digitala kanaler.

### 1.3.1 Frågeställningar

Vilka parametrar skapar värde i möten?

Vilka parametrar är viktiga i fysiska möten respektive digitala möten?

Vilka fördelar och nackdelar har fysiska respektive digitala möten?

I vilka situationer ger fysiska möten mer värde än digitala möten?

## 1.4 Avgränsningar

Arbetet kommer att avgränsas till att studera hur fallföretaget WSP interagerar med kunder samt hur de kan utöka användandet av digitala kundmöten. WSP är ett globalt företag däremot kommer den kvalitativa studien att avgränsas till medarbetare och kontor inom Sverige. Vidare kommer studien att fokusera på vad som anses som viktiga parametrar i möten utifrån ett företagsperspektiv och ett kundperspektiv.

## 1.5 Disposition

Rapporten är strukturerad enligt följande: Kapitel 2 innehåller relevant teori och tidigare forskning som är användbar för rapportens syfte och frågeställning samt för att bygga upp en förståelse. Kapitel 3 innehåller metodbeskrivning för hur frågeställningarna besvarats och data samlats in. Kapitel 4 tar upp studiens resultat. Kapitel 5 innehåller en analys av studiens resultat och slutligen i kapitel 6 presenteras studiens slutsatser utifrån resultatet.

## 2 Teori

### 2.1 Kundrelationer

Relationer är dynamiska och ändras under tiden som de utvecklas. En relation kan utvecklas genom fem generella faser. Dessa är medvetenhet, engagemang, utforskning, upplösning samt expansion. Engagemang är en essentiell faktor för framgångsrika och långsiktiga relationer. Engagemang uppstår genom förtroende, gemensamma värderingar och tron om att parterna kommer att vara svår att ersätta. Partnern motiveras således av ett engagemang att samarbeta för att bevara relationen. Engagemanget bidrar till att kunden väljer bort kortsiktiga alternativ till förmån för mer stabila och långsiktiga. Där kunder har valet att välja kundrelationer gör de åtagande till trovärdiga partners då ett engagemang och ett samarbete medför en risk för sårbarhet (Buttle 2004).

Enligt Dwyer et al. (1987) så finns det fyra olika faser för hur en relation utvecklas. Dessa är medvetenhet-, utforskning-, tillväxt- och förtroendefasen. I medvetenhetsfasen försöker företaget att identifiera kunder, men det har inte skett någon interaktion med kunden ännu i detta stadium. I utforskningsfasen har en inledande relation skapats där företag och kund har visat intresse för varandra. Då sker oftast ett första möte i någon form. När parterna sedan övergår till en mer affärsorienterad relation från en relationsskapande kontakt så inleds tillväxtfasen. När tillit och tillfredsställelse i relationen har uppnåtts går relationen mot förtroendefasen. När relationen kommit till denna fas är lojaliteten i relationen hög och engagemanget starkare. (Dwyer et al. 1987)

För att en kundrelation ska kunna skapas krävs det att överenskommelser uppnås, de kan vara oskrivna eller skriftliga. Det är viktigt att det sker ett utbyte av antingen känslor eller information när en relation skapas. När en kund väljer att gå in i en relation med ett företag betyder det att personen väljer att ge bort sin frihet bland alla företag men att de i gengäld får säkerhet och kontroll. Vidare utveckling av relationen leder oftast till ökning av värde för båda. Det är mer givande för ett företag att utveckla relationer än att skapa dem eftersom långa relationer oftast är mer värdefulla än korta (Storbacka och Lehtinen 2012). För att skapa en fungerande affärsrelation är det viktigt att ha en atmosfär med öppen kommunikation, förtroende, ömsesidigt beroende och ömsesidig positiv förväntan (Zineldin 2000a). Enligt Sherman (1992) är bristen av tillit det största hindret för att uppnå en bra relation. Den klassiska synen på tillit är den förväntan en person eller företag har att en annan person eller företag ska hålla sina ord (Rotter 1967). När ett företag skapar, utvecklar och hanterar en relation med kunder är det viktigt att beakta faktorer såsom förtroende, tillförlitlighet, ömsesidig respekt och etik.

De flesta framgångsrika kundrelationer eller affärsrelationer tenderar att möta vissa kriterier. Enligt Zineldin (2000b) är kriterierna följande; individuell vilja,

motivation och strategisk passform, ömsesidigt beroende, kulturell passform, organisatoriska arrangemang och institution samt integration och integritet.

## 2.2 Medskapande av värde

Co-creation of value även benämnt medskapande av värde är ett gemensamt skapande av värde för både kund och företag. En interaktion mellan ett företag och en kund kan bidra till konkurrensfördelar i form av värdeskapande. Samarbetet mellan kunden och företaget som medskapande av värde innefattar fyra hörnstenar. Dessa är insikt i företaget, dialog, riskanalys, tillgång och öppenhet. Prahalad och Ramaswamy (2004b) menar att dialogen mellan företaget och kunden ska bygga på ett gemensamt engagemang samt beröra ämnen och områden som är av båda parter intresse. Företaget kan genom dialogen ge kunden information och en insikt i det som ska medskapas. Denna insikt som kunden därefter fått i företaget kan användas till att göra en riskanalys där kunden avgör om affären är att föredra eller inte (Prahalad och Ramaswamy 2004b).

Grönroos (2011) menar att ett medskapande av värde endast kan uppstå då kunden och företaget använder sig av samma hjälpmedel och resurser. Då det krävs att företaget och kunden har en fungerande kommunikation. Hur väl integrationen mellan företag och kund fungerar är således en avgörande faktor för medskapande av värde (Grönroos 2011).

## 2.3 Kundvärde

Ett företags arbete är skapa värde till dess kunder. Företagets syn på värde kan skilja sig från kundernas (Kotler 2017). Konceptet kundvärde är en viktig faktor för att attrahera och behålla kunder och en viktig aspekt i de flesta affärsstrategimodeller. Det anses vara en av de viktigaste faktorerna i företagets framgång och en viktig källa till konkurrensfördel. Det har upptäckts att värdet som levereras till kunder leder till kundlojalitet och att lojaliteten och vinsten är starkt kopplade till värdet skapat för kunder. Kunderna är lojala mot ett företag så länge som företaget erbjuder dem överlägset värde jämfört med sina konkurrenter (Kincaid 2003).

Kotler (2000) definierar kundvärdet som skillnaden mellan det totala kundvärdet och den totala kundkostnaden. Han hävdar att det totala kundvärdet är summan av de fördelar som kunden förväntar sig och den totala kundkostnaden är alla uppoffringar och kostnader under och efter användning av tjänsten eller produkten (Kotler 2000). Enligt Woodruff and Gardial (1996) är kundvärdet också ett resultat av en avvägning i positiva konsekvenser eller önskade resultat och negativa konsekvenser eller kostnader.

Att leverera värde till kunden är avgörande för alla typer av verksamheter. Kunder tenderar att köpa där den högsta mängden levererat kundvärde kan förväntas (Kotler 2000). Kundvärdet består av olika faktorer, som kan vara individuella och diversifierade mellan olika kunder och de kan också variera över tiden (Kotler 2000). För att nå en högre nivå av kundvärde krävs det att

inte bara uppfylla kundens grundläggande och förväntade behov, men också de behov som ofta är outtalade (Kano et al. 1984, Mossberg 2003, Poulsson och Kale 2004). Att mäta kundnytta består ofta av att upptäcka kundernas förväntningar och mäta deras tillfredsställelse efteråt. Detta görs för att identifiera viktiga faktorer för kundnytta och få den information som krävs för att prioritera, med syftet att försöka nå en överlägsen prestanda (Sörqvist 2000).

Att skapa en djup relation med kunden för att verkligen förstå vad som skapar kundvärde är viktigt för alla affärer (Khalifa 2004). Managers fokus på kvalitet och kunskap om kundvärde är avgörande för att uppnå maximal prestanda (Woodruff och Gardial 1996) och flera forskare är överens om att kvaliteten har en positiv påverkan på kundens uppfattning av värde och kundnöjdhet (Miles 2013). Genom att ständigt erbjuda ett överlägset kundvärde till kunden i ett utökat förhållande, stiger den finansiella eller psykologiska kostnaden för kunden att byta till en annan leverantör dramatiskt. Resultatet är ökade nivåer av kundretention och lönsamhet och en potentiell minskning av kundens känslighet för priset (Payne och Frow 2004).

Under de senaste åren har företag utvecklat flerkanaliga system för att erbjuda sina tjänster i ett försöka att skapa mer värde (Rangaswamy och Bruggen 2005). Företag kan öka värdet i relationen genom att avsiktligt välja hur de ska kommunicera med kunden (Eggert et al. 2006). Fler alternativ har gjorts tillgängliga till kunden via olika kanaler (Rangaswamy och Bruggen 2005). Således definieras kundvärde i flerkanaliga system som kundens övergripande bedömning av de fördelar som de kan få från att använda flerkanalssystem. Enligt HSiao et al. (2012) så använder sig kunder av olika kanaler för att skapa värde i form av att spara pengar, tid och ansträngning.

### 2.3.1 Modeller för kundvärde

Det finns ingen given modell för hur man mäter kundvärde. Men de modeller som används på marknaden kan enligt Simová (2009) delas upp i fyra kategorier; värdetekniska modeller, means-end modeller, utnyttjande- eller fördelar-kostnadsförhållande modeller och kombinerade modeller (en kombination av modellerna ovan).

Modellerna för värdekomponenter antar att kundvärdet är sammansatt av huvudvärdeelementen. Enligt Kaufman (1998), består kundvärde av värderingsvärde, bytesvärde och nyttjandevärde. Varje köpbeslut inkluderar en eller en kombination av alla ovanstående värdeelement. Summan av elementen ger ett köpbeslut. En annan välkänd värdekomponentmodell är Kanomodellen. Modellen innehåller "basbehov", "uttalade behov" och "outtalade behov" vilka är element som kunder letar efter när de fattar sina inköpsbeslut. Kundernas reaktion på dessa faktorer när det gäller tillfredsställelse kan vara allt från missnöjdhet, neutralitet till glädje. Om produkten inte uppnår basbehov och uttalade behov kommer det sannolikt att leda till missnöje hos kunden, däremot om något vad kunden inte förväntar sig (outtalade behov) uppnås så kommer det att leda till ökad tillfredsställelse. Eftersom kunder byter förväntningar och uppfattningar så är dessa faktorer inte statiska och de element som en gång

ansetts varit outtalade behov blir med tiden uppfattade som uttalade behov eller basbehov. (Simová 2009)

Means-end modeller påstår att kunder köper och använder produkter och tjänster för att uppnå önskade ändamål. Modellen kan delas upp i två delar där “means” är det medel, produkt eller tjänst och “end” är de värderingar kunden anser är viktiga. Modellen syftar till att förklara hur en kund kan uppnå sitt önskade sluttillstånd genom sitt val av en viss produkt eller tjänst. Studier tyder på att det finns kopplingar mellan produkttegenskaper, de konsekvenser som produceras genom konsumtion samt de personliga värderingar som ligger till grund för konsumentens beslutsprocess. (Simová 2009)

Fördelar-kostnadsförhållande modeller uppfattar kundvärde som skillnaden mellan kundens upplevda fördelar och kundens upplevda kostnader. Zeithaml (1988) definierar värdet som kundens övergripande bedömning av nyttan av en produkt baserat på uppfattningen om vad som erhålls och vad som ges. Andra hävdade att köparens uppfattningar av värde utgör en avvägning mellan kvaliteten eller fördelarna de får i produkten och vad de offerar för att betala priset. Kundens förmåner inkluderar de materiella och immateriella attribut produkt-/ tjänsteutbudet ger. Offerkomponenten representerar monetära och icke-monetära faktorer som den tid och ansträngning som behövs för att förvärva och använda produkten eller tjänsten. (Simová 2009)

Kombinerade modeller försöker att övervinna bristerna i ovanstående modeller. Tidigare modeller kan anses ofullständiga och begränsade för att förklara konceptet kundvärde då varje modell fokuserar på vissa dimensioner och ger lite uppmärksamhet åt andra. Khalifa (2004) föreslår att det går att se på kundvärde på minst tre andra sätt; value exchange, buildup och dynamiken i kundvärdet. Value exchange model är en modell över det som ges och fås eller fördelar och kostnader. Buildup modellen överväger en relation aspekt antingen som en enkel transaktion eller som en verklig interaktion. Och dynamiken i kundvärde speglar hur kunderna bedömer en leverantörs totala erbjudande i förhållande till personliga behov. (Simová 2009)

## 2.4 Kundlojalitet

Lojalitet kan definieras som återkommande köp från en kund som har en god syn på företagets varumärke och/eller produkt (Yannopoulos 2008). Många företag runt om i världen är överens om att lojalitet är av betydelse för att kunna behålla kunden. Kundlojalitet skapar en plattform där kunden är beredd att stanna under en längre tid för långsiktiga fördelar (Duffy 2003). Enligt Dick och Basu (1994) finns det två perspektiv av lojalitet. Dessa är beteende och attitydsbaserad lojalitet. Beteendebaserad lojalitet är kundens tendens att återkomma till företaget vid köp, medan attitydsbaserad lojalitet fokuserar på att kunden har en god inställning till företaget. Enligt Kumar (2008) bygger en attitydsbaserad lojalitet mer på en långvarig relation mellan företag och kund, där kunden i högre grad är villig att rekommendera samt köpa från företaget i framtiden. Författaren poängterar även att företag borde titta på båda

perspektiven för en bättre mätning av lojalitet och att de båda även borde ingå i företagets lojalitetsprogram. Enligt Godson (2009) är dock beteendebaserad lojalitet oftast företagets syn av lojalitet då detta även är enklare för företag att mäta. Vid mätning av beteendebaserad lojalitet tittar företag på hur ofta kunden återkommer vid köp. Godson menar att denna syn på lojalitet inte tar kundens syn på företaget i beaktande. Författaren hävdar dock att en attitydsbaserad lojalitet är svårare att mäta då det handlar om kundens positiva inställning till företaget.

Hög kundtillfredsställelse garanterar inte hög kundlojalitet. Studier visar att inom vissa branscher så byter upp till 75 procent av kunderna leverantör även fast det upplevde sig vara nöjda eller mycket nöjda. Kunder kan byta leverantör för att de vill ha variation eller för att konkurrenter erbjuder billigare pris eller andra möjligheter (Storbacka och Lehtinen 2012). Idag kräver kunder mer än tillfredsställelse i utbyte för deras lojalitet. Att skapa värde däremot är en drivande faktor för att behålla kunder. Desto mer kunden värderar det företaget gör desto mer lojal blir kunden (Newell 2000).

Enligt Blois (1999) finns det två olika typer av tillit; interpersonal och interorganizational trust. Med interpersonal trust menas att kunden har tillit till den personen som dem har kontakt med. Medan interorganizational trust är tillit till företaget som helhet där dess anställda endast ses som en del av det hela. Vidare ses även kundnöjdhet, kompetens och kommunikation som faktorer som kan bygga upp lojalitet (Oliver 1999). Kundnöjdhet kan beskrivas som det som kunden förväntar sig och vad den egentligen får (Gustafsson et al. 2005). Relationen mellan kundnöjdhet och lojala kunder har en positiv effekt (Grönroos 2002). Nöjda kunder pratar gott om sina erfarenheter från företaget till andra så kallad word-of-mouth vilket har en betydande faktor för att kunna skapa nya, utveckla och behålla kunder (Zineldin och Jonsson 2003). Kundnöjdhet minskar risken att kunden byter företag och talar dåligt om företaget (Ndubisi et al. 2008). En frekvent kommunikation bidrar till en högre kundtillfredsställelse (Zineldin och Jonsson 2003).

## 2.5 Kundmöten

Det som skiljer kundmöten från andra möten är att det är målorienterade, begränsade av vilken information som kan utbytas samt att rollerna i mötet är tydliga (Söderlund 2012). Storbacka och Lehtinen (2012) anser att en kundrelation består av åtminstone ett möte och att möten kan ha olika karaktärer. Det är viktigt att identifiera mötets karaktär. Detta då möten kräver olika manus, till exempel kan det i vilken bransch mötet sker i påverka mötets karaktär. Det kan även ske olika typer av möten inom en och samma relation, och längden på relationen kan även ha en inverkan på mötets struktur. Möten går att dela upp i tre olika typer efter hur frekvent de sker; extraordinära, regelbundna och rutinmöten (Storbacka och Lehtinen 2012).

I extraordinära möten är relationen viktig för kunden och den är villig att vidareutveckla relationen. Kunden är oftast öppen för nya idéer och



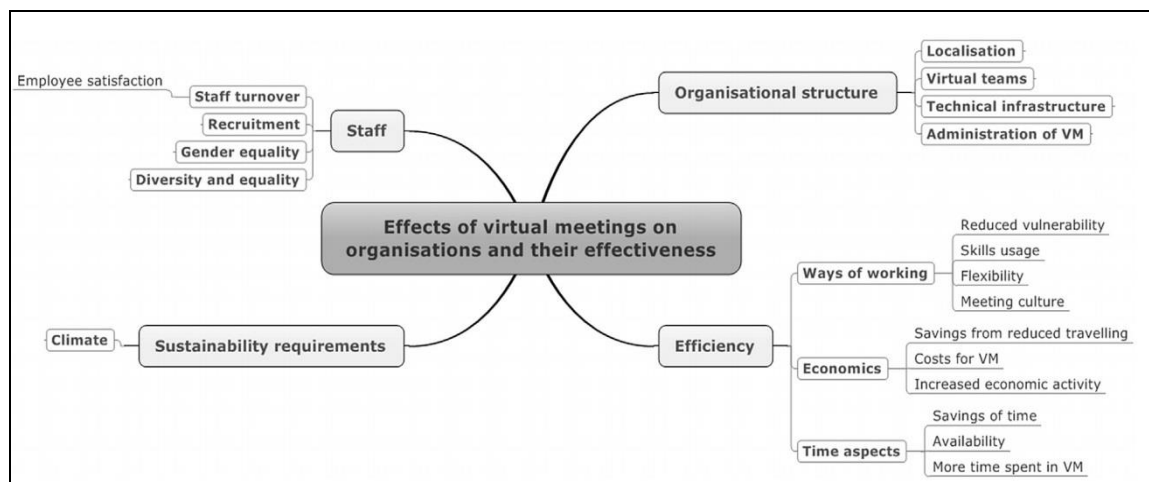
välgrundade argument. Personen kan även förbi se sina egna förutfattade meningar, vilket skiljer sig från andra tillfällen då kunder fattar beslut på rutin och är inte villiga att spendera energi på relationen. Som resultat väljer kunden oftast att inte ta in någon ny information utan håller sig till egna antagande och det som inte kräver alltför mycket ansträngning. I sådana situationer kan kunden tycka att ny information endast är besvärligt och därmed leda till irritation. En relation börjar med exceptionella möten och blir därefter rutinartade. Att hantera rutinartade möten är komplicerade eftersom dialogen blir svårare och kunden är inte intresserad av att anstränga sig för relationen. (Storbacka och Lehtinen 2012)

## 2.6 Kundtillfredställelse

Kundtillfredsställelse definieras enligt Sörqvist (2000) som kundens subjektiva upplevelse som baseras på dennes uppfattningar. Donaldsson och O’Toole (2002) poängterar vikten av att skapa en förståelse för kundens uppfattningar för att kunna bidra med det som kunden förväntar sig. För att företag ska kunna få en förståelse krävs det att de kommunicerar med kunden och även bedömer det som kunden förväntar sig. På detta sätt kan företag bidra till ett högre värde till kunden i form av att minska gapet mellan kundens förväntningar och den egentliga upplevelsen (Donaldsson och O’Toole 2002).

## 2.7 Digitala möten

Digitala medel gör att människor på olika platser kan kommunicera med varandra genom digitala möten. En av fördelarna som en organisation kan få av att använda sig av digitala möten är bland annat en minskad påverkan på miljön. Samtidigt som det kan bidra till finansiella förbättringar som ett resultat av dem blir mer tidseffektiva och minskar resekostnader (Arnfolk och Kogg 2003).



Figur1. Konceptuellt ramverk av organisatoriska effekter av virtuella möten (Baserat på Arnfolk 2012)

För att undersöka samt beskriva de potentiella effekterna av virtuella möten även benämnt digitala möten så har Arnfalk (2012) byggt ett konceptuellt ramverk. Från ett organisationsperspektiv så är effekterna indelade i fyra olika grupper; organisationsstruktur, effektivitet, personal och hållbarhetskrav. Utifrån ramverket så kan virtuella möten influera organisationens geografiska och logiska struktur. Det kan påverka den potentiella fysiska lokaliseringen av kontor och personal samt hur arbetet organiseras. Det kan även ha en påverkan på den tekniska infrastrukturen och organisationsavdelningar som administrerar tekniska lösningar. Kategorin för effektivitet täcker alla potentiella effekter som arbetsätt, ekonomi och tidsaspekter. De ekonomiska faktorerna som antas påverkas inkluderar kostnader för resor, tekniska lösningar och omfattningen av ekonomisk aktivitet. Enligt ramverket kan organisationen även spara tid på möten, affärsresande samt tillgänglighet. I detta sammanhang innebär tillgänglighet att organisationen har tillgång till de anställda samt att de anställda har tillgång till organisationens resurser. Användningen av digitala möten kan ha en inverkan på personalen sådant som personalomsättning, personalnöjdhet, rekryteringsmöjligheter, jämställdhet samt mångfald. Avslutningsvis förväntas digitala möten att påverka företags hållbarhetskrav (Lindeblad et al. 2016).

## 2.8 Ett optimalt möte

Konceptet med ett optimalt möte är att visa på komplexiteten av alla aspekter som inkluderar fördelar och kostnader i ett möte. Ett mötes fördelar kan delas upp i två kategorier; organisations fördelar och privata fördelar. De privata fördelarna ska återspegla varje mötedeltagares individuella fördelar med mötet. Detta kan till exempel vara nätverkandet av kontakter där djupare och nya kontakter byggs. Medan organisations fördelar ska reflektera varje deltagande organisationers användning av mötet. Där de kort- och långsiktiga konsekvenserna av mötet är inkluderade (Arnfalk och Kogg 2003).

Kostnaden av möten kan delas upp i tre olika kategorier, privata kostnader, organisationskostnader och samhällskostnader. De privata kostnaderna är det som varje enskild person måste göra för att kunna delta i mötet. Detta innefattar till exempel att sova borta eller behöva kliva upp tidigt på morgonen för att hinna med ett plan. De organisatoriska kostnaderna ska återspegla organisationernas medverkan och deras totala kostnad av mötet. Detta inkluderar resekostnader, kostnad för boende, uppkopplingskostnader samt kostnader för tid som inte används effektivt under resande. Samhällskostnaderna ska reflektera miljöns påverkan av mötet, men även infrastrukturkostnader som sjukvård med mera (Arnfalk och Kogg 2003).

Arnfalk och Kogg (2003) menar att konceptet för optimala möten inte vägleder hur man ändrar mötesbeteende, men har visats vara användbart vid beslut av resor, miljö och affärsmöten då den tar upp de positiva samt negativa konsekvenserna av möten. Detta kan användas för att kritisera eller försvara den nuvarande mötesformen (Arnfalk och Kogg 2003).

## 2.9 Customer Relationship Management

CRM är den strategiska användningen av information, processer, teknologi och människor för att hantera kunders relationer med företag genom hela kundens livscykel. CRM bygger på filosofin för relationsmarknadsföring. Denna betoning på relationer, i motsats till transaktioner, omdefinierar hur företag interagerar med sina kunder (Gummesson 1999, Sheth och Parvatiyar 2000). Principen syftar följaktligen på kundretention genom effektiv hantering av kundrelationer istället för transaktionsbaserad marknadsförings tonvikt på att vinna nya kunder (Christopher et al. 1991). Även om termen inte kom till bruk i större omfattning först under senare delen av 1990-talet så har de principer som CRM baseras på funnits betydligt längre. Dess ursprung som involverar att bygga relationer av ömsesidigt värde mellan leverantörer och kunder har funnits sedan handelsstart (Grönroos 1994, 1996). Tillväxten av CRM sammanföll med "the Internet boom" som resulterade i att nya möjligheter för företag att utveckla och hantera relationer med sina kunder med internetbaserad teknik (Bauer et al. 2002). Det som har förändrats under de senaste decennierna är ett antal betydande trender som kollektivt gjort det möjligt att hantera kundrelationer med hjälp av informationsrelaterad relationsmarknadsföring eller CRM (Ryals och Payne 2001).

Det finns ingen överenskommelse om en universellt accepterad definition av CRM och det finns olika tolkningar av vad CRM betyder (McKie 2000, Abbott 2001, Buttle 2009, Zablah et al. 2003). Även om det finns skillnader i definition av konceptet, är det vanligt att betona vikten av att se CRM som en omfattande uppsättning av strategier för att hantera relationer med kunder som relaterar till den övergripande processen med marknadsföring, försäljning, service och support inom organisationen. Detta snarare än ett självständigt fristående initiativ som inte är kopplat till företagets övergripande affärsstrategi (Kotorov 2003, Ngai 2005).

CRM har blivit allt viktigare för att förbättra företagets förståelse för kundernas beteende och utmaningarna att förvärva och behålla långsiktigt kundvärde som grund för en hållbar konkurrensfördel (Winer 2001). CRM kan bidra med fördelar som är svårare att duplicera vilket kan framträda som något unikt och personligt till kunden då det är baserat på tidigare dialoger med företaget (Newell 2000).

CRM-tekniken är den informationsteknik som används för bättre hantering av kundrelationer (Reinartz et al. 2004). Det inkluderar applikationer som kan stödja försäljning, marknadsföring och service samt analysera data om kunder. Huvuduppgifterna inom CRM är att identifiera kundvärdet kopplat till ett särskilt företag, att förstå betydelsen av dessa kundvärden för varje kundsegment samt undersöka om ett framförande av dessa värden kommer att påverka bottenlinjen på ett positivt sätt. Systemet ska även kommunicera och leverera lämpliga värden till varje kundsegment på ett sätt som kunden vill få informationen levererad och slutligen är dess uppgift att mäta resultat samt dokumentera avkastning på investering (Newell 2000).

CRM-lösningar levererar kunddata till en bråkdel av kostnaden jämfört med äldre nätteknik. Systemet ackumulerar, lagrar, underhåller och distribuerar kundkännedom i hela organisationen. Den här informationen är avgörande för produkthanpassning, serviceinnovation, konsoliderade synpunkter på kunder och beräkning av kundens livstidsvärde (Peppard 2000)

För kunder erbjuder CRM fördelar som anpassning, enkelhet och bekvämlighet, oavsett vilken kanal som används för interaktion (Gulati och Garino, 2000). CRM har resulterat i en ökad konkurrenskraft för många företag vilket har resulterat i högre intäkter och lägre driftskostnader. Att hantera kundrelationer på ett effektivt tillvägagångssätt ökar kundtillfredsställelse och retentionsnivåer (Reichheld 1996). CRM medför även att oavsett vilken kanal eller metod som används för att kontakta företaget så får kunderna samma konsekventa och effektiva service (Creighton 2000).

### 2.9.1 Digital CRM

Utvecklingen av Internet har lett till nya medel för att interagera med kunder. Det är en modernare form av kontaktpunktmedium som kan bidra till nya utmaningar och möjligheter. Internet har bidragit till att kunderna har tillgång till mer information och kontroll, vilket har resulterat i nya förväntningar och krav hos kunderna. (Kincaid 2003)

Electronic customer relationship management (eCRM) inkluderar interaktiva elektroniska teknologier såsom internet, mobiltelefoni, kundsamtal och kontaktcenter. Användningen av dessa tekniker och kanaler innebär att företag kan reducera eller utesluta mänsklig kontakt totalt i kundinteraktioner (Ahmed 2009). eCRM är till för att öka effektiviteten och leverera ökat kundvärde (Fjermestad och Romano 2003). Systemet kan reducera kostnader som finns inom kundkommunikation, optimera arbetsflöden i följd av att företagssystem integreras med varandra samt möjliggöra förbättrade kundinteraktioner, relation och personaliseringmöjligheter (Adebanjo 2003). Målet med eCRM-system är att förbättra kundservicen, behålla värdefulla kunder och hjälpa till med att tillhandahålla analytiska möjligheter inom en organisation (Scullin et al. 2004, Sun 2006). De företag som tenderar att vara mer villiga att implementera systemen är de företag som är medvetna av kundkontaktens värde, strävar efter att vara konkurrenskraftiga samt försöker differentiera sig från resten av marknaden (Ragins och Greco 2003).

### 2.9.2 CRM och flerkanalig miljö

En viktig del för att utöka kundtillgången är tvåvägskommunikationen mellan företag och kunder. Med hjälp av de nya tekniker som finns på marknaden så har flödet av dialoger och spridning av information ökat kraftigt. CRM-systemets roll i detta är att använda data för att förstå kunder och genomföra relation marknadsföringsstrategier. (Payne och Frow 2004)

När företag har en god förståelse av vad dem och deras kunder har för behov kan de utvärdera och välja bland de tillgängliga kanalalternativen. Payne och

Frow (2004) anser att det finns sex huvudkanalkategorier; säljkår, butiker, telefoni, direkmarknadsföring, e-handel och mobilhandel. I följd av behovet att erbjuda kunder olika kanaltyper för att möta deras behov under försäljningscykeln är det viktigt att integrera verksamheten i de olika kanalerna för att producera den bästa kundupplevelsen och maximala kundvärdet.

För att skapa en konkurrensfördel idag räcker det inte bara att sälja produkter och tjänster till kunder; det krävs att leverera service i världsklass och bygga långsiktiga och lönsamma relationer med kunder som grundar sig på ömsesidig nytta och förtroende. För att lyckas måste företaget därför konsekvent försöka erbjuda individualiserade förhållanden (Peppers et al. 1999) i varje kundinteraktion som sker genom alla kanaler som erbjuds. Värdet till kunden ligger inte i någon enskild produkt utan i försäkran att företaget kommer att fortsätta erbjuda dem en ström av produkter skräddarsydda för deras speciella behov (Payne och Frow 2004).

Kunderna uppskattar att företag erbjuder flera interaktionsvägar men om de tvingas upprepa sig på grund av att organisationen inte är fullständigt synkroniserad anses detta som något negativt istället. Kunder som är vana med information och svar i realtid måste tillgodoses med detta även när de byter till alternativ kanal. Det bör därmed inte vara någon större skillnad om en kund interagerar med företaget via webben, direkt kontakt med försäljare eller genom en återförsäljare. Därför har effektiv flerkanalshantering blivit som ett kännetecken för en framgångsrik CRM-strategi (Crosby and Johnson 2000).

Att hantera integrerade kanaler bygger på förmågan att upprätthålla samma höga standard i flera, olika kanaler. Efter att ha fastställt en uppsättning standarder för varje kanal som definierar en enastående kundupplevelse för den kanalen, kan organisationen sedan arbeta för att integrera kanalerna (Kincaid 2003).

### **2.9.3 Personuppgiftslagen och dess påverkan på CRM**

Personuppgiftslagen (PuL) har till syfte att skydda människors personliga integritet. Detta omfattar bland annat registrering, insamling, bearbetning, spridning och utplåning av personuppgifter (Datainspektionen, 2018a).

Den 25 maj 2018 ersattes personlighetslagen med GDPR (General Data Protection Regulation). Detta medförde skärpta lagar för lagring av personuppgifter samt ändrade arbetssätt för många företag som använder sig av CRM-system vid hantering av kundinformation. Vid lagring av kundinformation krävs ett samtycke. Företaget måste upplysa kunden om vilka uppgifter som ska sparas och till vilket syfte för att sedan kunna få ett godkännande från kunden. För att uppgifterna ska få lagras måste de även anses som betydelsefull för kundrelationen (Datainspektionen, 2018b).

## 2.10 Tidigare forskning

Tidigare forskning visar att för att skapa en relation är det viktigt att kunderna får en bra upplevelse under de första mötena och att de känner att relationen är värdeskapande (Storbacka och Lehtinen 2012). Vidare finns det ett flertal forskare som påstår att företag kan identifiera de parametrar vilket kunder grundar sin upplevelse på. Dessa parametrar är pålitlighet, lyhördhet, kompetens, tillgänglighet, trevligt uppträdande, kommunikation, trovärdighet, trygghet och rättelse. De olika parametrarna är dock inte betydelsefulla i alla situationer. Därför måste parametrarna undersökas för den enskilda situationen (Sörqvist 2000).

Hur kunder motar samt är villig att använda sig av teknik vid ett samarbete beror på relationens engagemang och tillit. För att kunna implementera ny teknik vid samarbete med kunden kan det därmed vara av vikt att fokusera på att bygga upp ett engagemang och en tillit (Lancastre och Lages 2006). I en tidigare studie gjord av Standaert et al, (2016) jämfördes olika affärsmötens effektivitet. Det studerades huruvida mötet uppnådde sina mål. Studien visade att möten där digitala medel användes för att skapa en närvaro med mötesdeltagarna kunde jämföras som lika effektiva som fysiska möten när det gäller att komma fram till lösningar samt ta beslut. Digitala möten som skapade en känsla av faktiskt närvaro var mer effektivt än möten med mindre närvaro. Möten med mer levande interaktioner ansågs på ett effektivt sätt uppfylla målen för att skapa och bygga upp ett förtroende, ta och ge återkoppling samt skapa ömsesidig förståelse kring olika samtalsämnen (Standaert et al. 2016). Detta menar Standaert et al. (2016) visar på att olika mål med möten kräver olika mötesformer för att de ska bli så effektiva som möjligt.

## 3 Metod

Studien är utförd med bland annat en enkät vars ändamål var att samla in parametrar som är viktiga i ett möte ur ett kundperspektiv. Målet med enkäten var att kunna sammanställa en lista över parametrar till den första forskningsfrågan i rapporten. Därefter gjordes intervjuer vars syfte var att bidra till leverantörens synvinkel på vilka parametrar som är viktiga för att skapa värde för företag i kundmöten. Vidare genomfördes en intervju med en kund för att öka reliabiliteten och för att få en ökad förståelse av kundernas perspektiv. Intervjun utformades för att besvara alla forskningsfrågor. Utöver detta så utfördes en litteraturstudie med syftet att bidra med en övergripande förståelse inom ämnet samt ytterligare synvinklar och information för att besvara forskningsfrågorna. De moment som studien består av är följaktligen:

- Enkät med utveckling av parametrar kunder anser är viktiga
- Intervju på fallföretaget och kunder
- Litteraturstudie

I början av studien utfördes en litteraturstudie för att skapa en förståelse samt identifiera parametrar som är viktiga i möten. Utefter detta gjordes en enkät där öppna frågor ställdes angående vad som ansågs som viktiga parametrar i möten utifrån ett kundperspektiv. De parametrar som identifierades i litteraturstudien och i enkätundersökningen sammanställdes därefter i en lista och användes vid utformning av intervjuguiden. I intervjuguiden fick respondenterna nämna samt kommentera de parametrar som de ansåg som viktiga. Vidare grundade sig även frågorna i intervjuguiden på rapportens teori om kundrelationer, kundvärde, CRM, kundmöten och digitala respektive fysiska möten.

I insamling av data användes både primär och sekundär data. Primärdata är enligt Holme och Solvang (1997) data som har samlats in genom intervjuer, enkäter eller observationer medan sekundärdata är den information som samlas in genom litteraturstudier och teoretiska modeller. I denna studie kommer primärdatat från respondenternas synpunkter och svar i de intervjuer som utfördes på WSP samt svaren från enkäten. Sekundärdata samlades in i form av en litteraturstudie.

### 3.1 Forskningsansats

Ett forskningsarbete kan utgå utifrån olika tillvägagångssätten. Dessa är deduktion, induktion och abduktiv (Patel och Davidson 2011). Deduktiv forskning utgår från teorin och logiska argument. Om detta tillvägagångssätt väljs så formuleras en hypotes utifrån det ämne som ska undersökas (Henricson 2017). Patel och Davidson (2011) påpekar att teorin påverkar hur det insamlade materialet ska tydas samt relateras till tidigare teori. Således styrks objektiviteten av ett deduktivt angreppssätt då insamlat material bygger på tidigare teorier och resultatet påverkas inte av egna uppfattningar i lika stor

utsträckning (Patel och Davidson 2011). I ett induktivt tillvägagångssätt däremot så studeras och observeras empiriska data som samlats in och utifrån detta dras slutsatser och teoretiska begrepp formuleras (Henricson 2017). Insamlad data påverkas således inte av tidigare forskning (Bryman och Bell 2013). Det abduktiva tillvägagångssättet beskriver Alvesson och Sköldberg (2008) som en kombination av både det deduktiva och det induktiva.

Denna studie har haft både ett induktivt och deduktivt tillvägagångssätt då nya begrepp och aspekter har upptäckts under arbetets gång. En deduktiv metod användes i början av arbetet då relevant teori togs fram om värde, CRM, relationer och möten för att därefter utforma en intervjuguide. Frågorna som ställdes var därefter för att undersöka om respondenternas svar stämde överens med den teori som tagits fram. Vidare så försökte intervjufrågorna att hållas sig till ett induktivt tillvägagångssätt. Detta för att kunna hålla öppna frågor och inte ledande. Detta tillvägagångssätt användes även vid utformning av enkäterna. Resultat utifrån empirin ledde då till att egna slutsatser och teorier kunde göras.

## 3.2 Litteraturstudie

Först genomfördes en selektiv litteraturgenomgång där några tidigare studier valdes ut för att granskas som hade liknande metodval eller ämne som det som var tänkt för rapporten. Artiklarna undersöktes noggrant för att hitta en utgångspunkt som var annorlunda och därmed kunde bidra med något nytt till forskningsämnet. Syftet med genomgången var att få en uppfattning om vad som är känt sedan tidigare och undersöka vilken metod som var lämpligast för den tänkta studien.

Därefter utfördes en mer djupgående litteraturinsamling där information samlades in från skriftliga källor och vetenskapliga artiklar. Till hjälp användes främst Mittuniversitetets databas Primo som är en samling av universitetets alla elektroniska resurser. Utöver Primo har även andra databaser såsom Emerald, Google Scholar, Business Source Premier, JSTOR, SpringerLink och Oxford University Press (OUP) använts. Litteraturstudien syfte var dels att undersöka om det fanns parametrar från tidigare studier samt om det var möjligt att identifiera ytterligare parametrar utefter teorin. Den insamlade teorin nyttjades även när enkäterna skulle skapas då enkäterna formades efter två föreslagna insamlingsmetoder av Sörqvist (2000).

Vid val av källor har fyra faktorer tagits hänsyn till; användbarhet, observation, tolkning och ursprung (Holme och Solvang 1991). Först observerades vilka källor som fanns tillgängliga samt innehöll relevant information om det valda ämnet. För varje informationskälla har det identifierats vem eller vilka som har skrivit innehållet och vilket år det är publicerat. Det har även undersökts var källan är publicerad och till vilket syfte. Detta för att få en förståelse om källan är vad den utger sig vara samt om den är pålitlig. Därefter har informationen tolkats och analyserats för att klargöra vad källan vill förmedla med texten. Sedan bestämdes det om information är användbar för att uppnå studiens syfte.



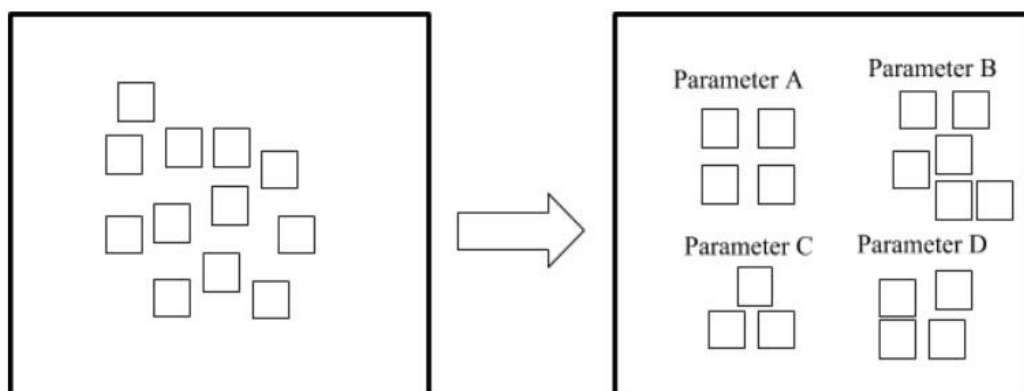
Informationen jämfördes även mot andra oberoende källor för att granska om den överensstämmer vad de har angett, vilket skulle stärka källans trovärdighet.

### 3.3 Datainsamling

Denna studie utgår från kvalitativ data i form av en enkät och intervjuer. Enkäten användes för att samla in vilka parametrar som kunder anser är viktiga i möten. Syftet med intervjuerna var att få en uppfattning om hur företag och kund använder sig av kundmöten idag samt vad de värderar i möten och hur olika mötesformer väljs. I intervjuprocessen valdes det att använda Kvaless InterView och hans sju stadier; tematisering, design, intervjuandet, överför till bearbetningsbar form, bearbetning och analys, resultat samt rapportering som en grund för utförandet (Kvale 1996, Kvale och Brinkmann 2009).

#### 3.3.1 Enkät

En attitydundersökning utfördes för att mäta kundnöjdheten även kallat kundtillfredsställelsen. Detta användes för att få kunskap om vad kunden anser och upplever i möten. Attityder formas och påverkas av olika delar. Detta är bland annat kundens kunskap om det aktuella ämnet där kundens insikt samt uppfattning och bedömning påverkar. Vidare påverkas kundens attityd av känslor för ämnet. Även kundens beteende i framtiden i proportion mot ämnet har en påverkan på kundens attityd. Enkäten bygger på två metoder för fastställning av parametrar; extern utveckling och kritiska händelser (Sörqvist 2000). Extern utveckling bygger på att en kvalitativ studie utförs på kunder. Detta undersöktes genom att i enkäten fråga respondenterna vilka parametrar de ansåg vara viktiga i möten. Kritiska händelser är en kartläggning av parametrar som sker genom att respondenten berättar om bra och dåliga erfarenheter som personen har varit med om vid användning av den aktuella tjänsten. Det är viktigt att respondenten klargör vad som var positivt eller negativt med situationen och varför. De behov och egenskaper som samlats in sammanställdes sedan i släktdiagram för att det skulle vara möjligt att gruppera de som har samma innebörd (se figur 2.). Det sammanställdes sedan en lista över alla parametrar som identifierats i enkäten.



Figur 2. Släktskapsdiagram användes för att undersöka kundernas behov och egenskaper för att därefter gruppera dessa till en parameter.

Enkäterna skickades ut med hjälp av Google formulär och delades med en länk. Denna länk skickades ut på LinkedIn, vilket är en plattform för företag och arbetssökande. Enkäten riktade sig till personer som är kund och deltar i möten med ett företag. Det var viktigt att få svar från kunder för att få ett kundperspektiv av möten. (Se bilaga B)

### 3.3.2 Genomförande av intervjuer

Vid utförandet av intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuguide. En intervjuguide fungerar som ett stöd och är en mall med teman över de olika områden som ska beröras under intervjun (Lantz 1993). Utformning av frågorna i intervjuguiden grundade sig på rapportens teori om kundrelationer, kundvärde, CRM, kundmöten och digitala respektive fysiska möten. Syftet med intervjufrågorna var att bekräfta det som hade identifierats i teorin, men även för att hitta nya infallsvinklar. Därför användes en semistrukturerad intervju som enligt Bryman (2013) ger utrymme till respondenten att besvara frågan så som den själv vill utan att den ska ledas mot ett svar. Vidare undersöktes även olika parametrars betydelse som identifierats och sammanstälts från litteraturstudie och enkät. Parametrarna sammanställdes i en lista och respondenterna fick nämna samt kommentera de parametrar som de ansåg som viktiga i olika situationer och möten.

Intervjuerna utfördes via telefon och samtalet spelades in efter godkännande från respondenten. Ämnena i intervjuguiden berördes inte i kronologisk ordning utan beroende på vad det talades om så ställdes följdfrågor inom de valda områdena. Efter samtalet dokumenterades intervjun. Det gjordes sex intervjuer varav en intervju utfördes på en kund till företaget WSP. Urvalet av respondenter till intervjuerna gjordes enligt ett avsiktligt urval. Möjliga respondenter skickades från kontaktperson på WSP och därefter kontaktades dessa personer. Ett informationsblad skickades ut till dessa personer om ämnen intervjun skulle beröra och dess syfte. Detta gjordes dels för att bekräfta att respondenterna hade den kunskap som krävdes för att besvara intervjuns ämnen och dels för att de skulle få en inblick i dess syfte. Det eftersträvades att intervjua personer som hade erfarenhet inom ämnet eller kunde bidra med motstridig data och synpunkter. Detta för att undvika snedvridning eller vinkling av studien. Efter att den första intervjun hade utförts granskades listan med teman för att korrigera det som ansågs fungera mindre bra och det lades till mer av det som fungerade. (Se bilaga A)

Det valdes att utföra studien på en bredare nivå då det valda företaget ansågs vara en typisk plats för studiens ämne. För att för att samla ett brett spektrum av information och synpunkter utfördes intervjuerna på personer från olika avdelningar och kontor inom organisationen för att kunna jämföra data från de olika platserna.

### 3.3.3 Datainsamlingsteknik

För att samla in data under intervjuerna användes en telefon som inspelningsapparat. Eftersom telefonen inte dokumenterar handlingar såsom

kroppsspråk och liknande så dokumenterades det i skriftliga anteckningar om det ansågs vara tillförande till den information eller synpunkt respondenten gav. Det skapades även en plan över hur material som möjligtvis kunde avslöja personens identitet skulle raderas. Detta för att skydda de som deltagit sådan att de vågade berätta vad de ville under intervjutillfället. Det efterfrågades även i början av intervjun om tillstånd att spela in. Om personen skulle haft några invändningar skulle informationen dokumenterats i skriftliga anteckningar istället.

## **3.4 Vetenskapliga kriterier**

### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handlar om hur tillförlitligt ett resultat av en undersökning är. Det är ett mått för hur ett tillvägagångssätt eller en metod vid olika tidpunkter med liknande förhållanden kan ge samma resultat. Således är en fråga som ger ett svar vid en tidpunkt och ett annat vid en annan inte reliabel. Vid intervjuer finns det olika faktorer som kan påverka respondentens svar. Detta kan till exempel vara att personen ifråga sett ett program eller varit med om en händelse nyligen som påverkar dennes åsikter (Bell och Walters 2016).

Det finns några metoder för att testa reliabilitet. En av dessa som Ejvegård (2009) nämner är att ställa kontrollfrågor. Det vill säga liknande frågor som ställs på olika sätt. Vid en god reliabilitet kommer dessa svar att bli densamma. Detta var en metod som även gjordes för att testa reliabiliteten vid intervjuerna.

### **3.4.2 Validitet**

Betydelsen av validitet är att mäta det som avses att mäta (Ejvegård 2009). Studiens validitet mäts i huruvida resultatet stämmer med det som skulle undersökas (Christensen 2010). Vid intervjufrågor är det väsentligt att respondenterna förstår betydelsen och uppfattar frågan likt de som ställer frågan. Vidare är det av vikt att intervjufrågorna är av god reliabilitet för att validitet ska föreligga (Saunders et al. 2009). Detta betyder dock inte att om reliabiliteten är hög så kommer även validiteten vara det. En fråga som ställts kan ge samma eller liknande svar i olika situationer men samtidigt inte mäta det som studien ämnar sig till (Bell och Walters 2016)

För att öka rapportens validitet så upprepades det som respondenten sa för att bekräfta att det som sades uppfattats korrekt. Vidare så utfördes insamlingen av data på olika avdelningar av det studerade företaget. Detta för att kunna jämföra resultat från olika miljöer och grupper. Vid utformning av frågorna till intervjuerna byggde dessa på tidigare forskning inom ämnet. Frågorna formulerades även på ett tydligt sätt för att minska risken för misstolkning och insamling av felaktig data som inte skulle mätas.

### 3.5 Etiska överväganden

Trost (1993) tar upp vikten av att ta hänsyn till etiska aspekter vid utförande av intervjuer. Han menar att forskare ska skydda respondenternas integritet genom att inte lämna ut information som kan anses känslig. Respondenterna ska även ge sitt samtycke om att delta i undersökningen samt godkänna information som används i studien. Vidare ska respondenten bli informerad om studiens syfte, rätten att avbryta och delta, anonymitet, hur resultatet kommer att spridas samt risker och sårbarheter (Trost 1993).

De ovanstående etiska aspekter har tagits i beaktande med hjälp av Vetenskapsrådets (2011) etiska principer som inkluderar information-, samtycke-, konfidentialitet - samt nyttjandekravet. Informationskravet innebär att alla som deltar i en undersökning ska informeras om dess syfte (Vetenskapsrådet 2011). Detta krav har uppfyllts vid intervju av respondenter genom att syfte samt tillvägagångssätt har presenterats innan påbörjad intervju. Samtyckeskravet innebär att det är frivilligt för respondenter att delta i en undersökning (Vetenskapsrådet 2011). Alla respondenter har frivilligt valt att delta i intervjuerna samt har inledningsvis blivit informerad om att de när som helst under intervjun kan välja att inte delta. Således har samtyckeskravet uppfyllts. Vidare har studien tagit hänsyn till konfidentialitetskravet. Konfidentialitetskravet innebär att alla personuppgifter från respondenter ska tas hand om sådan att ingen obehörig kan komma åt dem samt i den största möjligaste mån ska deltagare ges konfidentialitet (Vetenskapsrådet 2011). I undersökningen har personliga uppgifter hanterats noggrant sådan att ingen obehörig kan komma åt informationen samt att endast information som ansetts relevant samlats in. Anonymitet för de som deltagit i studien har även garanterats. Detta då respondenterna i intervjuerna uppger information som kan anses känslig och att detta vidare inte ska få negativa konsekvenser för respondenterna. Personlig information som gör det möjligt att identifiera personen, sådant som namn och ålder ansågs inte relevant för studiens ändamål. Slutligen har nyttjandekravet tagit i beaktande. Nyttjandekravet syftar till att insamlad data endast ska användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet 2011).

## 4 Resultat

### 4.1 Litteraturstudie

#### 4.1.1 Viktiga parametrar i kundmöten

Tre parametrar som Leifland Berntsson et al. (2016) nämner är viktigt för kundmöten är; sömlöst, personligt och i rätt tid. Med sömlöst menas att kunden ska kunna växla mellan kanaler utan problem. Informationen om kunden ska finnas tillgänglig och kunden ska erbjudas samma produkter och tjänster i alla medium. Kundmötet ska även anpassas efter varje kunds enskilda behov. Och slutligen så ska mötet ske när det är passande för kunden. (Leifland Berntsson et al. 2016)

##### 4.1.1.1 Parametrar som kunder bygger sin upplevelse på

Nedan är en sammanställning av de parametrar som Sörqvist (2000) påstår generellt är viktiga för att skapa värde i tjänster.

- Pålitlighet
- Lyhördhet
- Kompetens
- Tillgänglighet
- Trevligt uppträdande
- Kommunikation
- Trovärdighet
- Trygghet
- Rättelse

#### 4.1.2 Situationer då fysiska möten skapar mer värde än digitala

Resultat som påträffats utifrån litteraturstudien om när fysiska möten skapar mer värde än digitala är bland annat teorin om Media richness. Denna teori har visat att komplexa former av kommunikation kräver rikare media (Potter 2004, Short et al. 1976, Trevino et al. 1987). Enligt denna teori bestämmer mediernas rikedom vilken typ av information de kan användas till. Om mediet inte är tillräckligt rikt finns det en risk för att kommunikationsfel och därmed minskas det upplevda värdet.

Ett annan teoretisk syn är att sociala normer och vanor påverkar valet av tillvägagångssättet för kommunikationen. Enligt Fulk et al. (1990) beror valet av medier i organisationer inte bara på mediernas egenskaper utan också på individens tidigare erfarenheter med media och andra människors inflytande. Lu och Peeta (2009) påpekar att mötets kontext är den största nyckelfaktorn som påverkar valet mellan fysiska och digitala möten. Deras studier visar att videokonferenser väljs för sammanhang som informationsutbyte, hantering,

utbildning och rådgivning, medan fysiska möten väljs för kontexter som förhandlingar, marknadsföring demonstrationer och affärsdiskussioner.

#### **4.1.3 fördelar och nackdelar med fysiska respektive digitala möten**

Att addera nya former av möten kräver tydliga regler för hur och när mötet ska hållas och vilka som ska delta (Lindeblad et al. 2016). Digitala möten kräver mer förberedelse, en klar agenda och en tydligare struktur på arbetet. Mötesledarens ansvar i digitala möten blir att försöka skapa en balans mellan att vara lyhörd och hålla ett fokus på uppgiften samt skapa förtroende genom att ge utrymme till mötesdeltagarna att lära känna varandra. Med hjälp av teknik kan relationer enklare byggas i en digital miljö (Lindeblad et al. 2016).

Digitala möten är mer effektiva då de ofta uppfattas som mer intensiva och olämpliga för socialt prat (Arnfolk 2012). Socialt prat som småprat innan ett möte har dock visats sig vara något som skapar ett förtroende och är kulturskapande. Enligt Ekman (2003) är det genom småprat som mål, beslut, visioner och relationer skapas. I digitala möten är småprat inte lika vanligt förekommande och därav kan fysiska möten vara av betydelse i en inledande relation för att skapa en kultur. Det går dock att skapa detta genom att börja digitala möten tidigare och låta ordet vara fritt i några minuter innan mötet startar. Detta kan även göra att mötet uppfattas som mer personligt (Falkman och Falkman 2014).

Enligt Arnfolk och Kogg (2003) så är digitala möten lämpligast för uppföljningsmöten och när det behövs samlas information samt för korta och repetitiva möten. Det har i studier bevisats att digitala möten kan spara tid både i planering och i själva mötet. I dagens organisationer sker videokonferenser ofta i situationer som kräver nödmöten, eftersom det kringgår den mer utarbetade och tidskrävande processen att skapa ett möte som deltagarna måste resa till för att delta (Denstadli et al. 2011). Andreev et al. (2010) påstår i sin artikel att även om digitala möten anses vara en potentiell ersättare till resor så visar empiriska bevis att organisationer för det mesta ser digitala medier som ett sätt att utöka effektivitet och produktivitet i organisationen och inte som ett sätt att bespara resemedel.

## 4.2 Enkät

### 4.2.1 Viktiga parametrar i kundmöten

Nedan är en sammanställning av de parametrar som identifierats som väsentliga i kundmöten bland respondenterna i enkäten.

- Trevligt bemötande
- Öppenhet
- Engagemang
- Väl förberedd
- Trevlig atmosfär
- God kunskap
- Läsa av kunden
- Professionell
- Öppet sinne
- Personlig
- Trovärdighet
- Kompetens
- Tillgodoser behov

## 4.3 Intervju

### 4.3.1 Viktiga parametrar i kundmöten

Nedan är en sammanställning av de parametrar som identifierats som väsentliga i kundmöten bland respondenterna. Respondenterna har valt ut parametrar de anser som viktiga utifrån en sammanställning av de parametrar som tagits fram från teori och enkätundersökning.

- Lyhördhet
- Kommunikation
- Kompetens
- Förståelse
- Trovärdighet
- Tillit
- Trevligt bemötande

Nedan presenteras respondenternas motivering till de parametrar som de ansåg som viktiga. Respondenterna fick nämna samt kommentera parametrarnas betydelse i olika situationer och möten.

#### *Lyhördhet*

Alla respondenter nämnde lyhördhet som en viktig parameter och många tryckte på denna specifika egenskap i början av en relation. Detta för att i första mötet kunna möta kundens behov samt göra ett gott första intryck. Denna parameter ansågs även som viktig för att kunna skapa en närvaro och medverkan i mötet.

### *Kommunikation*

Kommunikation ansågs som en grundpelare till att kunna vara lyhörd. Detta för att kunna tyda signaler.

### *Förståelse*

Förståelse var en parameter som inte nämndes som ett exempel från tidigare forskning, men som många respondenter ansåg som viktig. En kund till företaget menade att denna parameter var väsentlig i inledande relationer då det är viktigt att de som dem ska samarbeta med ska ha en förståelse för deras arbetsituation, vad dem gör och vad de vill uppnå. Om inte detta uppfylls så förloras intresset i samarbetet.

### *Kompetens*

Kompetens sades vara en viktig parameter för att skapa trovärdighet bland många av respondenterna. En respondent ansåg att syftet med mötet var att kunna delge kunder med kunskap och information och därmed var dennes kompetens betydelsefull.

### *Trovärdighet*

En respondent nämnde att trovärdighet är tillsammans med kompetens viktigt för att få möjlighet till ett möte. Det är det som gör att kunden vänder sig till företaget eller personen för att få hjälp med deras problem. Det ansågs vara som ett möte innan mötet.

### *Tillit*

Många nämner vikten av tillit som en viktig parameter i början av relationen där alla är överens om att det krävs för att bygga en långsiktig relation.

### *Trevligt uppträdande*

Denna parameter rådde det delade meningar om. Vissa såg det som en av de viktigaste parametrarna, medan andra såg den som en förutsättning men inte som den enskilt viktigaste parametern.

## **4.3.2 Situationer då fysiska möten skapar mer värde än digitala möten**

De respondenterna som tillfrågats inom WSP skapade kundrelationer genom att till en början kontakta kunden digitalt via mejl eller telefon för att därefter bestämma ett fysiskt möte så snart som möjligt. En respondent sade att i 99 fall av 100 så används fysiska möten om syftet med mötet är att lära känna kunden. Personen ifråga ansåg att fördelarna med detta sätt att mötas var möjligheten till att kunna småprata samt att kunna se kundens miljö och på sådant sätt skapa en



relation. Vidare säger en respondent att det är att föredra att träffas fysiskt då det öppnar upp möjligheter till att förstå kundens behov och nämner:

*“Tillit kommer när man träffas”*

En kund till företaget menar även att de fysiska mötena är att föredra vid en inledande relation för att kunna prata mer öppet och få en förståelse för varandras strukturer. Kunden menar dock att senare i relationen kan det övergå till digitala möten och menar att när en relation skapats så ligger mer fokus på att den specifika uppgiften ska bli gjord. Detta är även något de övriga respondenterna påtalar. Dock anser många att de fysiska mötena fortfarande har en betydelse längre in i relationen. Relationen består av en kombination av fysiska och digital kontakt. En respondent menar att det är direktkontakter som är att föredra där mejl är mindre prioriterat och att telefonsamtal och den fysiska kontakten är prioriterad. En annan beskriver det som att generellt sker relationsmöten fysiskt medan avstämningsmöten görs digitalt. En respondent nämner även att de inte alltid skapar nya relationer utan att det finns återkommande kunder till företaget men att dessa är nya relationer för dem.

### 4.3.3 Fördelar och nackdelar med fysiska respektive digitala möten

Många av respondenterna i intervjuerna anser att en av de främsta fördelarna med fysiska möten är att det är enklare att läsa av deltagarna och skapa en bättre förståelse med hjälp av de subtila signalerna som ges. Fysiska möten uppskattas när känsliga ämnen ska beröras och om det uppstått större problem. En av anledningarna till detta ansågs vara att människor är “snällare” i fysiska möten då de ser människan. Vidare föredrogs fysiska möten då människor som talade olika språk skulle mötas. En respondent uppgav att det kan vara enkelt att förstå någon som talar danska när mötet är fysiskt, men vid ett samtal kan det vara svårt då inte kroppsspråket går att läsa av. Det nämndes även att många kunder uppskattar att de investerar sin tid i att åka till kunden. Däremot så påpekade en person att många kunder upplever att det är jobbigt och bökigt att de kommer dit, eftersom de måste planera för mötet. Till exempel då konferensrum ska bokas. Respondenterna påpekade även att fysiska möten är dåliga i ett miljöperspektiv eftersom de oftast måste resa en längre sträcka till kunden. Det krävs även mer energi från dem då de måste boka biljetter till resan eller hyra bil samt boka rum. Det går även inte att möta lika många personer som om man skulle använda sig av digitala möten.

Digitala möten anses vara bra för varumärket eftersom det är modernare. En respondent menade att om företaget endast använder sig av digitala möten kan det vara en marknadsföringsfördel då det kan säljas in som hållbart och tidseffektivt. Den största nackdelen som nämndes var att tekniken inte alltid fungerar. Det krävs att alla är förberedda och ser till att de har bra internetuppkoppling och även att de sitter på en bra plats så att samtalet inte störs. Annars så kan den andra parten uppleva att det är oproffsigt och bli irriterad. Kundernas bristande kompetens och kunskap om tekniken som företaget använder sig av kunde även begränsa användningen av digitala möten. Det program som de använder sig av idag hade bland respondenterna kommit

till större användning internt än vad det har gjort externt. Det är även svårt att ha möten med större grupper, speciellt om man ska småprata då det vanligtvis blir så att någon person inte hör vad som sägs. Större grupper ansågs även skapa en kommunikation mot en grupp istället för att tala mot enskilda individer. Ibland upplevdes möten i större grupper som mindre närvarande och det finns svårigheter att få med mötesdeltagande i samtalet.

## 5 Analys

### 5.1 Parametrar

Några av de parametrar som identifierades i enkäten och intervjun kan kopplas samman med varandra. Dessa kopplingar är skapade utefter respondenternas kommentarer för hur de uppfattade de enskilda parametrarna.

Det fanns två parametrar som nämndes både i enkät och i intervju, dessa var trovärdighet och trevligt bemötande. Parametrarna god kunskap och väl förberedd går att kopplas till kompetens då dessa kan anses vara det som utgör kompetens. Denna koppling bygger även på en respondents åsikt att syftet med möten är att delge kunder med kunskap och information. Ytterligare parametrar som kan anses ha liknande innebörd är lyhördhet och att tillgodose behov samt kunna läsa av kunden. Detta eftersom att respondenterna nämnde att lyhördhet var viktigt för att möta kundens behov. Respondenterna menade även att god kommunikation var viktigt för att kunna läsa av och tyda signaler från kunder.

De övriga parametrarna som togs fram från enkäten var öppet sinne, personlig, engagemang, trevlig atmosfär och professionell. Dessa parametrar hade dock inte en direkt koppling till de parametrar som respondenterna ansåg som viktiga i intervjun. Det går däremot att göra vissa kopplingar från det som tagits fram som viktigt i litteraturstudien, till exempel engagemang. Det skulle även kunna kopplas öppet sinne till förståelse. Vidare skulle professionell kunna knytas till kompetens, men det är svårt att stödja detta samband då respondenten i enkäten inte gjorde ett uttalande om vad personen menade. Således är det även svårt att göra en koppling för trevlig atmosfär och personlig. De parametrar som kan anses som viktiga i möten utifrån litteraturstudie, enkät och intervju är därmed; tillit, engagemang, kompetens, förståelse, trovärdighet, trevligt uppträdande, lyhördhet och kommunikation.

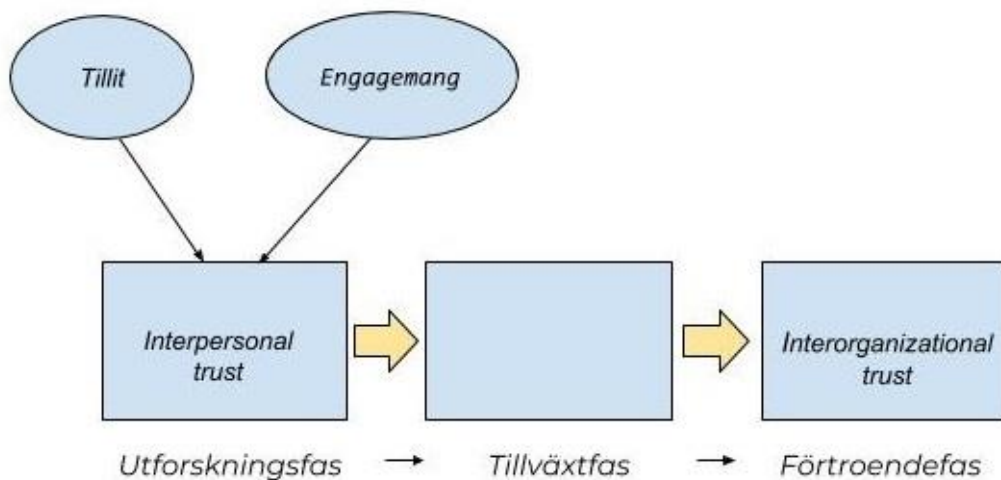
### 5.2 Situationer då fysiska möten skapar mer värde än digitala

I möten som innefattar större beslut, känsliga ämnen och människor som talar olika språk är behovet av att tyda och läsa signaler större. Kommunikationen och informationsöverföringen kan då bli bristande om dessa möten skulle hållas digitalt då många av respondenter anser att det är svårt att läsa kroppsspråk digitalt. Det fysiska mötet anses även vara att föredra vid ett första möte. I det första mötet är det många av respondenterna som nämner att tillit, förtroende, tillförlitlighet och att ett bra första intryck är viktigt. Detta är något som respondenterna ansåg som något som endast kan skapas vid fysisk kontakt. Många ser svårigheter och strul med dagens teknik, vilket respondenterna menar kan göra det svårt att leva upp till en tillit digitalt. Därför likt teori av Nilsson och Mattes (2015) så måste det första mötet med kunden ske fysiskt för

att bygga upp en tillit. Vidare bygger denna tillit enligt Buttle (2004) på individens engagemang. Individens måste därav visa sitt engagemang för att tilliten ska skapas.

Hur kunder motar samt är villig att använda sig av teknik vid ett samarbete beror på relationens engagemang och tillit. För att kunna implementera ny teknik vid samarbete med kunden kan det därmed vara av vikt att fokusera på att bygga upp ett engagemang och en tillit (Lancastre och Lages 2006). För att bygga upp en tillit menar Nilsson och Mattes (2015) att den fysiska kontakten är viktig i början, men vid ett senare stadium i relationen så påverkas inte tilliten av att kontakten övergår digitalt. Tidigare studier visar även att kundlojalitet har en koppling till tillit. (Rauyruen och Miller 2007). Tillit i ett kundsammanhang kan beskrivas som kunder som har ett förtroende samt känner sig trygga med sina kontakter till leverantören (Berry 1995).

När en relation går mot en långsiktig kundrelation kan det enligt Blois (1999) gå mot två olika relationer. Som tidigare nämnt är dessa interorganizational trust och interpersonal trust. Dessa skiljer sig på sådant sätt att tilliten riktas till företaget eller personen som håller i relationen. Många av respondenterna talar om att kunderna ska få en individuell tillit till dem ifråga det vill säga interpersonal trust. Vidare nämner en respondent i intervjuerna att de ibland skapar nya relationer med kunder som redan är befintliga kunder till företaget. Detta kan tolkas som att om en relation endast är kopplad till en person det vill säga en tillit till den enskilda personen, men då kunden får fler kontakter inom företaget byggs även en tillit till företaget i helhet upp. Den personliga relationen flyttas således till en relation till företaget.



Figur 4. En modell som illustrerar utveckling av relation

I den inledande relationen byggs relationen främst upp genom ett fysiskt möte där tillit och engagemang är viktiga kriterier för att en tillit till den enskilda personen det vill säga interpersonal trust ska uppstå. Vidare i den etablerade relationen så övergår relationen till en mer digitalt och är mer affärsinriktad. När kunden fått ett förtroende kan denna bygga upp fler kontakter med företaget och en tillit till företaget har skapats. Relationen till kunden kan då anses som starkare då den bygger på fler relationer till företaget.

### 5.3 Mötets syfte och val av mötesform

Företag kan öka värdet i relationen genom att avsiktligt välja hur de ska kommunicera med kunden (Eggert et al. 2006). Många av respondenterna anpassar sig efter hur de interagerar med kunden utifrån vad som passar den enskilda kunden. Detta skiljer sig då olika kunder är olika mottagliga samt kunniga till tekniken. En respondent nämner:

*“Man begränsas av kundernas kompetens med teknik”*

Vidare nämner respondenten att kontakten vid korta avstämningar då oftast sker genom telefonen i stället för att andra digitala medel används. Många av respondenterna nämner att de använder sig av Skype for Business internt, men inte i lika stor utsträckning externt.

På ett sätt kompletterar digitala och fysiska möten varandra. Båda tillgodoser olika typer av affärsmöten. Däremot används digitala möten mer internt inom organisationen än med kunder och klienter. De föredras i allmänhet mot fysiska möten när mötesdeltagarna redan känner varandra eller kanske har träffats ansikte mot ansikte vid tidigare tillfällen. Respondenterna är överens om att det med digitala möten är svårare att utveckla nya relationer och att det inte passar för möten där deltagarna inte redan känner varandra. Detta resultat visar att sociala överväganden påverkar beslutet att inrätta en videokonferens eller ett möte ansikte mot ansikte. Många anser att digitala möten gör kommunikationsprocessen mer effektiv vilket tyder på att mötets egenskaper kan vara fördelaktigt för specifika uppgifter.

Syftet med mötet har en avgörande betydelse för om det ska ske fysiskt eller digitalt. Det är inte bara de miljömässiga och ekonomiska aspekterna som är viktiga att ta i beaktande vid val av mötesform. Vilken typ av information och syftet med kommunikationen måste övervägas, men det finns även andra faktorer som är av betydelse. Ett möte kan öppna upp möjligheten till att expandera sitt personliga kontaktnät samtidigt som det kan bygga upp djupare kontakter med mötesdeltagare. Detta kan både vara betydelsefullt för en organisation och dess medarbetare. Både fördelar och kostnad påverkar valet av mötesform. För att optimera sitt möte gäller det att välja en mötesform där de totala fördelarna överstiger de totala kostnaderna med så mycket som möjligt eller att de totala kostnaderna överstiger de totala fördelarna med så lite som möjligt (Arnfolk och Kogg 2003). Många av de tillfrågade respondenterna poängterade även vikten av mötets syfte vid val av mötesform. En respondent

menar att det är avstämningsmöten helst hålls digitalt medan relationsmöten hålls fysiskt. Vidare säger en respondent att det kan vara bra att hålla sig till fysiska möten då känsliga ämnen ska beröras. Även Standaert et al. (2016) kom fram till att målet med mötet har en betydande roll. En av respondenterna säger att mycket kan tas på distans men att det kan vara viktigt att ibland ses fysiskt för att se människan bakom och påtalar att fysiska möten kan vara mer öppet till småprat som sedan kan bidra till lösningar. Tolkningar som kan dras från detta är att möten som innefattar enklare problem eller uppföljning kan genomföras med digitala möten.

Digitala möten används ofta när deltagarna har brist på tid för resande eller har en spridd organisationsstruktur. Behovet av att kommunicera om enkla problem och att upprätthålla existerande relationer leder till en ökad användning av digitala medier. Det finns även studier på att frekvent kommunikation bidrar till en högre kundtillfredsställelse (Zineldin och Jonsson 2003). Strävan efter att skapa och utveckla nya relationer samt hantera tvetydiga uppgifter är de största drivkrafterna till fysiska möten, speciellt om resorna inte är allt för omständliga.

Befintliga teorier har pekat på kommunikationsinnehåll som en viktig faktor för att bestämma den potentiella användningen av digitala möten såväl som sociala normer inbäddade i organisationer. Ur en mer organisatorisk synvinkel har värdet av fysiska möten i utvecklandet av sociala relationer och social kapital diskuterats som ett potentiellt hinder för att använda elektroniska möten.

## 6 Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka vilket värde som företag och kunder får i fysiska möten och vad som krävs för att det ska skapas samma värde i digitala möten. Detta för att skapa en uppfattning om vilka åtgärder som krävs för att erbjuda samma kundvärde i alla kanaler. Följaktligen så är det inte frågan om huruvida digitala möten kan ersätta fysiska möten utan snarare om vilka faktorer som påverkar valet mellan de olika mötesformerna. De frågeställningar som ska besvaras från studiens frågeställningar är följande: vilka parametrar skapar värde i möten? Vilka parametrar är viktiga i fysiska möten respektive digitala möten? I vilka situationer ger fysiska möten mer värde än digitala möten? Vilka fördelar och nackdelar har fysiska respektive digitala möten?

Utifrån intervjuer och enkäter kunde ett flertal parametrar som ansågs viktiga i möten identifieras. Några av dessa kunde även bekräftas med hjälp av tidigare forskning för vad som är viktiga parametrar för att skapa en relation och parametrar som kunder grundar sin upplevelse på. Parametrar som ansågs viktiga oavsett mötesform för att skapa värde var en god kommunikation och lyhördhet. Därefter fanns det parametrar som var olika viktiga beroende på i vilken fas relationen befann sig i. Utvecklingsfasen, tillväxtfasen eller förtroendefasen. I utvecklingsfasen var ett visat engagemang och en tillit viktiga parametrar att uppfylla. Dessa parametrar ansågs viktiga för att kunna bygga upp en långsiktig relation. För att uppfylla dessa parametrar så skapades en relation med hjälp av fysiska möten. Ytterligare parameter som betraktades som viktiga i möten för att skapa värde var kompetens, förståelse trovärdighet, tillit och trevligt uppträdande. Förståelse var även en parameter som kopplades som en väsentlig egenskap vid en inledande relation för att kundens behov ska kunna tillfredsställas och intresset i samarbetet inte ska gå förlorat.

Det finns ingen större skillnad mellan vilka parametrar som anses vara viktiga i fysiska respektive digitala möten. I digitala möten så har det däremot visat att det kan vara viktigare att vara lyhörd för att kunna bygga upp förtroende. Vidare så det är viktigt i båda att kontaktpersonen från företaget har den kompetens och kunskap som kunden behöver för att tillgodose sina behov. Tillit har även en stor påverkan på både kunden och företagets värde, eftersom det är en viktig faktor för att bygga och utveckla en långsiktig relation. Kunder får i en relation värde såsom trygghet och kontroll medan företaget får fördelar som lojala kunder. Sedan så har trevligt bemötande en stor roll i de båda mötesformerna för att skapa värde för både kund och företag. Det är viktigt att båda parterna visar ett engagemang för att tillsammans skapa värde för båda parterna.

Som många av de tillfrågade respondenterna har nämnt så är fysiska möten inte ersättbara i utvecklingsfasen av en relation när det kommer till att göra ett bra första intryck samt skapa tillit. Det finns en öppenhet till att tillit kan byggas

digitalt, men inte med dagens existerande teknik då rädslan för att tekniken ska strula är för stor. Digitala möten tycks ge mer värde när de används vid uppföljning och vid mindre affärsrelaterade situationer. Fokus ligger då inte på att skapa en personlig relation utan är mer fokuserad på uppgiften. När personen ifråga istället behöver kroppsspråk för att kunna tolka och tyda mötesdeltagaren kan ett fysiskt möte användas. Detta gäller till exempel när känsliga ämnen ska beröras, större projekt eller när människor som talar olika språk ska mötas. Mötesdeltagarens tekniska kompetens har även en betydelse för hur väl digitala möten skapar värde. Används ett medium ofta av en person kommer denna att bli bättre på att kommunicera genom detta medium och mer värde kommer att skapas.

Även om digitalisering går framåt och ny teknik implementeras för att förbättra möten så tycks digitala möten utifrån denna studie endast användas som ett komplement till fysiska möten. Fördelarna med ett fysiskt möte är bland annat möjligheten att kunna tyda samt läsa av signaler vid större beslut, känsliga ämnen och i möten med människor som talar olika språk. Ytterligare fördelar är att fysiska möten öppnar upp till småprat som kan stärka relationer samt bidra till lösningar. Fördelarna i fysiska möten är nackdelar i digitala möten och tvärtom. Till skillnad från fysiska möten är digitala möten ett hållbarare alternativ och kan även vara mer tidseffektivt. Digitala möten är mer arbetsfokuserad detta på grund av att det inte öppnar upp till småprat på samma sätt som fysiska möten.

Slutligen visar studiens resultat att det som krävs för att erbjuda samma kundvärde i alla kanaler är att ett möte uppfyller parametrarna kompetens, förståelse, trovärdighet, tillit, trevligt uppträdande, lyhördhet och kommunikation. Och istället för att ersätta fysiska möten respektive digitala möten med varandra så kommer de två mötesformerna troligen att existera inom dagens organisationer och tjäna olika ändamål. Kombinerar dessa dock på rätt sätt så kan de stärka relationen. Val av mötesform beroende på mötetets syfte samt i vilken fas som relationen befinner sig i är av stor betydelse för mötetets effektivitet och för att bygga upp en starkare relation.

Förslag på vidare forskning från denna studie skulle kunna vara att undersöka om värdet som skapas i möten skiljer sig för de olika kanalerna som kan användas för digitala möten. Det skulle kunna leda till en ökad förståelse för när de olika kanalerna skapar större värde och är att föredra i möten. Det skulle även vara relevant att samla kvantitativ data för att skapa en fördjupad kunskap över de olika parametrarnas värdeskapande i möten. Eftersom enkäten hade en låg svarsfrekvens så är det vid framtida forskning fördelaktigt att utföra fler och grundligare utveckling av parametrar bland kunder. Detta för att säkerhetsställa att alla parametrar samlats in. Det är även möjligt att utföra en intern utveckling av parametrar genom att hämta dokumenterad data från företag för att skapa en översiktlig bild över kunders behov och förväntningar.



## Källförteckning

- Abbott, J. 2001. *Data, data everywhere – and not a byte of use?*. Qualitative Market Research. 4(3): 182-192.
- Adebanjo, D. 2003. *Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal*. Management Decision. 41 (6): 570-577.
- Ahmed, T. 2009. *Electronic customer relationship management in online banking*. (Dissertation). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-44770>
- Alvesson, M. and Sköldböck, K. 2008. *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andreev, P. Salomon, I. Pliskin, N. 2010. *Review: State of teleactivities*. Transportation Research Part C, 18, 3-20.
- Ansari, A. Mela, C. Neslin, S. 2008. *Customer Channel Migration*. Journal of Marketing Research. 45 (1): 60–76.
- Arnfolk, P. Kogg, B. 2003. *Service Transformation - Managing a Shift from Business Travel to Virtual Meetings*. Journal of Cleaner Production 11: 859–872.
- Arnfolk, P. 2012. *Möjliga effekter av resfria möten - förslag på indikatorer*. Internationella miljöinstitutet vid Lunds universitet. <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=3051109&fileOId=3051124>
- Ball, D. Coelho, P.S. Machas, A. 2004. *The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model*. European Journal of Marketing. 38 (9): 1272-1293
- Ballantyne, D. 2004. *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*. Journal of Business and Industrial Marketing, 19(2): 114–123.
- Bauer, H.H. Grether, M. Leach, M. 2002. *Building customer relations over the internet*. Industrial Marketing Management. 31 (2): 155-163.
- Bell, J. Waters, S. 2016. *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur, s.133-135.

- Berry, L. 1995. *Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science. 23(4): 236-245.
- Blois, K. J. 1999. *Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status*. Journal of Management Studies. 36(2): 197–215.
- Bryman, A., Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Lund: Liber.
- Buttle, F. 2004. *Customer relationship management: concepts and tools*. Amsterdam: Elsevier, s.14.
- Buttle, F.A. 2009. *Customer Relationship Management*. 2. uppl. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Campbell, D. Frances, F. 2006. *The Cost Structure, Customer Profitability, and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels: Evidence from Customer Behavior in an Online Banking Channel, Working Paper*, Cambridge: Harvard Business School
- Chidambaram, L. Jones, B. 1993. *Impact of Communication Medium and Computer Support on Group Perceptions and Performance: A Comparison of Face-to-Face and Dispersed Meetings*. MIS Quarterly. 17(4): 465.
- Christensen, L. 2010. *Marknadsundersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Creighton, S. 2000. *Partnering for success to the e-business world*. Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference, 2000. Boston, MA.
- Crosby, L. Johnson, S. 2000. *CRM and management*. Marketing Management. 11(i): 10-1.
- Danaher, P. Wilson, I. Davis, R. 2003. *A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty*. Marketing Science. 22(4): 461–76.
- Datainspektionen. 2018a. *Personuppgiftslagen - Datainspektionen*. [online] <https://www.datainspektionen.se/lagar-och-regler/personuppgiftslagen/> [Hämtad 21 Mar. 2018].
- Datainspektionen. 2018b. *Enkla grunder i dataskydd*. [online] <https://www.datainspektionen.se/Documents/enkel-kurs-dataskydd.pdf> [Hämtad 29 Apr. 2018].
- Denstadli, J. Gripsrud, M. Hjortho, R. Julsrud, T. 2013. *Videoconferencing and business air travel: Do new technologies produce new interaction patterns?*. Transportation Research Part C: Emerging Technologies 29: 1-13.

- Denstadli, J. Julsrud, T. Johanne Hjorthol, R. 2011. *Videoconferencing as a Mode of Communication: A Comparative Study of the Use of Videoconferencing and Face-to-Face Meetings*. Journal of Business and Technical Communication. 26(1): 65 - 91.
- Dick, A. S. & Basu, K. 1994. *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*. Journal of the Academy of Marketing Science. 22(2): 99–113.
- Donaldsson, B. O’Toole, T. 2002. *Strategic Market Relationships. From strategy to implementation*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Duffy, D. 2003. *Internal and external factors which affect customer loyalty*. Journal of Consumer Marketing. 20(5): 480-485.
- Dwyer, F. R. Schurr, P. H. Oh, S. 1987. *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, 51(2): 11–27.
- Eggert, A. Ulaga, W. Schultz, F. 2006. *Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis*. Industrial Marketing Management, 35(1): 20–27.
- Ejvegård, R. 2009. *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, s.77-79.
- Ekman, G. 2003. *Från prat till resultat*. Malmö: Liber.
- Falkman, L. Falkman, T. 2014. *Virtuella möten*. Stockholm: Liber.
- Fjermestad, J. Roijiano, N.C. 2003. *Electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance: an integrative implementation framework*. Business Process Management Journal 5(9): 572-91.
- Frisdal B. 2001. *Lyhördhet*. Doktorsavhandling. Lund: Lunds universitet.
- Fulk, J. Schmitz, J. Steinfield, C. W. 1990. *A social influence model of technology use*. Organizations and communication technology. 117-140. Newbury Park, CA: SAGE.
- Godson, M. 2009. *Relationship Marketing*. New York: Oxford University Press.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*. Journal of the Academy of Marketing Science, 41 (1): 133- 150.
- Grönroos, C. 1994. *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. Management Decision. 32(2): 4–20.

- Grönroos, C. 1996. *Relationship marketing: Strategic and tactical implications*. Management Decision. 34(3): 5–14.
- Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber.
- Grönroos, C. 2015. *Service Management och marknadsföring*. Stockholm: Liber.
- Gummesson, E. 1999. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth.
- Gustafsson, A. Johnson, M. D. Roos, I. 2005. *The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention*. Journal of Marketing. 69(4): 210-218.
- Henricson, M. 2017. *Vetenskaplig teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hitt, L. M. Frei, F. X. 2002. *Do Better Customers Utilize Electronic Distribution Channels? The Case of PC Banking*. Management Science. 48(6): 732-748.
- Holme, I. M. Solvang, B. K. 1997. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hsiao, C., Yen, H. and Li, E. 2012. *Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end theory*. Internet Research, 22(3): 318-339.
- James, A. E. Nanos, A.G. Thompson, P. 2016. *V-ROOM: a virtual meeting system with intelligent structured summarisation*. Enterprise Information Systems. 10(8): 863–892.
- Kano, N. Seraku, N. Takahashi, F. Tsuji, S. 1984. *Attractive Quality and Must-Be Quality*. Journal of the Japanese Society for Quality Control. 41:39-48.
- Kaufman, J.J. 1998. *Value Management: Creating Competitive Advantage, Best Management Practices Series*. Menlo park, CA: Crisp Publications
- Khalifa, A.S. 2004. *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*. Management Decision. 5(42): 645-666.
- Kincaid, J. 2003. *Customer Relationship Management: Getting It Right!*. Prentice Hall.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management, The Millenium Edition*. London: Prentice Hall International Inc.
- Kotler, P. 2017. *Customer Value Management*. Journal of Creating Value. 3(2): 170-172.

- Kotorv, R. 2003. *Customer relationship management: strategic lessons and future directions*. Business Process Management Journal. 9(5): 566-571.
- Kumar, V. 2008. *Managing Customers for Profit – Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Kvale, S. 1996. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*.
- Kvale, S. Brinkmann, S. 2009. *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*.
- Lancastre, A. Lages, L. F. 2006. *The relationship between buyer and a B2B e marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context*. Industrial Marketing Management. 35(6): 774–789.
- Lantz, A. 1993. *Intervjumethodik Studentlitteratur*.
- Leifland Berntsson, G. Gjelstrup, A. Glaumann, M. Rundbom, N. Bardaqji, M. Lidenmark, J. Löwnthal, M. Fogelberg, J. Jarnemark, T. 2016. *Framtidens kundmöte - sömlöst, personligt och i rätt tid*.
- Lindeblad, P. Voytenko, Y. Mont, O. Arnfalk, P. 2016. *Organisational effects of virtual meetings*. Journal of Cleaner Production. 123: 113-123.
- Lu, J. L. Peeta, S. 2009. *Analysis of the factors that influence the relationship between business air travel and videoconferencing*. Transportation Research Part A. 43: 709-721.
- Lusch, R. P. Vargo, S. L. O'Brien, M. 2006. *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Journal of Retailing. 83(1): 5–18.
- McKie, S. 2000. *Customer role management*. Planet IT
- Miles, P. 2013. *Competitive strategy: the link between service characteristics and customer satisfaction*. International Journal of Quality and Service Sciences. 5(4): 395-414.
- Mossberg, L. 2003. *Att skapa upplevelser*. Studentlitteratur.
- Ndubisi, N.O. Malhotra, K.N. Wah. K.C. 2008. *Relationship marketing, customer satisfaction and loyalty. A Theoretical and Empirical Analysis From an Asian Perspective*. 21(1): 6-16.
- Neslin, S. Grewal, D. Leghorn, R. Shankar, V. Teerling, M.L. Thomas, J.S. Verhoef, P.C. 2006. *Challenges and Opportunities in Multichannel Management*. Journal of Service Research. 9(2): 95–113.

Newell, F. 2000. *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. New York: Professional Publishing.

Ngai, E.W.T. 2005. *Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification*. *Marketing Intelligence & Planning*. 23(6): 582-605.

Nilsson, M. Mattes, J. 2015. *The spatiality of trust: Factors influencing the creation of trust and the role of face-to-face contacts*. *European Management Journal*. 33(4): 230-244.

Oliver, R. L. 1999. *Whence consumer loyalty?*. *Journal of Marketing*. 63: 33-44.

Oly Ndubisi, N. Kok Wah, C. Ndubisi, G.C. 2007. *Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective*. *Journal of Enterprise Information Management*. 20(2) 222-236.

Patel, R. & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Payne, A. Frow, P. 2004. *The role of multichannel integration in customer relationship management*. *Industrial Marketing Management* 33(6): 527-538.

Payne, A. Frow, P. 2005. *A strategic framework for customer relationship management*. *Journal of Marketing*. 69(4): 167-176.

Payne, A.F. Storbacka, K. Frow, P. J. 2008. *Managing the co-creation of value*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36(1): 83-96.

Peppers, D. Rogers, M. Dorf, B. 1999. *Is your company ready for one-to-one marketing?* *Harvard Business Review*. 77(1): 151-160.

Peppers. D. Rogers. M 2005. *Customers Don't Grow on Trees*. *Fast Company*. 96: 25-26.

Potter, J. 2004. *Theory of media literacy: A cognitive approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Poulsson, S. Kale, S. 2004. *The Experience Economy and Commercial Experiences*. *The Marketing Review* 4(3): 267-277.

Prahalad, C.K. Ramaswamy, V. 2004a. *Co-creating unique value with customers*. *Strategy & Leadership*. 32(3): 4-9.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004b. *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of Interactive Marketing*. 18 (1): 5–14.

- Ragins, E.J. Greco, A.J. 2003. *Customer relationship management and e-business: more than a software solution*. Review of Business. Winter: 25-30.
- Rangarajan, N. Rohrbaugh, J. 2003. *Multiple Roles of Online Facilitation: An Example in Any-Time, Any-Place Meetings*. Group Facilitation: A Research and Applications Journal. 5 (1): 26–36.
- Rangaswamy, A. Van Bruggen, G. 2005. *Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue*. Journal of Interactive Marketing. 19(2): 5-11.
- Rauyruen, P. Miller, K. 2007. *Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty*. Journal of Business Research. 60(1): 21-31.
- Reichheld, F.F. 1996. *Learning from customer defections*. Harvard Business Review March-April: 56-69.
- Reinartz, W. Krafft, M. Hoyer, W.D. 2004. *The customer relationship management process: its measurement and impact on performance*. Journal of Marketing Research. XLI: 293-305.
- Ryals, L. Payne, A. 2001. *Customer relationship management in financial services towards information enabled relationship marketing*. Journal of Strategic Marketing. 9: 3-27.
- Räsänen, M. Moberg, Å. Picha, M. Borggren, C. 2010. *Meeting at a distance: Experiences of media companies in Sweden*. Technology in Society. 32(4): 264-273.
- Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5. uppl. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Scullin, S. Fjermestad, J. Romano, N.C. 2004. *E-relationship marketing: changes in traditional marketing as the outcome of electronic customer relationship management*. The Journal of Enterprise Information Management. 17(6): 410-15.
- Shankar, V. Smith, A. Rangaswamy, A. 2003. *Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments*. International Journal of Research in Marketing. 20(2): 153–75.
- Sheth, J.N. Parvatiyar, A. 2000. *The handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sherman, S. 1992. *Are Strategic Alliances Working*. Fortune. s. 77-78.
- Short, J. A. Williams, E. Christie, B. 1976. *The social psychology of the telecommunications*. London, England: John Wiley.

- Simova, J. 2009. *Conceptual models of customer value: Implications for clothing retailing*. Journal of Economic & Management. 41(3): 88–95.
- Sousa, R. Voss, C. 2006. *Service quality in multichannel services employing virtual channels*. Journal of Service Research. 8: 356-371.
- Standaert, W. Muylle, S. Basu, A. 2016. *An empirical study of the effectiveness of telepresence as a business meeting mode*. Information Technology and Management. 17(4): 323-339.
- Storbacka, K. Lehtinen, J. 2012. *CRM Customer Relationship Management - Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*. Malmö: Liber.
- Söderlund, M. 2012. *Kunmötet*. Malmö: Liber.
- Sörqvist, L. 2000. *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Trevino, L. K. Lengel, R. H. Daft, R. L. 1987. *Media symbolism, media richness, and media choice in organizations*. Communication Research, 14: 553-574.
- Trost, J. 1993. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. 2018. *Forskningsetiska principer*. Stockholm: Vetenskapsrådet [Elektronisk] s. 5-16. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [Hämtad 18 Apr. 2018].
- Wallace, D. Giese, J. Johnson, J. 2004. *Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies*. Journal of Retailing. 80: 249-63.
- Wang, W. Haake, J. M. Rubart, J. 2004. *Supporting Virtual Meetings in the Overall Business Context*. International Journal of Computer Applications in Technology. 19(3): 195-208.
- Warkentin, M. E. Sayeed, L. Hightower, R. 1997. *Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System*. Decision Sciences. 28(4): 975–996.
- Winer, R.S. 2001. *A framework for customer relationship management*. California Management Review. 43(Summer): 89-105.
- Woodruff, R. Gardial, S. 1996. *Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Wright, A. 2002. *Technology as an Enabler of the Global Branding of Retail Financial Services*. Journal of International Marketing. 10(2): 83-98.



Yannopoulos, P. 2008. *Marketing Strategy*. Toronto: Nelson Education Ltd.

Zablah, A.R. Danny, N.B. Wesley, J.J. 2003. *Customer relationship management: An explication of its domain and avenues for further inquiry*. Relationship Marketing, Customer Relationship Management and Marketing Management: Co-Operation–Competition–Co-Evolution. 115-24.

Zeithaml, V.A. 1988. *Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*. Journal of Marketing. 52(July): 2-22.

Zineldin, M. 2000a. *Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM)*. Managerial Auditing Journal, 15(1-2).

Zineldin, M. 2000b. *Beyond relationship marketing: Technologicalship marketing*. Marketing Intelligence & Planning. 18(1): 9-23.

Zineldin, M. Jonsson, P. 2003. *Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships*. Supply Chain Management. 8(3): 224-240.

## Bilaga A: Intervjuguide

Med exempel på frågor som ställdes under varje tema

### **Inledning:**

Information om intervjun och dess syfte. Respondenten informeras om att intervjun kommer att spelas in och att personen får vara anonym samt att det finns möjlighet till att avbryta sitt deltagande när som helst.

### **Bakgrund**

Ålder?

Inom vilket område arbetar du?

### **Kundrelationer**

Hur skapar ni en personlig relation med kunder?

Hur påverkas relationen av ett första möte ansikte mot ansikte jämfört med ett första möte med hjälp av digitala medel?

- Hur träffar ni nya kunder vanligtvis? Vad anser ni som viktigt då?
- Skiljer sig detta från hur ni träffar redan befintliga kunder?
- Hur föredrar ni att möta era kunder? Varför?

Skiljer det sig hur ofta ni tar kontakt med kunden och hur ni kommunicerar med dem beroende på hur länge ni haft relationen?

### **Kundvärde**

Hur skapar ni förtroende och tillit i relationen mellan er och kunden?

- Hur stämmer ni av att kunden är tillfredsställd och nöjd?

Vilka nyckelfaktorer tror du kunder värderar i möten?

Vilket värde får du av kundmöten? Vilka parametrar påverkar värdet?

### **CRM**

Använder ni er av ett system för att hantera kundrelationer idag? Hur fungerar det (vilka funktioner etc.)?

*Om svaret är nej:* Tror du att ett system som förser dig med kunddata skulle kunna hjälpa dig i dina kundmöten?

### **Kundmöten**

Skiljer sig era digital och fysiska möten? T.ex. i planering, struktur och/eller antalet mötesdeltagande.

### **Digitala kundmöten**

Använder ni er av digitala möten för att kontakta kunder?

- Vad använder ni er av då och vid vilka tillfällen? T.ex. video, webb, telefon eller e-post.

Vad ser du för hinder och fördelar med att möta kunder i fysiska möten respektive digitalt? Nämn 3 fördelar respektive 3 nackdelar

Vad tror du är viktigt för att kunna skapa förtroende digitalt?

**Avslut**

Är det något som du vill tillägga?

## Bilaga B: Enkät

För att svara på denna enkät ska du ha erfarenhet av att delta i kundmöten. \*  
Har du erfarenheter av kundmöten?\*

\* Med kundmöte menas ett möte där ett företag och en kund interagerar med varandra. Detta kan både vara fysiska och digitala möten.

Ja

Nej

### Kriterier för möten

Vad anser du är viktiga kriterier i ett kundmöte för att uppfylla dina behov och förväntningar? \*

\*Kriterier kan till exempel vara tillförlitlighet och trevligt bemötande.

Ditt svar

Ange en positiv upplevelse som du har haft i ett kundmöte och motivera gärna vad som var bra och varför

Ditt svar

Ange en negativ upplevelse som du har haft i ett kundmöte och motivera gärna vad som var dåligt och varför

Ditt svar

BAKÅT

SKICKA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

## Bilaga C: Information till respondenter

Hej,

Vi studerar tredje året till Civilingenjörer med inriktning Industriell Ekonomi vid Mittuniversitet i Sundsvall. För tillfället skriver vi vår kandidatuppsats där vi undersöker digitala kundmöten och vad som krävs för att digitala möten ska skapa samma kundvärde som fysiska möten.

Vi kontaktar er för att vi undrar om ni vill vara med och delta i vår studie. Intervjufrågorna kommer handla om hur ni arbetar med kundmöten och kundrelationer idag. Intervjun kommer att ta cirka 30 minuter och kommer hållas via telefon. Vi ser gärna att ni deltar 14, 15, 16, 17 eller 18/ 5 då vi är mest flexibla med tider och kan anpassa oss efter när ni har tid, men det går även bra datumen 21 eller 22/5.

Det som nämns i intervjuerna kommer endast att behandlas av oss samt användas i forskningsändamål. Vid intresse så får ni gärna ta del av vår rapport när den är klar.

Vi uppskattar om ni skulle vilja delta i vår studie.

Med vänliga hälsningar,  
Lina Harge och Sofie Karlsson

Kontakt till Lina:  
Telefonnummer: XX  
Mejladress: XX

Kontakt till Sofie:  
Telefonnummer: XX  
Mejladress: XX