

**INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK**  
Handelshögskolan  
vid GÖTEBORGS UNIVERSITET  
**Magisteruppsats 20 poäng**  
VT-2001

## **Vet du vad CRM är?**

*Granskning av CRM från Teorin, genom Sveriges Internet baserade  
CRM Mot ett Förslag på en Metod för Effektiv CRM Utveckling*



Författare: **Milly Mukiibi**  
Handledare: **Thanos Magoulas**  
**Kari Wahll**

## **Förord**

För genomförandet av detta magisterarbete vill jag tacka Thanos Magoulas för en allt igenom utmärkt handledning, goda råd och givande diskussioner. Jag vill också tacka Kari Wahll för hennes inspirerande och initialhandledning.

## Abstrakt

Denna uppsats handlar om en studie som utfördes för att kartlägga CRM - *Customer Relationship Management*. CRM är dagens trendiga koncept för effektiv hantering av kundrelationer. Studien genomfördes från teorin, genom Sveriges Internet baserade CRM och slutade med ett förslag en på en *CRM utvecklingsmetod*. Den omfattade en teoretisk delstudie samt två empiriska delstudier: en webbanalys och en opinionsundersökning. Studien inleddes den teoretiska delstudien för att skapa en strategisk modell för beskrivning av CRM. Sedan användes modellen i webbanalysen tillsammans med 26 *CRM principer* för att granska hur principerna tillämpades på 40 svenska webbplatser i (.se) domänen. Däremot utfördes opinionsundersökningen på 50 svenska Internet verksamheter för att ta reda på hur CRM konceptet i sin helhet uppfattades av aktörerna. Det genererade empiriska materialet samlades in därmed genom analys och elektronisk enkäter. Det uppnådda resultatet tydde på att CRM konceptet som rådde på studieområdet befann sig bara i introduktionsskedet, och vägen till målet var fortfarande lång. När CRM betraktas ur teknologins synvinkel tros konceptet vara en systemimplementation. Men i själva verket handlar CRM utveckling om en kulturförändring. För att vinna kundlojalitet behöver dagens verksamheter tillämpa ett nytt arbetssätt som kallas för *CRM arbetsteknik*. Effektiv CRM arbetsteknik kräver ett anpassat förhållningssätt som kallas för *CRM kultur*. För att uppnå CRM kulturen krävs det en förändringsväg dit som kallas för *CRM process*. En effektiv CRM process kräver dock en *definierad strategi* som måste realiseras och processen måste stödjas av anpassade *struktur* och *kompetens*. Förmågan att nå denna insikt främjar eller hämmar CRM.

## INNEHÅLLFÖRTECKNING

<b>FÖRORD .....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRAKT.....</b>	<b>3</b>
<b>KAPITEL 1.....</b>	<b>9</b>
<b>INLEDNING .....</b>	<b>9</b>
1.1 MÅL.....	11
1.2 AVGRÄNSNING.....	11
1.3 SYFTE.....	12
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	12
1.5 STUDIEMETOD .....	13
1.6 FÖRVÄNTAT RESULTAT.....	14
1.7 BACKGRUND - TIDIGARE FORSKNING .....	14
1.8 MÅLGRUPPER .....	16
1.8.1 Primär målgrupp: .....	17
1.8.2 Sekundär målgrupp: .....	17
1.9 DISPOSITION .....	18
<b>KAPITEL 2.....</b>	<b>20</b>
<b>METODANSATS.....</b>	<b>20</b>
2.1 STUDIENS PROBLEMFÖRMULERING.....	21
2.2 VETENSKAPLIG GRUNDEN TILL STUDIENS METODANSATS.....	22
2.2.1 Den studietyporienterade metodansatsen .....	22
2.2.2 Den datatyporienterade metodansatsen .....	23
2.2.3 Kvantitativ eller kvalitativ studie? .....	24
2.2.4 Hybridmetoden - kvalitativ och kvantitativ .....	25
2.3 VALET AV STUDIENS METODANSATS.....	26
2.4 DEN TILLÄMPADE METODANSATSEN I MIN STUDIE .....	28
2.4.1 Studiens strategi.....	29
2.4.2 Studiens datatyp .....	30
2.4.3 Studiens datainsamlingsmetoder.....	31
2.4.4 Studiens datakällor .....	32
2.4.5 Studiens datanalysmetoder.....	34
2.5 REFLEKTION ÖVER STUDIEN.....	36
2.5.1 Precision.....	36
2.5.2 Yttre validitet.....	36

2.5.3 Inre validitet.....	37
2.5.4 Reliabilitet .....	37
2.5.5 Fallstudie.....	37
2.5.6 Operationella definitioner.....	37
<b>KAPITEL 3.....</b>	<b>38</b>
<b>TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>38</b>
3.1 VAD MENAS MED TRADITIONELLT TÄNKANDE? .....	39
3.1.1 Marknadsföringens historik .....	40
3.1.2 Varför kundtillfredsställelse?.....	43
3.2 CRM - DET NYA TÄNKANDET .....	44
3.3 VARFÖR BETRAKTAS CRM SOM VERKSAMHETENS NYA KULTUR? .....	46
3.3.1 Vad är organisationskultur .....	48
3.3.2 CRM som verksamhetens nya kultur .....	49
3.4 EN MODELL FÖR ATT SYSTEMATISERA CRM KONCEPTETS TEORETISKA BILDER.....	50
3.5 CRM KULTUR OCH CRM ARBETSTEKNIK.....	54
3.5.1 Kotlers modell för kunddifferentiering.....	55
3.5.2 Ett differentieringskriterium.....	57
3.5.3 Två alternativa marknadsföringsstrategier.....	58
3.5.4 Ett krav för effektiv CRM kultur.....	59
3.5.5 En kultur kan vara stark eller svag .....	59
3.5.6 Hur skapar man en stark kultur .....	60
3.5.7 En stark kultur kan vara en stimulans eller en nackdel .....	61
3.6 CRM PROCESSER & CRM ARBETSTEKNIK .....	62
3.6.1 Verktyg för relationsbyggande .....	63
3.6.2 Relationsprogram.....	63
3.6.3 IDIC metodologi.....	64
3.6.4 Principmodell.....	67
3.7 CRM STRUKTUR & CRM ARBETSTEKNIK.....	75
3.7.1 Den rätta strukturen.....	76
3.7.2 Den rätta teknologin.....	77
3.7.3 Den rätta dataintegration - front to back office.....	80
3.8 CRM KOMPETENS & CRM ARBETSTEKNIK.....	81
3.8.1 Förmågan att hantera information .....	82
3.8.2 Förmågan att utvärdera verksamheten inför CRM.....	83
3.8.3 Förmågan att utföra effektiv förändring .....	84
3.8.4 Förmågan att tillfredsställa kunden.....	86
3.9 SAMMANFATTNING.....	88

<b>KAPITEL 4.....</b>	<b>91</b>
<b>EMPIRISKT MATERIAL.....</b>	<b>91</b>
4.1 RESULTATET FRÅN WEBBANALYSEN .....	92
4.1.1 CRM Kultur och CRM arbetsteknik .....	93
4.1.2 CRM process och CRM arbetsteknik .....	97
4.1.3 CRM struktur och CRM arbetsteknik.....	101
4.1.4 CRM Kompetens och CRM arbetsteknik.....	103
4.2 RESULTATET FRÅN OPINIONSUNDERSÖKNING.....	105
<b>KAPITEL 5.....</b>	<b>113</b>
<b>DISKUSSION .....</b>	<b>113</b>
5.1 CRM KULTUR & CRM ARBETSTEKNIK.....	115
5.1.1 Marknadsstrategi.....	116
5.1.2 Integritet.....	117
5.2 CRM PROCESS OCH CRM ARBETSTEKNIK.....	117
5.2.1 Marknadsprocess .....	118
5.2.2 Kundservice .....	119
5.3 CRM STRUKTUR OCH CRM ARBETSTEKNIK.....	120
5.3.1 Samverkan och Integration .....	121
5.4 CRM KOMPETENS OCH CRM ARBETSTEKNIK .....	122
5.4.1 Kundprofilering.....	122
5.4.2 Informationshantering.....	122
5.6 SAMMANFATTNING.....	123
5.6.1 CRM lucka.....	123
<b>KAPITEL 6.....</b>	<b>128</b>
<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>128</b>
6.2 FÖRSLAG PÅ EN CRM UTVECKLINGSMETOD .....	131
6.3 MEN MAN SKA VARA REALISTISK.....	133
<b>KAPITEL 7.....</b>	<b>135</b>
<b>APPENDIX.....</b>	<b>135</b>
7.1 UNDERLAGET TILL RESULTSTABELL UNDER AVSNITT 5. ....	136
7.1.1 Finansområde .....	136
7.1.2 IT-område .....	136
7.1.3 Hotellområde.....	137

7.1.4 Livsmedelsområde.....	137
7.1.5 Utbildningsområde.....	138
7.1.6 Offentlig område .....	138
7.1.7 Böcker område .....	138
7.1.8 Övriga studieområde.....	139
7.2 FLERA EXEMPEL PÅ UTVECKLAD CRM.....	140
7.3 TRUSTE CERTIFICATION .....	141
7.4 ADLINKS PRIVACY POLICY.....	142
7.5 STUDIENS ENKÄT.....	142
<b>KAPITEL 8.....</b>	<b>144</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>144</b>
8.1 LITTERATUR .....	145
8.2 MAGASIN.....	146
8.3 ARTIKLAR.....	147
8.4 WEBBADRESSER .....	148
8.5 ANALYSERADE WEBBPLATSER.....	149
Figur 1: Teoristrukturen. ....	53
Figur 2: Relationship levels as a function of profit margin and number of customers (Modifierad enligt Kotler m.fl. 1996). ....	57
Figur 3: Customer differentiation overview (Peppers & Rogers, 1999).....	84
Figur 4: Kanomodellen för kundtillfredsställelse (Kano et. al. 1984). ....	87
Figur 5: Resultatet från opinionsundersökningen.....	106
Figur 6: Indelningen av svaren från opinionsundersökningen.....	107
Figur 7: Andelen verksamheter som vet respektive inte vet vad konceptet CRM är för fenomen.....	108
Figur 8: De befintliga CRM teknikerna. ....	110
Figur 9: De tillämpade CRM lösningar i studieområdet.....	110
Figur 10: Önskade målbild kontra realiserade bild. ....	124
Tabell 1: Studiens utredningsfrågor .....	13
Tabell 2: Ett underlag till problemställning enl. Kane (1985). ....	22
Tabell 3: Faktorer som grundar de olika studiekategorier enl. Lundahl & Skärvad (1982). .....	22
Tabell 4: Faktorer bakom valet av undersökningsmetoder enl. Halvorsen (1992). ....	24
Tabell 5: Kvalitativa kontra kvantitativa metoder och tekniker .....	26

Tabell 6: Skillnader mellan kvalitativa och kvantitativa metoder (modifierat efter Halvorsen, 1992) .....	26
Tabell 7: Min tankegång vid metodvalet. ....	27
Tabell 8: Studiens metodansats i ljuset av den vetenskapliga bakgrunden. ....	28
Tabell 9: Verksamheterna från de olika industriområde vars webbplatser analyserades i webbanalysen. ....	30
Tabell 10: Studiens insamlade datatyper. ....	31
Tabell 11: Studiens insamlingsmetoder. ....	31
Tabell 12: Studiens datakällor. ....	33
Tabell 13: Studiens analysmetoder. ....	35
Tabell 14: En översikt över studiens metodansats. ....	36
Tabell 1: Definition av marknadsföring enl. Knutsson & Söderlund (1994). ....	39
Tabell 2: De olika kulturkategorier .....	47
Tabell 3: Definition av en kultur och dess kärnelement enl. Bang (1994). ....	48
Tabell 4: Kärnelement i CRM kultur som jag har sammanställt. ....	49
Tabell 5: Den önskade CRM bilden som jag sammanställt. ....	50
Tabell 6: CRM begreppsmodellen som jag sammanställde. ....	51
Tabell 7: En strategisk modell för CRM arbete. ....	53
Tabell 8: Faktorer i verksamheten som främjar och hämmar inläring, (Bang, 1990) .....	62
Tabell 9: IDIC: s 26 förmågor (modifierad efter Peppers & Rogers, 1999). ....	67
Tabell 10: CRM: s strukturella förutsättningar. ....	76
Tabell 11: CRM: s frontlinjeområde. ....	78
Tabell 12: CRM: s olika tekniker. ....	78
Tabell 13: Tre olika kundbehovskategorier. ....	86
Tabell 14: Allmän utvärdering av traditionell kontra CRM koncept. ....	88
Tabell 15: Traditionell koncept kontra CRM koncept. ....	90
Table 1: Verksamheterna från de olika industriområde vars webbplatser analyserades i webbanalysen. ....	93
Tabell 31: Betygsättningen av affärskoncepten som praktiseras. ....	114
Table 32: Betygsättning av studieområdets levererade kvalitet. ....	115
Tabell 33: En metod för utveckling av CRM konceptet som jag föreslår. ....	133



# Kapitel 1

## Inledning

*Presenterar en bakgrund till studieområdet, motiveringen bakom valet av ämnet, målet, syfte, studiens avgränsning, frågeställningar, studiemetod, förväntat resultat, tidigare forskning inom CRM samt uppsatsens målgrupper.*

I den nya eran måste verksamheter vara flexibla och snabba för att effektivt kunna tillfredsställa sina kunders dynamiska behov. En filosofi bakom denna teori kallas för kundorientering. Denna filosofi har markerat en tydlig maktförskjutning till kunden som får allt större möjlighet att kräset välja bland en mängd olika varor och tjänster. Givet denna annorlunda affärslogik håller konsten att kunna vårda både externa och interna kunder på att förvandlas till en legitim kärnstrategi och ett mått på framgång. Kärnkonceptet som grundar denna typ av marknadsföring är kundrelationshantering - ett koncept som numera kallas för *Customer Relationship Management* (CRM). Detta synsätt innebär att de smarta marknadsförarna satsar på att bygga långsiktiga relationer med kunder, leverantörer och övriga intressenter. För goda relationer leder främst till lönsamma affärstransaktioner. Därigenom får en verksamhet överleva. CRM är ett gammalt-nytt koncept som har funnits med i marknadsföringsbilden redan från början. Men det har haft ringa betydelse i ljuset av det traditionella konceptet av produktion- och försäljningsorientering.

Termen CRM användas också som ett samlingsnamn för informationssystemlösningar som stödjer byggandet av bättre relationer till kunder. Detta för att skapa kundlojalitet och ökad försäljning, enligt Peppers & Rogers Group<sup>1</sup> ([www.1to1.com](http://www.1to1.com)). Enligt analysen från GartnerGroup sträcker sig CRM tekniken ut mot ett antal affärsområde. Där de tre viktigaste CRM funktioner är försäljning, kundservice samt marknadsautomation, rapporterar IT-tidningen ComputerSwedens Martin Wallström. Oracle och Jeeves är två av en rad integrerade systemleverantörer som kallar de ovanstående CRM funktionerna för *frontlinje*<sup>2</sup> (*del*)*verksamheter*. Denna term beror på att det är dessa funktioner som ha direkt kontakt med kunden. Vidare stödjäs frontlinje verksamheterna av en rad andra delverksamheter av en organisation som svarar för effektiv resursutnyttjande. Tillsammans har dessa stödverksamheter däremot kallats för *back office*<sup>3</sup>. Stödverksamheten omfattar: finansiering, redovisning, tillverkning, logistik samt Human Resource Management (personalvård).

---

<sup>1</sup> Don Peppers och Martha Rogers är de två CRM experterna som banade vägen för den rådande CRM revolutionen. På deras webbplats ([www.1to1.com](http://www.1to1.com)) publiceras mycket information om CRM.

<sup>2</sup> Jag har försökt att översätta det engelska begreppet *front office*.

<sup>3</sup> *Back office* är också en engelsk term som används av integrerade systemleverantörer som Oracle och Jeeves.

Därmed samlas alla systemlösningar som tillämpas i någon av stödverksamheterna under paraplybegrepp ERP<sup>4</sup> - *Enterprise Resource Planning*. CRM och ERP kan betraktas som två ytterligheter men de komplettera varandra. Därmed behöver de integreras för att uppnå effektiv CRM. Vidare innefattar CRM konceptet även en rad *CRM tekniker* som verksamheterna kan använda sig av för att realisera det. Hit räknas främst: *Internet, Call Centers* (en form av kundservice), *direkt reklam, kundbesök* samt *medlemsklubbar*. Peppers & Rogers Group har även introducerat en metodologi för effektiv utvecklingen av den Internet baserade CRM som erbjuds genom webbt tekniken. Metodologin kallas för *Identify Differentiate Interact Customize* - IDIC och den omfattar 26 *CRM principer* som måste uppfyllas för att kunna skapa en äkta CRM webbplats.

Nu när kundvård har blivit avgörande för framgång i den moderna verksamheten är det bara naturligt att man blir nyfiken på konceptet CRM. En stor fråga som ställs här är: *Vad är CRM?* I detta sammanhang vill jag utgå från två grova roller i CRM bilden. Nämligen säljare (eller verksamhet) och köpare (kunden). Följaktligen innebär den ställda frågan att verksamheten som är CRM försörjare vill gärna veta vad den ska erbjuda kunden, hur samt vilka förutsättningar som krävs för att lyckas med CRM. Däremot vill kunden också veta vilka förväntningar och krav denne ska ställa på verksamheten. Givet dessa kunskapsbehov ville forskaren inom mig få svar på vad CRM är och hur den tillämpades i verkligheten. Därmed valde jag att stilla min nyfikenhet genom att ta reda på allt jag kunde kring CRM ämnet. I sin tur blev kunskapsfyndet underlaget till denna uppsats. Vidare kan jag också argumentera att den föreliggande forskning motiverades även av kunden inom mig som ville veta vilka service och utbud hon ska förvänta sig från säljare.

## 1.1 Mål

Utifrån inledningen konstaterar jag att målet med uppsatsens studie var att kartlägga de befintliga kunskaper om CRM konceptet.

## 1.2 Avgränsning

Innan jag ställde syftet och även kunna formulera de rätta frågeställningar som täcka de önskade forskningsområde behövdes det någon avgränsning i studien. Till att börja med fastställer jag att uppsatsens studie utfördes ur ett *kundhanteringsperspektiv*. Detta perspektiv omfattar i sin tur verksamhetens och kundens perspektiv. Utifrån *verksamhetens perspektiv* ville jag klargöra de CRM krav som ställs på verksamheten.

---

<sup>4</sup> Eftersom denna studie handlade bara om CRM behandlas ERP inte i denna uppsats.

Medan ur *kundens perspektiv* motsvarar dessa krav de CRM orienterade service och utbud som kunden ska förvänta sig av verksamheten. Detta var det allmänna kunskapsbehovet som krävde en teoretisk delstudie.

Sedan ville jag verifiera de erhållna teorierna i verkligheten och verifikationen krävde en empirisk studie. Men i och med att det bara är omöjligt att fokusera på hela CRM konceptet i den empiriska studien beslöt jag att istället studera konceptet genom ett av sina många fönster - *webbtekniken*. Jag bestämde mig för att granska hur IDIC metodologins 26 CRM principer användes i verkligheten. För att få en ännu rimligare avgränsning fokuserade jag på den *svenska webbtekniken i domänen (.se)*.

De egentliga *verkligheterna* som jag inriktade studien på var (.se) domänen vari 40 *webbplatser* granskades i en webbanalys och aktörer från 50 *Internet baserade verksamheter* fick delta i en opinionsundersökning. Därmed omfattade den empiriska studien två delstudierna - *webbanalysen* och *opinionsundersökningen*. Eftersom webbanalysen fokuserade på hur webbtekniken bör utvecklas behandlas frågan om CRM IT/IS bara teoretiskt och kortfattat. CRM IT/IS är verktyg som stödjer webbtekniken och de lämnades därmed utanför studieområdet. Till sist för att sammanfatta de olika avgränsningarna kan jag säga att uppsatsens studie vandrade från *teorin*, gick genom *Sveriges Internet baserade CRM* och slutade med ett förslag en på en *CRM utvecklingsmetod*.

### 1.3 Syfte

Utifrån de angivna avgränsningarna blev syftet med studien att först skaffa kunskaper om CRM från teorin. Sedan skulle jag uppnå en tydlig och allmän bild över CRM konceptet genom att identifiera och kartlägga dess olika aspekter. Detta för att belysa de CRM förväntningar och krav som ställs på dagens verksamheter. Utifrån CRM: s IDIC metodologi ville jag granska hur dess 26 CRM principer tillämpades på de *svenska 40 webbplatserna*. Jag ville också veta vilka uppfattningar hade *de 50 svenska Internet verksamheterna* om CRM konceptet. Till sist ville jag utifrån teorin framställa en metod för CRM utveckling som ett förslag.

### 1.4 Frågeställningar

Syftet skulle nås med hjälp av följande tre frågeställningar:

- ☞ *Vad är CRM egentligen och hur skiljer den från det traditionella konceptet?*
- ☞ *Hur tillämpas IDIC: s 26 principer på svenska (.se) webbplatser för att realisera CRM konceptet?*
- ☞ *Hur uppfattar aktörerna i den svenska (.se) domänen CRM konceptet?*

**Tabell 1: Studiens utredningsfrågor**

## 1.5 Studiemetod

Såsom det framgår i avgränsningen genomförde jag en *teoretisk delstudie* och *två empiriska delstudier* - alltså en *webbanalys* och en *opinionsundersökning*- för att kunna svara på studiens frågeställningar. Jag började med den teoretiska studien som gick ut på att skaffa fram varenda kunskap jag kunde hitta om CRM konceptet. I och med att konceptet är omfattande gällde de genererade kunskaperna de olika områden inom CRM. Såsom CRM: s definition, tekniker, IDIC metodologin för webbtjänstutveckling med dess 26 principer, IT/IS samt dess fyra aspekter som jag anser att de grundar CRM: s kunskaper. Med hjälp av de erhållna kunskaperna skapade jag en modell för beskrivning av CRM. Modell1 kallades för *strategisk modell* på grund av att den omfattar de ovanför nämnda fyra CRM aspekter och relationerna mellan de. Vidare genererades ytterligare en modell till ur CRM: s process aspekten.

Modellen nummer två omfattade IDIC metodologins 26 CRM principer som krävs för att utveckla en äkta CRM webbplats. Därmed kallade jag modellen 2 för *principmodell*. I sin tur tillämpades principmodellen i den empiriska webbanalysen för att kontrollera om principerna hade tillämpats på 40 svenska webbplatser i domänen (.se). Med andra ord blev de 26 principerna *kriterier för bedömningen* av webbtjänsten på de analyserade webbplatserna. Webbanalysen kompletterades därefter med en opinionsundersökning som utfördes på 50 svenska verksamheter som finns på Internet. Jag skulle ta reda på aktörernas uppfattning om CRM i sin helhet. Svaren från opinionsundersökningen genererades med hjälp av en elektronisk enkät som skickades till alla de 50 utvalda deltagarna.

## 1.6 Förväntat resultat

Efter genomförandet av studien förväntade jag uppnå:

En teoretisk och allmän beskrivning av CRM konceptet

Någon form av verifikation om hur de 26 CRM principerna används på de 40 svenska webbplatserna

Ett förslag på en allmän utvecklingsmetod för CRM

## 1.7 Background - Tidigare forskning

Jag hittade gott om teorier från ett antal tidigare forskning inom CRM område som var en stor hjälp till min studie. Bland annat hittade jag:

Kotler m.fl. (1996) som diskuterar att i de flesta marknaderna besitter köparen större makt än säljaren. Denna situation beror på faktumet att under de senare decennierna har utbudet av produkter och tjänster snabbt växt större än själva efterfrågan. Situationen definieras som köparens marknad. Dagens marknadsföring karakteriseras därmed av säljarna som aktivt jagar köparna. Eller snarare verksamheter som mer än någonsin engagerar sig i att möta kunders önskemål och behov. Följande är ett exempel på utvecklad CRM som jag hämtade från Peppers & Rogers group webbplats:

De rapporterar att i Michigan USA ligger kontorsmöbel tillverkaren Haworth Inc. Haworth utrustade sina fältförsäljare med ett programverktyg som involvera kunden i varje aspekt av möbeldesignprocess. Det så kallade ”*What if*” visualiseringsverktyget tillåter försäljaren att anpassa någon ut av de 500 befintliga standard design till varje kunds specifikationer. Försäljaren kan komma åt företagets 25-30 miljon reservdelar. Sedan skickas den färdig design direkt tillbaka till Haworth för att tillverkas. Försäljaren kan också omedelbart räkna fram ett exakt pris hos kunden. Denna strategi förkortar processen och spara tid.

Tre liknande exempel till anges i appendixet bilaga 1.

En av CRM: s guru är Barton Goldenberg - VD på det amerikanska IT företaget ISM Inc. Han har argumenterat att konsten att samordna CRM processens nödvändiga komponenter är avgörande för att lyckas med införandet av CRM. Denna process kräver gränslös integration av *personer*, *affärsprocesser* och *teknik*. Dessutom att denna process måste baseras på passande förhållningssätt och struktur. Med andra ord att verksamhetens befintliga kultur, makt och ansvarsförhållande måste anpassas till den nya CRM strategin.

Peppers & Rogers Groups rapport: *Executive summary - The State of One to One Online (version 1.1)* av November 1999. Rapporten grundades på en studie som gick ut på att analysera mer än 150 webbplatser från hela världen och olika branscher. Därmed belyser rapporten om de bästa CRM webbplatserna och hur de har anpassats till de olika kunders behov. I den anges också 26 förmågor i den sk IDIC metodologin och denna krävs för att uppnå en förstklassig webbplats.

Peppers och Rogers har skrivit dessa följande tre böcker om CRM konceptet:

The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a one to one Marketing Program, Don Peppers and Martha Rogers, Ph.D. with Bob Dorf  
Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age, Don Peppers and Martha Rogers, Ph.D.  
The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time, Don Peppers and Martha Rogers, Ph.D.

Chordiant Software och ECsoft UK ltd har publicerat deras rapport: *CRM comes of Age* som skrevs februari 1999. Denna rapport handlar om en CRM survey angående uppfattningen och praktiken i Storbritannien samt den rollen som IT spelar i processen. Studien omfattade 50 organisationer och den designades för att väcka CRM debatt inom *företag till kund* (B2C) industrier så att man kan identifiera och kartlägga de viktiga frågorna på området. På detta sätt skulle man kunna generera principer som styr CRM processen.

Accelerating 1 to 1 rapport: *Advanced strategies for differentiating Customers and Partners: Software that enables 1 to1 Relationships* från 1999. Rapporten innefattar en sammanfattad beskrivning av fem 1 to1-lösningar. Underlaget är de diskussioner som man hade med ett stort antal experter från de nedan givna företagen (med samma namn som lösningarna) samt deras kunder. De behandlade lösningarna omfattar: Net Perceptions; Webridge; E. Piphany; Net.Genesis; Inference.

Kotler m.fl. (1996) och det amerikanska analysföretaget Meta Group (1999) är några av de experterna som förutsade att hanteringen av kundrelationer kommer att bli nästa heta trend. Men nu anses CRM vara ett av de hetaste områden inom IT som dessutom är högt lukrativt. Dess anhängare har till och med etablerat en CRM koloni - *CRMCommunity.com* med avsikten av att skapa en internationell Internet Forum. På denna webbplats utbytas idéer och information inom CRM området. Denna koloni sägs vara den största CRM medlemsklubb med drygt 10 000 medlemmar över hela världen.

Bland CRM: s största aktörer räknas Peppers & Rogers Group, Chordiant Software, Siebel, Oracle, Media Group, DCI, Baan, Hyperion, IBM, BroadVision och många hundratal andra.

Goldkuhl (1993, s.10) och Andersen (1994) konstaterar att när verksamheten inte lyckas tillfredsställa sina kunder få den en negativ bild hos kunderna. Exempelvis ett fall ur den svenska domänen som har uppmärksammats i media handlar om:

Sj: s hemsida som har rapporterats vara lätt att missbrukas för att ta reda på var någon är folkbokförd, enligt Östgöta -Correspondenten. "Fyller man bara i rätt personnummer i bokningsrutan visas kundens adress som ett bevis på att biljetten skickas till rätt ställe." Datainspektionen ska nu granska sidan eftersom tekniken strider mot integritetsprincipen. (TV4 text sön 29 oktober, 2000, s.111 kl. 06:37)

Melin (1998) tar upp sju drivande faktorer bakom denna nya affärsomgivning. Att idag handlar affärslivet om:

- ✍ Högre krav på produktivitet i kunskaps- och servicearbete
- ✍ Högre kvalitet
- ✍ Anpassning till marknadens dynamiska och högre behov
- ✍ Globalisering - med hela världen som en marknad
- ✍ Outsourcing - som i att hyra in kompetensen från bemanningsföretag
- ✍ Den virtuella organisationen som formas genom partnerskap/nätverk
- ✍ Större ansvar för en social och miljöinriktad utveckling.

Lapp (1999) har diskuterat att dagens företag positionerar sig inför framtiden genom att vara snabba och flexibla. För kunderna föredrar verksamheter med dessa egenskaper. Hon menar att verksamheterna kan konkurrera genom att fatta snabba beslut, vara lyhörda mot kundernas behov och genom att lansera nya produkter snabbare än sina konkurrenter. Vidare konstaterar hon att verksamheterna kan skaffa sig konkurrenskraft genom att:

- ✍ Tillverka vid leveransplatsen
- ✍ Organisera för snabbhet
- ✍ Spana in sin framtid istället för konkurrenterna
- ✍ Vara flexibla
- ✍ Att förstå att flexibiliteten betyder förmågan att överge det som inte fungerar
- ✍ Veta när det är dags för förändring (enligt *Barton Goldberg på ISM Inc.*)

## 1.8 Målgrupper



Enligt min uppfattning omfattar målgruppen till denna uppsats en *primär* och en *sekundär* målgrupper:

### 1.8.1 Primär målgrupp:

I och med att denna uppsats är en magisteruppsats blir naturligtvis dess främsta intressent min skola - Institutionen för Informatik som ingår i Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Här gäller främst det mina handledare, kursansvarig, examinator samt andra personal och studerande som skulle vara intresserade av uppsatsen. Uppsatsen innebär en utvidgning av skolans databas med ett forskningsverk om CRM kunskaper.

### 1.8.2 Sekundär målgrupp:

som omfattar kundhanteringsområdet, deltagargrupp och övriga akademiska grupper. Själva *kundhanteringsområdet* indelas ytterligare *verksamheter* och *kunder* målgrupper.

#### ~~///~~ Verksamheter:

Som gärna vill bli en del av CRM revolutionen. Enligt CRM experter ligger ansvaret för CRM utveckling främst på *marknadsföring, försäljning, kundservice* och *IT* avdelningar. Dessa tillsammans bör leda hela verksamheten mot leveransen av kvalitativ kundservice. Härmed betraktar jag samma avdelningar som de främsta intressenterna i denna kategori plus ledningen som finansiella CRM processen. I detta fall kan verksamheterna pröva uppsatsens CRM metodförslag för att bättra sin kundhantering eller uppsatsen kan användas som ett introduktionsdokument till CRM.

#### ~~///~~ Kunder:

Som vill ta reda på sina rättigheter - nämligen vad man ska förvänta sig av verksamheterna - hit. Kunderna kan använda denna uppsats som en introduktions/informationshäfte.

#### ~~///~~ Deltagargrupp:

En av de metoderna som användes i studien var en opinionsundersökning (avsnitt 4.1) och denna omfattade ett femtiotal verksamheter av olika slag. På den utskickade frågeformulären frågades respondenterna om de ville ta del av studiens resultat. De som svarade ja är naturligtvis en till kategori av intressenter som

skulle kunna vilja läsa denna uppsats. Uppsatsen kan användas på samma sätt som i gruppen verksamhet ovanför.

*✍* **Övriga akademiska grupper:**

Förutom min institution Informatik kan uppsatsen användas av många andra akademiska grupper för att tillfredsställa sina varierade kunskapsbehov. Exempelvis forskarna inom områden: kundhantering, marknadsföring, organisation, systemutveckling, mänskliga resurser (HR), beteende osv. skulle kunna använda den som ett introduktionsverk och eventuellt motiveras till vidareforskning kring CRM eller något annat relaterat ämne.

## 1.9 Disposition

**Kapitel 1** - presenterar en bakgrund till studieområdet, motiveringen bakom valet av ämnet, målet, syfte, studiens avgränsning, frågeställningar, studiemetod, förväntat resultat, tidigare forskning inom CRM samt uppsatsens målgrupper.

**Kapitel 2** - beskriver den metodansatsen som tillämpades för att samla in och analysera data. Under Kapitel behandlas studietypen, forskningsstrategi, erhållna datatyper samt de tillämpade datainsamlingsmetoder.

**Kapitel 3** - utgör studiens teoretiska referensram och baseras på en strategisk modell som omfattar fyra CRM aspekter: kultur, process, struktur och kompetens. Kapitel har därmed indelats i fyra avsnitt som ange några teorier angående hur CRM ska betraktas och hur den ska effektivt tillämpas i dagens verksamhet. Bland annat innehåller det varierade definitioner på CRM, ett relationsprogram, verktyg för relationsbyggande, IDIC metodologi för etablering av webbt tekniken, jämförelse mellan traditionell och CRM tänkande samt mätning av CRM.

**Kapitel 4** - innehåller en redovisning av det analyserade och utvärderade empiriskt resultatet från webbanalysen och opinionsundersökningen. Från den stora empiriska bilden väljer jag ut fyra industriområden och fokuserar på de i en vidareanalys. Redovisningen baseras på strategiska modellen, principmodellen samt en betygsstabell.

**Kapitel 5** - innefattar en tolkning och diskussion över det redovisade resultatet i kapitel 4. Den realiserade bilden som fångas från resultatet jämförs med den önskade målbild som fångas i teorin i kapitel 3. Utvärderingen baseras också på strategiska modellen och principmodellen.

**Kapitel 6** - innehåller redogörelse på de uppnådda slutsatserna. Sammanfattning av hur verksamheterna kan effektivt lyckas med denna nya kultur anges. Till sist anges ett förslag på en bättre metod för utveckling av CRM.

**Kapitel 7** - innehåller uppsatsens referenser angående litteratur, artiklar och webbadresser.

**Kapitel 8** - är appendix som innehåller det tilläggs materialet som hänvisas till i uppsatsen. Nämligen om flera exempel på utvecklade CRM, tre exempel på rekommenderade integritetspolicy samt underlaget till resultattabell i kapitel 4.2.

# Kapitel 2

## Metodansats

*Beskriver den metodansatsen som tillämpades för att samla in och analysera data. Under Kapitlet behandlas studietypen, forskningsstrategi, erhållna datatyper samt de tillämpade datainsamlingsmetoder.*

I detta avsnitt beskriver jag närmare och motiverar den metodansatsen som tillämpades i studien. Givet att det finns många forskningsmetoder och tekniker kommer jag här att lägga tonvikt på de områden som var relevanta och nödvändiga för uppsatsens studie. Jag inleder kapitlet med att diskutera studiens problemformulering och en sammanfattad vetenskaplig bakgrund till studiens metodansats. Därefter anger och diskuterar jag studiens tillämpade metodansats närmare i ljuset av den vetenskapliga bakgrunden.

Halvorsen (1992) diskuterar att problemformulering är grundstenen i en forskningsprocess. För de formulerade frågor avgör studiens uppläggning, inriktning, valet av litteratur, forsknings- och datainsamlingsmetoder samt lämpliga informator. Därmed konstaterar jag också här att uppsatsens studie tog sin utgångspunkt i problemformuleringen som anges nedanför.

## 2.1 Studiens problemformulering

När det gäller uppsatsens studie körde jag ett antal problematiseringsvarv innan jag det kändes rätt. Enligt Lundahl & Skärvad (1982) och Halvorsen (1992) anses detta vara en del av forskningsprocessen. Dessa forskare menar att en utredare aldrig kan garantera att det problemet och de frågeställningarna som har formulerats vid en studies början kommer att vara relevanta eller aktuella under hela utredningens förlopp. Vidare diskuterar Kane (1985) att när man ska formulera en problemställning utifrån ett valt temaområde är det lämpligt att besvara: *vad, vilka, var, hur, när* och *varför* frågor om den aktuella studien. När jag tillämpar denna arbetsteknik i detta fall kommer jag fram till strukturen som grundade studiens problemställning:

<b>Vad?</b>	jag ville studera och beskriva CRM konceptet
<b>Vilka?</b>	(vilka ville jag ha kunskaper om)?- jag ville få kunskaper om Sveriges Internet baserade verksamheter
<b>Var?</b>	studiens avgränsad verklighet - först skulle jag teoretiskt och generellt beskriva viktiga aspekter i CRM konceptet. Sedan skulle jag analysera webbt tekniken på den svenska (.se) domänen.
<b>Hur?</b>	genom en teoretisk delstudie och två empiriska delstudier (webbanalys och opinionsundersökning)
<b>Varför?</b>	(Att motivera valet av CRM ämnet) - för att förtydliga och belyser de CRM förväntningar och krav som ställs på dagens verksamheter.
<b>När?</b>	(Vilken tidsperiod ville jag undersöka?) uppsatsens studie skulle utföras i samma period.

	Nämigen mellan januari - mars år 2000
--	---------------------------------------

Tabell 2: Ett underlag till problemställning enl. Kane (1985).

## 2.2 Vetenskaplig grunden till studiens metodansats

Under detta avsnitt anges själva den vetenskapliga grunden som motiverar valet av de metoderna som användes i uppsatsens studie. Efter bakgrunden anges de valda metoderna.

### 2.2.1 Den studietyporienterade metodansatsen

Lundahl & Skärvad (1982) argumenterar att en bakgrund till valet av forskningsansats är att definiera typen av undersökning som ska utföras. Enligt teoretikerna kan studier kategoriseras utifrån följande faktorer:

<b>Datakällor</b>	såsom dokument, primärdata (egna), sekundärdata (insamlat av andra) samt människor
<b>Datainsamlingsmetoder</b>	intervjuer, surveyundersökningar, observation, enkäter och dokumentstudier
<b>Studiens uppläggning</b>	(strategi) experiment och icke experimentell: deskriptiv eller analytisk, survey och fallstudier
<b>Studiens syfte</b>	explorativt, förklarande, diagnostiskt och utvärderande
<b>Studiens omfattning</b>	totalundersökning eller stickprovsundersökning
<b>Tiden</b>	historisk- eller framtidsorienterad
<b>Önskade typ av egen data</b>	kvantitativa för <i>hårddata</i> eller kvalitativa för <i>mjukdata</i>

Tabell 3: Faktorer som grundar de olika studiekategorier enl. Lundahl & Skärvad (1982).

### **2.2.2 Den datatyperorienterade metodansatsen**

Däremot anser Halvorsen (1992) att följande faktorer avgör frågan om huruvida en forskare väljer kvalitativa eller kvantitativa undersökningsmetoder:

<b>Tillvägagångssätt</b>	induktivt (från empiriska data genererar teorier) eller deduktivt (generell kunskap förklarar enskilt fall)
<b>Problemställning</b>	i princip anses problemformuleringen som utgångspunkt kommer före valet av insamlingsmetoder (men detta gäller inte vid induktionen)
<b>Studiens syfte</b>	intensiv strategi (utvecklar helhetsförståelse av specifika förhållande - få studieenheter och många variabler) eller extensiv strategi (när representativ översikt över generella förhållande - många studieenheter med få variabler)
<b>Egna förutsättningar och resurser</b>	tar hänsyn till de begränsande faktorer såsom: egen kompetens, tid, informatörer ekonomi osv.
<b>Egenskaper hos studieobjekten</b>	att vara medveten om begränsande faktorer hos studerat objekt - t ex små barn som har svårt att läsa är enkät inte lämplig
<b>Forskarens förhållande till datakällorna</b>	subjektiv (nära datakällan) eller objektiv (forskaren distansera sig från datakällan)

Tabell 4: Faktorer bakom valet av undersökningsmetoder enl. Halvorsen (1992).

### 2.2.3 Kvantitativ eller kvalitativ studie?

Både de ovanstående bidragen från Lundahl & Skärvad (1982) och Halvorsen (1992) handlar egentligen om valet mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Starrin & Svensson (1994) diskuterar att en intensiv debatt om den kontroversiella uppdelningen av samhällsforskning i kvalitativa och kvantitativa inriktningar har pågått i många år. Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning innebär olika saker för olika forskare i de olika disciplinerna.

Starrin & Svensson (1994) diskuterar att i en:

**Kvalitativ studie:** fokuseras på att studera beskaffenhet hos ett fenomen.

**Kvantitativ studie:** fokuseras på att mäta mängden av egenskap hos fenomenet.



Samma teoretiker argumenterar att kvantitativa och kvalitativa studier egentligen är två sidor av samma mynt. För den ena inte kan ersätta den andra.

## 2.2.4 Hybridmetoden - kvalitativ och kvantitativ

Men Easterby-Smith m.fl. (1991) argumenterar att man kan tillämpa multipla metoder från bägge sidor i en och samma studie. Dessa teoretiker kallar denna arbetsteknik för *triangulering* och den finns i följande versioner:

☞ **Teoretisk triangulering**: modeller från en disciplin användas för att förklara situationer i andra discipliner.

☞ **Data triangulering**: data samlas in under olika tidsperioder eller från varierande källor

☞ **Triangulering av utredare**: olika människor samlar in materialet om en och samma situation och resultatet jämförs. Exempelvis ett samarbete multidisciplinärt forskningsteam kan få granska samma situation och jämföra, utveckla och förbättra de behandlade teman

☞ **Metodologisk triangulering**: exempelvis Todd (1979) maximerade sina insamlade data mängden genom att kombinera frågeformulär, intervjuer, telefon surveyundersökningar och fallstudier

Tillämpning av en hybridmetod innebär att studien slipper vara metodberoende (Abrahamson, 1983) och svagheterna hos den ena metoden utjämnas av de starka sidorna hos den andra (Halvorsen, 1992). I sin tur omfattar både kvalitativa och kvantitativa metoder en rad tekniker (Easterby-Smith m.fl. (1991). Dessa kan sammanfattas som följande:

Kvalitativa metoder och tekniker	Kvantitativa metoder och tekniker
<b>Intervjuer</b>	Intervjuer
Standardiserade Icke standardiserade Semi-standardiserade Strukturerade Ostrukturerade	Standardiserade Strukturerade

Djupintervjuer	
Observation Dagboksföring	Enkät Prov/mått Observation
Analysmetod Innehållsanalys Grounded theory	<b>Analysmetod</b> Nominella metod Ordningstalsmetod <b>Intervallsmetod</b>

**Tabell 5: Kvalitativa kontra kvantitativa metoder och tekniker**

Däremot sammanfattas de viktigaste skillnader mellan kvalitativa och kvantitativa metoder i tabell 2 nedanför.

<b>Kvalitativa metoder</b>	<b>Kvantitativa metoder</b>
Generera data om få studieenheter	Generera data om många studieenheter
Närhet mellan forskare och studieobjekt	Distans mellan forskare och studieobjekt
Jag-du förhållande till respondenter	Jag-det förhållande till respondenter
Främst ostrukturerad & informell intervju	Främst strukturerad & formell mätinstrument
Svaren förändras inte	Svaren omkodas
Data presenteras med citat	Data presenteras som beräkningar
Data tolkas med relevans	Data tolkas med precision
Resultat: förståelse, avvikelser eller det unika	Resultat: jämförelser, förklaringar, likheter

**Tabell 6: Skillnader mellan kvalitativa och kvantitativa metoder (modifierat efter Halvorsen, 1992)**

## 2.3 Valet av studiens metodansats

Under avsnitt 2 har jag tagit upp två grova satser av faktorer som en forskare kan grunda sitt val av en forskningsansats på. Nämligen satserna från Lundahl & Skärvad (1982) i avsnitt 2.2.1 och Halvorsen (1992) i avsnitt 2.2.2. Trots att dessa satser har ett gemensamt mål av att främja och effektivisera forskning adresserar de forskningsprocessen på olika sätt. Alltså att satsen från Lundahl & Skärvad (1982) utgår från identifieringen av studietypen man vill utföra med hänsyn till datakällor, datainsamlingsmetoder, syfte,

omfattning, tiden och datatyp. Däremot fokuserar satsen från Halvorsen (1992) på frågan om huruvida man väljer en kvalitativ eller en kvantitativ för att få de motsvarande datatyperna. Dock förutom dessa två ytterligheter finns det ett tredje alternativ - *triangulering* - som jämnar ut svagheterna hos varje ytterlighet genom att kombineras. Givet denna fördel kan jag konstatera att studiens metodansats grundades på alla tre underlagsalternativ såsom det beskrivas under avsnittet 2.4.

Själva valet av metodansatsen tog sin utgångspunkt i *studiens syfte* - i avsnitt 1.3. Jag resonerade så här:

Vilken milstolpe vill jag nå ?	Hur skulle jag ditt ? = metod
1. Ville åt CRM kunskaper från teorin för att	Genom en teoretisk delstudie
2. skapa en allmän och tydlig bild av de CRM förväntningar och krav som ställs på dagens verksamheter	
3. Ville granska hur IDICs 26 CRM principer användes på 40 svenska webbplatser i .se domänen och sedan ta reda på hur	Genom två empirisk delstudier - webbanalys med hjälp av principmodellen och opinionsundersökning
4. aktörerna från 50 verksamheter uttalar sig om CRM konceptet	Krävde teoriunderlaget
5. Ville jag kommer med ett förslag på en metod för CRM utveckling utifrån teorin	

**Tabell 7: Min tankegång vid metodvalet.**

Såsom det framgår i tabell 3 behövde jag läsa genom den befintliga *litteratur* och *dokument* på CRM område och skaffa de kunskaper jag behövde för att skapa en klar bild om CRM konceptet. Därigenom skulle jag klara av de första två milstolparna. Detta innebär att jag skulle samla in de andra forskarnas teorier vilka kallas för *sekundärdata*. Sedan ville jag själv undersöka (med hjälp av principmodellen) hur IDIC: s 26 principer tillämpades på de *40 svenska webbplatserna* genom *webbanalysen*.

Dessutom skulle jag erhålla subjektiva uttalande om CRM konceptet från *50 Internet verksamheterna* som deltog i *opinionsundersökningen*. Här pratar jag om insamlingen av egen data som kallas för *primärdata* och detta klara av den tredje milstolpen. Till sist

ville jag ge ett förslag på en utvecklingsmetod för CRM. Igen krävde denna fjärde milstolpe teoriunderlaget. I denna analys har jag kursiverat varje metodkomponent i syftet och sedan identifierat deras motsvarande aspekter från den ovanstående metodgrunden enligt tabell 4.

Studiens metodkomponent	Teoretisk aspekt i forskningsprocess
Litteratur, dokument	Datakällor
Sekundärdata - från teoridelstudien	Datatyp - kvalitativa
Primärdata från empiriska delstudier	Datatyper - kvalitativa / kvantitativa
40 svenska webbplatserna	Datakällor
Webbanalysen	Datainsamlingsmetod - kvalitativ / kvantitativ
50 Internet verksamheterna	Datakällor
Opinionsundersökning	Datainsamlingsmetod - kvantitativ / kvalitativ
Teoriunderlaget till metodförslag	Datatyp - kvalitativ

**Tabell 8: Studiens metodansats i ljuset av den vetenskapliga bakgrunden.**

Det som jag menar i tabell 4 är att primärdata omfattade både kvalitativa och kvantitativa material och att webbanalysen och opinionsundersökningar skulle generera både kvalitativa och kvantitativa data. Givet denna analys kan studiens metod kategoriseras som *triangulering*. Det betyder att studien genomfördes med hjälp av *data* (insamling från varierande källor) och *metodologisk* (kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder) *triangulering*. Den tillämpade metodansatsen diskuteras i detaljer under nästa avsnitt.

## 2.4 Den tillämpade metodansatsen i min studie

De punkter som ingår i studiens metodansats beskrivs som följande:

***Datatyp*** - utifrån syftet bestämdes vilka data som skulle uppfylla de uppsatta målen

***Datakällor*** - varifrån skulle data hämtas

***Datainsamlingsmetoder*** - hur de önskade data skulle genereras och samlas in

***Datanalysmetoder*** - hur skulle de insamlade data tolkas

***Strategi*** - hur stor skulle studien vara

## 2.4.1 Studiens strategi

Innan jag utförde de empiriska delstudier behövde jag veta var exakt, hur långt och hur stor skulle studien täcka. Då tänkte jag på studiens strategi eller dess omfattning. Lundahl & Skärvad (1982) skiljer mellan en *totalundersökning*: vilken omfattar samtliga enheter som ingår i det definierade problemområdet och detta kallas för en *teoretisk population*; och *stickprovsundersökning*: som täcker endast de utvalda enheter i den teoretiska populationen för att representera den teoretiska populationen. Eftersom det bara var omöjligt för mig att granska alla webbplatser och att skicka enkät till alla verksamheter som fanns på Internet utförde jag en *stickprovsundersökning*. Undersökningen gällde bara den empiriska delen av studien och denna omfattade:

**40 webbplatser** - från den svenska (.se) Internet domänen

**50 svenska Internet baserade verksamheter** - från den svenska (.se) Internet domänen

För att uppnå en representativ översikt (extensiv strategi) över det generella förhållande gjorde jag ett strategiskt urval av webbplatserna och verksamheterna (Halvorsen, 1992). Detta innebär att jag valde olika typer av webbplatser och respondenter från ett antal varierade verksamheter i de olika industriområden i (.se) domänen. Industriområden som valdes till webbanalysen var *utbildning, offentlig sektorn, livsmedel, hotell, finans, IT, böcker, fastighet, resor, energi, reservdelar och bilindustri* såsom det framgår i tabell 5. Den redovisat resultatet omfattar data som samlades in från alla dessa områden med referenser till de analyserade webbplatser och eventuella verksamheter bakom dem. Däremot anges inte de verksamheterna som deltog i opinionsundersökningen på grund av att de lovades sekretess. Därmed har dessa verksamheterna utelämnats från denna uppsats.



Teorin om CRM	<i>sekundärdata</i> genererade av andra personer
Empiriskt analysresultat	<i>primärdata</i> mitt eget material genererat på egen hand. Denna kategori omfattar bara de kvalitativa data
Kvantitativa analysdata	genom att svara på <i>frågan hur många webbplatser</i> har gjort tillämpat de olika principerna?
Empiriska enkätsvar	<i>primärdata</i> mitt material genererat på egen hand. Denna kategori omfattar bara de kvalitativa data.
Kvantitativa enkätdata	genom att t reda på <i>hur många enkätverksamheter</i> har gjort den ena sak eller den andra.
Teoriunderlaget till metodförslag	sekundärdata

**Tabell 10: Studiens insamlade datatyper.**

### 2.4.3 Studiens datainsamlingsmetoder

Nu när jag hade fastslagit *vilka datatyper* jag önskade samla in blev nästa steg att bestämma *hur* datatyperna skulle hämtas in. Då menar jag datainsamlingsmetoder. Därmed blev studiens datainsamlingsmetoder följande:

<b>En teoretisk delstudie</b>	som genererade teorin om bland annat CRM. Genom denna metod samlades in en blandning av kvalitativa (renodlade teorier utan siffror) och kvantitativa (exempelvis IDIC: s 26 principer) data.
En webbanalys	genom vilken jag samlade in empiriska analysmaterialet från <i>40 webbplatser</i> . Detta material omfattade både kvalitativa (analys om de 26 IDIC principer) och kvantitativa (t ex antalet webbplatser som tillämpade den ena princip eller den andra osv.) data.
<b>En opinionsundersökning</b>	genom vilken jag samlade in empiriska data från <i>50 respondenter</i> . Detta omfattade både kvalitativa (subjektiva åsikter) och kvantitativa (t ex antalet svar, antalet respondenter som använder sig av en CRM teknik osv.) data. Denna undersökning utfördes perioden januari - mars år 2000.

**Tabell 11: Studiens insamlingsmetoder.**

Denna metod som jag kallar webbanalys är egentligen sen form av *observation* enligt Lundahl & Skärvad (1982). Dessa teoretiker diskuterar att observation härstammar från etnografiska studier och att metoden innebär att man bland annat studera verksamheter. Vidare att observation kan utföras på olika sätt beroende på rollen som forskaren väljer att spela. Man kan välj a att forska: inifrån nära studieobjekt, utifrån, med tillfälliga närvaro under en period eller som helt och hållet observatören på distans.

Själv valde jag att ta den sista rollen, nämligen *observation på distans*. Jag bara gick in på de olika verksamheternas webbplatser och analyserade de hur mycket jag ville i stort sett utan den mänskliga ingripande. Webbanalysen utfördes perioden mellan höstterminen 1999 och vårterminen 2000.

Lundahl & Skärvad (1982) kallar en opinionsundersökning för *survey* och de säger att den utförs för att *mäta* ett visst fenomen genom att ställa frågor. En survey är inte en experimentell forskningsstrategi. En grundtanke vid surveyundersökningar är att den inhämtade information ska vara standardiserad - på förhand bestämd frågor som är lika för alla respondenter. De flesta survey sägs vara *stickprovsundersökningar* - utförs med bara ett antal utvalda enheter från den totala populationen i studieområdet. Vidare säger de ovannämnda teoretikerna att det finns två typer av surveystudier: *deskriptiva* (beskriva fenomenet) och *analytiska* (förklara fenomenet). De vanligaste datainsamlingsmetoderna som tillämpas i en surveystudie är *enkät* och intervjuer.

Som redan konstaterat (avsnitt 2.4.1) var uppsatsens opinionsundersökning en *stickprovsundersökning* vari jag använde mig av en elektronisk *enkät*. Meningen med denna undersökning var att komma åt respondenternas åsikter, framställningar eller attityder. Meningen var att kunna *beskriva* aktörernas ställning mot CRM konceptet i den svenska (.se) domänen. Följaktligen kan jag argumentera att uppsatsens opinionsundersökning var en *deskriptiva surveystudie*.

#### **2.4.4 Studiens datakällor**

Jag visste *hur* jag skulle hämta in de önskade datatyperna men frågan *varifrån* kvarstod. Här pratar jag om själva *datakällorna* som skulle sörja för uppsatsens data. Därmed blev studiens datakällor följande:



<b>Litteratur</b>	jag läste genom litteratur från ett antal olika område för att skaffa de nödvändiga kunskaperna om CRM, ERP, organisationsteori, marknadsföring, samhällsforskning och metoder. Från dessa källor erhöles sekundära data som ger insikter om CRM konceptet.
<b>Forskningsuppsatser om CRM på Internet</b>	genom att <i>studera dessa dokument</i> samlade jag ytterligare in sekundära data från ett antal CRM experter och de som praktiserar den i verkligheten. Den främsta källan var den ledande CRM aktören Peppers & Rogers Group och deras partners såsom Chordiant Software och ECsoft, DCI, CRM community och Ovum.
<b>Tidningsartiklar</b>	dessa rapporterar om ett antal opinionsundersökningar som har utträttats av några analysföretag och forskare i Sverige, USA och Storbritannien angående CRM. Jag fick också hem en broschyr från DCI angående dess CRM Conference och Exposition med informationen om den strategiska Masterplanen. Sedan fick jag Siebels magasin om eFörsäljning, eMarknadsföring samt e-service; och Siebels produkt katalog om dess omfattande och integrerade system Siebel 99.
<b>Studiens 40 utvalda webbplatser från den svenska (.se) domänen</b>	genom att analysera webbplatserna erhöill jag min egen primärdata angående hur väl IDIC: s 26 principer tillämpades på de.
<b>Studiens 50 utvalda verksamheter från den svenska (.se) domänen</b>	från dessa verksamheter samlade jag in subjektiva åsikter om CRM konceptet. Igen blev det primärdata som genererades med hjälp av en <i>enkät</i> (Youngman, 1984). som jag mailade till verksamheterna i avsnitt 2.4.1. De avsedda mottagare för enkäten var i första hand CRM delverksamheten som omfattar: marknadsföring, försäljning, kundservice och IT avdelningar. För enligt Chordiant bör dessa funktioner ha ansvaret för att bedriva organisationens CRM.

**Tabell 12: Studiens datakällor.**

Studiens enkät (se Appendix: Bilaga 2) var för det första standardiserade i den bemärkelsen att den innefattade på förhand bestämda frågor som var likadana för alla respondenter. Enkätens flesta frågor var öppna eftersom jag ville locka fram respondenternas: värdering av CRM konceptet, åsikter, attityder och föreställningar om konceptet. För att vara exakt innehöll enkäten bara 2 frågor (utav totalt 14) med

svarsalternativ - Ja/Nej frågor. Jag ville få in respondenternas opåverkade egna tankar och svar.

Användningen av dessa fem datakällor tillsammans i en och samma studie kallas för *datatriangulering* (Easter-Smith m.fl., 1991). I denna studie uppnåddes datatriangulering genom att kombinera *litteratur, forskningsuppsatser, tidningsartiklar, studiens 40 webbplatser och studiens 50 Internet verksamheter* datakällorna.

#### 2.4.5 Studiens datanalyismetoder

Efter datainsamlingen skulle ta reda på innebörden hos de insamlade data. Detta kräver datanalyismetoder. Som det framgår i avsnitt 2.4.2 och 2.4.3 genererade uppsatsens studie både kvalitativa och kvantitativa data. Följaktligen var det bara logiskt att jag valde att tillämpa en metodkombination för att analysera, tolka och dra slutsatser från de olika typer av insamlade data.

Därmed studiens tillämpade analysmetodansats omfattade:

Det är inte konstigt att kvalitativa och kvantitativa data analyseras på motsvarande sätt. De analysmetoderna som har använts i denna uppsats diskuteras i Easter-Smith m.fl. (1991). Detta omfattar en analysmetod för att analysera kvalitativa data - *Grounded Theory* (GT) och två analysmetoder för kvantitativa data: *innehållsanalys* och *nominell* metoder.

***Grounded Theory*** beskrivs som en öppnare och flexibel analysmetod som är bra på att ge både förklaringar och nya insikter. Metoden är lämplig för stora mängder av data som genereras från kvalitativa studier. Medan analysprocessen i kvalitativa studier förvandlas till ett problem är analysprocessen i kvantitativa studier enklare på grund av att strukturen är given. I kvalitativa studierna måste den *strukturen som tillämpas för att analysera kvalitativa data först skapas från själva data*.

Alltså att forskaren systematiskt analyserar data för att kunna få fram tema, mönster och kategorier vari tolkningen styrs av forskarens känsla och intuition.

Man strävar efter att generera gemensamma eller motsägande tema och mönster ur de insamlade data. Metoden formulerades först av Glaser & Strauss (1967) där dessa filosofer hävdar att en forskares huvud uppgift är att utveckla teorier genom en *jämförande metod*. Vilket innebär att man studera ett fenomen (t ex. händelse eller process) under olika situationer.

<b>Grounded Theory (GT)</b>	tillämpades för att få fram tema och kategorier
<b>Strategisk modell (tabell och figur )</b>	omfattar en strategi för CRM utveckling som fokuserar på CRM: s fyra aspekter (kultur, process, struktur och kompetens) och deras relationerna för allt detta måste samordnas för att kunna lyckas med CRM. Denna modell har grundat strukturen av resultat och diskussion kapitel samt principmodellen.
<b>Principmodell</b>	innefatta en beskrivning av IDIC: s 26 principer och skapades till bedömningen av webbaserade CRM i webbanalysen. Principmodellen används därmed för att både redovisa och diskutera det erhållna empiriska materialet.
<b>Nominell metod</b>	implicerar etikett på olika datakategorier exempelvis: klassificeringen av kön eller yrke. Studiens nominella data blev de olika industriområden, samt CRM: s fyra aspekterna och deras relationerna.
<b>Innehållsanalys</b>	är en objektiv metod som strävar efter siffror och frekvens till skillnad från <i>Grounded theory</i> vari man jobbar efter känsla. Innehållsanalys används för att deducera en generell regel eller kunskap till att förklara ett enskilt fall. Därav tillämpades innehållsanalysmetod för att få fram statistiken från de insamlade empiriska materialet. Nämligen de <i>kvantitativa analysdata</i> och <i>kvantitativa enkätdata</i> jag ange i avsnitt 2.4.2.

**Tabell 13: Studiens analysmetoder.**

Därav kan studiens metodansats sammanfattas som följande:

Studiens metodansats	
Metod triangulering	* teoretisk analys * opinionsundersökning * analys av webbtexniken
Studietyp - Syfte - Strategi	* deskriptiv flerfallsstudie * att få en bild av CRM:s verklighet * extensiv studie - många undersökningsenheter och ett fåtal variabler
Omfattning	* stickprovsundersökning
Datotyp	* teori      * subjektiva åsikter      * analysresultat
Datakällor - datatriangulering	* litteratur    * dokument    * verksamheter    * webbplatser
Insamlingsmetoder	* litteraturstudier    * dokumentstudier * enkät    * strategisk modell    * webbanalys
Analysmetoder	* Grounded Theory    * innehållsanalys    * nominell metod * strategisk modell    * principmodell

Tabell 14: En översikt över studiens metodansats.

## 2.5 Reflektion över studien

### 2.5.1 Precision

Avslutningsvis vill jag ta också upp några punkter om själva studien. Datainsamling sägs vara en form av *mätning*. Därmed är det bara relativt för en utredare att försöka ta reda på den precisionen som mätningen har utförts med. *Precisionen* innebär att man inte mäter för mycket, för lite eller fel saker. Jag tycker att denna studie har en hög precisionsnivå på grund av att jag samlade in en stor andel av primära data trots den begränsade tiden och arbetskraften.

### 2.5.2 Yttre validitet

Sedan anser jag att mätningen i fråga har en hög *yttre validitet*. För studiens *mätinstrument* (opinionsundersökningen och webbanalysen) inriktades bara på de s.k.

(.se) verksamheterna för att mäta ”CRM i den svenska (.se) domänen”. Validitet innebär mätinstrumentets förmåga att mäta det som ska mätas.

### 2.5.3 Inre validitet

Studiens *inre validitet* handlar om att mäta i ”den svenska (.se) domänen”. Detta begrepp kan i för sig vara knepigt att fastställa när det gäller avgränsningen av de verksamheterna som anses ingår i denna domän. För trots att jag inriktade mig bara på domänen (.se) webbplatser och verksamheter så finns det många svenska verksamheter med andra domäner i efternamn såsom: (.com), (.nu), (.net) osv. Men man kan argumentera att (.se) verksamheterna är de äkta patrioterna.

### 2.5.4 Reliabilitet

Vidare genomfördes studien med *god reliabilitet*. Detta för att jag inte är medveten om någon slumpmässig omständighet som kan ha påverkat mig eller respondenternas svar.

### 2.5.5 Fallstudie

Dock eftersom jag i denna verklighetsbaserade studie tillämpade multipla datakällor för att hantera ’vad’ och ’hur’ frågor kan denna studie beskrivas som en *deskriptiv flerfallstudie*. För varje analyserad webbplats och deltagarna i enkätstudien betraktas som ett enskilt fall, enligt Yin (1984) och Whyte (1943). Dessutom används fallstudien här som hjälpmedel för att förändra organisationer (Kjellén & Söderman, 1980).

### 2.5.6 Operationella definitioner

Till sist vill jag bara nämna att studien omfattade ett antal *operationella definitioner* (Lundahl & Skärvad, 1982). Dessa uppräkningsdefinitioner tillämpades för att kategorisera studiens enheter. Exempelvis fick jag räkna upp antalet verksamheterna som:

- ~~///~~ Vet vad CRM är
- ~~///~~ Tillämpar CRM överhuvudtaget
- ~~///~~ Använder sig av de olika CRM teknikerna

# Kapitel 3

## Teoretisk referensram

*Utgör studiens teoretiska referensram och baseras på en strategisk modell som omfattar fyra CRM aspekter: kultur, process, struktur och kompetens. Kapitlet har därmed indelats i fyra avsnitt som ange några teorier angående hur CRM ska betraktas och hur den ska effektivt tillämpas i dagens verksamhet. Bland annat innehåller det varierade definitioner på CRM, ett relationsprogram, verktyg för relationsbyggande, IDIC metodologi för etablering av webbtekniken, jämförelse mellan traditionell och CRM tänkande samt mätning av CRM.*

I detta kapitel anges en rad olika teoretiska bilder för att svara på uppsatsens första fråga, nämligen:

*Vad är CRM och hur skiljer sig den från det traditionella tänkande?*

Jag utvecklar en strategisk modell för att systematisera de teoretiska bilderna i fyra grundläggande relationer. Vidare presenterar jag några av de olika definitioner som indikerar att begreppet CRM saknar en generellt accepterad terminologi eller uppfattning. Därefter presenterar jag hur olika teoretiska bilder associeras till min modell. Till sist utvecklar jag en principmodell som innefattar de (IDIC: s) 26 principer som krävs för att effektivisera webbtjänsten. Som redan sagt (under metod kapitlet 2) användes principmodellen i webbanalysen för att bedöma studiens webbplatser. Men innan vandrigen genom CRM konceptet är det bara i ordning att ta utgångspunkten i en jämförelse mellan gårdagens traditionella tänkande och den nya.

### 3.1 Vad menas med traditionellt tänkande?

När jag använder begreppet traditionellt tänkande syftar jag på marknadsföringens tidigare synsätt som dominerade det moderna samhällets processer av behovstillfredsställelse innan CRM. Att tillfredsställa behov är två begrepp som för mig in på marknadsföringens definition. Kotler m.fl. (1996) definierar marknadsföring som:

*En social och administrativa process genom vilken individer och grupper erhåller det de behöver eller önskar genom att skapa och utbyta produkter och värde med andra.*

**Tabell 15: Definition av marknadsföring enl. Knutsson & Söderlund (1994).**

Med andra ord betyder marknadsföring processen av att tillfredsställa våra behov och önskemål. Ett angeläget behov som ställer krav på dagens samhälle är att kunna marknadsföring i många olika sammanhang, argumenterar Knutsson & Söderlund (1994). I de flesta kommersiella verksamheter som arbetar under intensiv konkurrens har man insett att marknadsföring är en angelägenhet som går långt utanför

marknadsföringsavdelningen. Alltså att tekniker, inköpare, servicepersonal, företagsledning och administratörer hör till dem som blir alltmer engagerade i verksamhetens marknadsföring.

Även myndigheter och ideella organisationer upplever krav på ökad anpassning till målgrupperna och på att effektivare föra ut sina budskap till dessa. Därmed behöver också icke-kommersiella organisationer tillämpa marknadsföringens idéer. Till sist finns det många organ i samhället som ägnar sig åt att granska och påverka den kommersiella marknadsföringen - till exempel konsumentverket, politiker och journalister. För att effektivt kunna granska och påverka förutsätts det kunskaper om marknadsföringens ekonomiska och idémässiga villkor.

Marknadsföring anses vara både en idé och en arbetsteknik som kan ha olika syfte, även okommersiella sådana. Den används för att motverka konsumtion - exempelvis av tobak och cigaretter.

### **3.1.1 Marknadsföringens historik**

Ur ett historiskt perspektiv sägs marknadsföringen ha utvecklats genom tre stadier: (1) *produktionsorientering*, (2) *försäljningsorientering* och den växande (3) *marknadsorientering*.

#### **3.1.1.1 Produktionsorientering**

Knutsson & Söderlund (1994) säger att industrialiseringens första skeden var ingenjörskonstens gyllene tid. Att då gällde konsten att tillverka fler och fler varor billigare. Det som kunde tillverkas enligt de nya metoderna brukade gå lätt att sälja. I många verksamheter var marknadsföretag synonym med varudistribution. Ibland var problemet att bestämma vem som skulle få förmånen att köpa av det knappa varuutbudet. Det var säljarens marknad.

Men att fortfarande idag förekommer produktionsorientering på vissa områden - där utbudet är knappt eller reglerat i lag. Exempelvis att tjäna pengar på småhus i gruppbebyggelse har tidvis varit fråga om att bygga snabbt och billigt.

#### **3.1.1.2 Försäljningsorientering**

Under depressionen i början av 30-talet fick produktionsorienteringen sin första knäck. I hela världen drabbades verksamheter av överkapacitet. Problemet handlade då om att sälja vad man kunde tillverka istället för att tillverka vad man kunde. Därmed utvecklades



den så kallade *högtrycksförsäljning* var man fick använda sig av alla medel för att öka avsättningen. Reklam blev en förfinad arbetsteknik för att locka, förföra och förleda.

Överdrifter och halvsanningar var vanliga. *Mördande reklam* blev ett öknamn som branschen än i dag har svårt att bli av med.

Under denna period introducerades också metoder för marknadsundersökningar som syftade till att finna kundernas svaga punkter för att på sätt och vis kunna påverka dem utan att de förstod vad det handlade om.

Med andra ord utgår renodlade försäljningsorientering från en given produkt som sedan med varierade medel försöker sälja den till en mer eller mindre köpintresserad marknad. Utöver etiskt perspektiv kan detta säljarbeteende kritiseras med rent företagsekonomiska argument, konstaterar Knutsson & Söderlund (1994). Teoretikerna menar att i detta fall köps produkter därför att de tillgodoser vissa behov. Om dessa behov förändras eller när någon konkurrent lanserar produkter som bättre tillgodoser behoven då blir filosofin farlig för verksamheten.

En försäljningsorienterad verksamhet fokuserar på kortsiktiga resultat, att kunna sälja något idag än långsiktiga marknads- och finansiella fördelar som skapas av tillfredsställda kunder.

### 3.1.1.3 Marknadsorientering

Den föregående situationen ledde till överproduktionen där utbudet av produkter översteg efterfrågan. Följaktligen började vissa verksamheter att söka efter något sätt att komma ur den hårda konkurrensen. En naturlig åtgärd blev att utveckla produkter som tilltalar marknaden mer än de gamla. Knutsson & Söderlund (1994) framhåller att detta sätt ligger nära marknadsorienteringens grundläggande idé:

*Som just är att tillgodose behov hos utvalda målgrupper på ett lönsamt sätt.*

Nyckelbegreppen som bygger upp marknadsorienteringen är:

☞ **Behov** - fokusera på att tillfredsställa behov istället för att sälja produkter

☞ **Målgrupper** - att vara medveten om att olika köpargrupper har olika behov. Här förväntas man fokusera på vissa grupperns behov. De urskiljbara grupperna med

olika behov kallas för segment medan de utvalda segmenten kallas för målgrupper.

☞ **Differentierad marknadsföring** - marknadsföringen (produkter, priser, reklam osv.) måste anpassa målgruppen

☞ **Anpassning och påverkan** - differentierade marknadsföring innebär både anpassning och påverkan. Målgrupperna behöver normalt påverkas att köpa genom övertygande information. Folk kan reagera långsamt utan yttre påverkan även till en bättre anpassad produkt.

☞ **Kompetens** - Att skaffa sig speciell kompetens (som kunnig personal, stark ekonomi, unik teknisk utrustning eller ett bra geografiskt läge) om man saknar den. Alla är inte lika bra på att tillgodose samma behov.

☞ **Marknadsanalys** - det behövs undersökningar för att få underlag för *anpassning och påverkan*. Detta skiljer sig från analys i försäljningsorienteringen där syftet är huvudsakligen att få underlag för *påverkan*.

☞ **Samordnad marknadsföring** - I och med att anpassningen och påverkan måste samordnas kräver detta en konsekvent samordning av olika avdelningar inom verksamheten. Tillämpningen av marknadsföringsidé får inte betraktas som bara marknadsavdelningens problem utan också ett verksamhetsproblem. Ofta kan det vara svårt att genomföra marknadsorienteringen helt och hållet i företaget när det finns personer i verksamheten som av olika skäl inte acceptera marknadsföringens idé.

☞ **Måluppfyllelse genom nöjda kunder** - marknadsföring är inte ett självändamål utan ett medel att uppnå säljarsidans mål - kommersiellt eller inte. Därigenom kan verksamheten få nöjda kunder - och dessa är viktiga för måluppfyllelse på lång sikt.

Marknadskonceptet (Marknadsorientering förkortas ner till bara marknads-) innebär inte att verksamheten ska försöka att förse alla kunder med allt de pekar på. Verksamheten måste balansera skapandet av värde för kunder med att gå med vinster. Därmed anses syftet med marknadskonceptet vara att maximera kundtillfredsställelse lönsamt. Verksamheterna får emellertid inte glömma att så fort värdet minskar försvagas

relationerna med kunder också. Därmed måste erbjudandet av värde vara en kontinuerlig process.

Dock Kotler m.fl. (1996) framhåller att marknadsorienteringen kan förbättras genom att också ta hänsyn till samhället välmående. Detta innebär att verksamheten börjar tänka på hur sin marknadsföring påverkar samhället på sikt.

Vidare tar de ovan nämnda teoretikerna upp frågan om hur dagens verksamheter fokuserar på konsten att locka nya kunder istället för att satsa på att behålla de befintliga vid tillämpningen av marknadskonceptet. Därmed lägger verksamheterna tonvikt på att skapa transaktioner än relationer. Diskussionerna här siktar på *pre-sale* och försäljningsaktiviteter (det vill säga att formulera promotionmixen som ska skapa försäljning och nya kunder) än *post-sale* aktiviteter.

Kotler m.fl. (1996) argumenterar därmed att verksamheterna bör sikta på *defensiv* strategin som går ut på att behålla kunder. För *offensiv* marknadsföring kostar mer eftersom det tar stor satsning och investering för att locka bort tillfredsställda kunder från konkurrenter.

### 3.1.2 Varför kundtillfredsställelse?

Kotler m.fl. (1996) diskuterar att en verksamhets avkastning kommer från två grupper: 1) *nya kunder* och 2) *återkommande kunder*. Men att det kostar mer att locka nya kunder än att behålla de befintliga. Därmed behållandet av verksamhetens befintliga kunder är mer kritisk än lockandet nya kunder. Verksamheten bör lägga ner lika mycket energi på att binda befintliga kunder som på att locka nya kunder. Man ska inte räkna med att köpa kundlojalitet. Kundlojaliteten borde erhållas genom att se till att kunderna erbjuds produkter, tjänster och service som exakt uppfyller sina förväntningar.

Vill man lyckas behålla kunder är nyckeln kundtillfredsställelse och byggande av långsiktiga kundrelationer. För en tillfredsställd kund:

- ☞ köper mer
- ☞ förblir lojal längre
- ☞ berömmar och rekommenderar verksamheten till andra
- ☞ bryr sig mindre om konkurrerande produkter och reklam
- ☞ är mindre prismedveten och känslig
- ☞ kostar mindre att expediera än en *ny kund*

Givet de ovanstående fördelarna som en tillfredsställd kund tillför dagens verksamheter understryker Kotler m.fl. (1996) att kundtillfredsställelse är inte längre ett ensidigt

intresse. Att detta har blivit en livsstil som inpräntas i *verksamheternas kultur* på samma sätt som IT och strategisk planering.

På tal om verksamheternas kultur så har det utvecklats ett nytt koncept ur den klassiska och gamla marknadsorienteringen. Det nya konceptet kallas för CRM - *Customer Relations Management*. I denna nya marknadsorientering fokuserar verksamheterna på att bygga värdefulla och långsiktiga kundrelationer med hjälp av IT/IS. Som redan påvisat ovanför är CRM konceptet studieämnet som behandlas i denna uppsats med utgångspunkt från och i jämförelse med det ursprungliga marknadskonceptet - se avsnitt (3.1.1.3). CRM konceptet diskuteras i nästa avsnitt.

### **3.2 CRM - det nya tänkandet**

Marknadsföringens historia ovanför tyder på att begreppet *Customer Relationship Management* (CRM) har existerat i många år som relationsmarknadsföring. Till skillnad från det traditionella tänkandet är relationsmarknadsföring *en process för att bygga, behålla och ömsesidigt främja värdefulla relationer med kunder och andra intressenter* Kotler m.fl. (1996). Men som det påvisas i avsnitt 3.1 hade relationsmarknadsföring ringa betydelse under produktions- och försäljningsorienteringens faser. Då fokuserade verksamheterna på produktion och försäljning istället för själva behoven. Dessutom vilade ansvaret för marknadsföringen på marknadsavdelningen och verksamheterna fokuserade på att massproducera standardprodukter.

Men från och med depressionen i början av 30-talet upp till idag har de flesta marknaderna blivit mätta så att verksamheterna måste slå om kunderna. Den medfödda hårda konkurrensen har sedan dess tvingat verksamheterna att komma på åtgärder som kan hantera situationen. Såsom det står i avsnitt 3.1.1.3 blev den första åtgärden att tillämpa en marknadsfilosofi som sätta kunderna i centrum.

Marknadsorienteringen dominerade till och med året 1993 när ett nytt koncept utvecklades ur den. Som redan nämnt i avsnitt (3.1.2) dammade man av den gamla strategin av relationsmarknadsföring, modifierade den genom att bland annat basera den på IT/IS och döpte om den till CRM. CRM är både ett koncept och arbetsteknik som har en rad syfte, till och med inte kommersiella sådana. Det främsta syfte är att CRM konceptet stöds av CRM IT/IS och användas av verksamheterna för att skapa relationer med ett större antal kunder än vad man kunde förut. Detta mål försöker man uppnå genom att erbjuda kunderna behovs- och kundanpassade produkter, tjänster och service.

År 1993 banade författarna Don Peppers and Martha Rogers väg för den rådande CRM revolutionen. Den introducerades genom deras internationellt bästsäljare *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Denna bok har publicerats i 13 språk och i 300,000 upplagor. I *The One to One Future* argumenterar Peppers och Rogers att konceptet one to one är en strategi som förbättrar verksamhetens grundläggande ekonomiska aspekter genom att behandla olika kunder på olika sätt.

I deras andra bok *Enterprise One to One* har Peppers och Rogers beskrivit de nya insikterna som gäller hur strategin ska tillämpas. De verktyg som behövs för att uppnå CRM har behandlats i en annan bästsäljare *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* som publicerades 1997. I denna bok granskas ett antal olika affärsmiljöer som just passar CRM.

Relationskonceptet tillämpas inom såväl *verksamhet till kund* (Business to Customer - B2C) som *verksamhet till verksamhet* (Business to Business - B2B) marknader. CRM är nämligen marknads oberoende, konceptet grundlägger båda marknader och alla branscher. Idén bakom relationsmarknadsföring är att en verksamhet ska lära känna sina kunder. Detta kräver att alla personal i verksamhetens olika funktionsområden ska arbeta tillsammans som ett team. Alla i verksamheten ska dessutom ha samma övertygelse om att kunden är viktig och att byggandet av långsiktiga relationer är nyckeln till behållandet av kunder.

Relationerna ska skapas på många nivåer såsom: ekonomisk, social, teknisk samt legal för att nå hög kundlojalitet. Chordiant, Drury, Kotler m.fl. och många andra forskare inom marknadsföring upplyser att idag gäller det att bygga värdefulla och relationer och marknadsnätverk med kunder, leverantörer och de andra intressenterna. Som angivet i avsnitt 3.1.2 måste verksamheterna leverera värde för att tillfredsställa sina kunder. För kvalitén på kundupplevelse är avgörande för kundlojalitet.

Härmed har relationsmarknadsföring omvandlats från att har varit något externt koncept till en kärnaffärsstrategi under namnet CRM. Dock experterna befarar att CRM kommer att försvagas i förtid på grund av de åtskilliga definitionerna och tolkningarna som konceptet har utsatts för.

Bland annat har CRM definierats som:

Att med hjälp av CRM teknologi identifiera, locka och behålla de mesta värdefulla kunderna för att uppehålla lönsam tillväxt.

Att bara vara ett annat trendigt ”buzz”ord på marknaden som saknar någon verklig relevans.

Att vara helt enkelt provade och testade marknadsföringsaktiviteter och mål i ny förpackning.

Ett sätt för IT-leverantören att sälja sina produktlinjer – t.ex. data warehousing mjukvara.

Att förstå kundens behov och därefter att kostnadseffektivt tillfredsställa dem när och hur kunden begär med hjälp av CRM teknologi (av respondenterna i Chordians survey).

Ett synsätt som omfattar marknadsföring, kundservice och teknologi vars syfte är att skapa relationer med kunder utifrån individuellt anpassade, högt personliga

kundkommunikationer och service (CRM marknadsledarna såsom First Direct, Virgin och Tesco). Det är denna uppfattning som blir alltmer accepterade.

Definitionerna 1, 5 och 6 anger CRM: s främsta syfte som jag redan har pratat om ovanför. Det handlade om *att tillfredsställa kundens behov* och att uppnå *det lönsamt med hjälp av CRM teknologi* - definition 1 och 5. Detta innebär att häften av definitionerna betonar de tre främsta egenskaperna av CRM konceptet - *kundtillfredsställelse, lönsamhet* och *CRM teknologi*. Därmed blir CRM: s slutliga målet att uppnå både verksamhetens och kundens mål - därmed hittar man balansen som Kotler m.fl. (1996) pratar om. Såsom jag nämner på slutet av avsnitt 3.1.2 har samma teoretiker även konstaterat att kundtillfredsställelse har blivit en livsstil som inpräntas i *verksamhetens kultur* på samma sätt som IT och strategisk planering. I nästa avsnitt granskar jag därför CRM som verksamhetens nya kultur.

### **3.3 Varför betraktas CRM som verksamhetens nya kultur?**

Under detta avsnitt anger jag motiveringen bakom varför CRM konceptet betraktas som den nya verksamhetskulturen. Avsnittet inleds med en förklaring kring själva begreppet kultur. Bang (1994) är en av de stora forskarna inom organisationskultur (eller företagskultur) och han anger fyra förhållanden som förklarar varför organisationskulturbegreppet har blivit så populärt under de senaste åren. Nämligen:

Ökad konkurrens, ekonomiska problem och svårare marknadsförhållanden än tidigare i kombination med bristen på verkningfulla åtgärder gör att många verksamheter gärna tar till medel som påstås vara *effektiviserande, lojalitetskapande* och *framgångsfrämjande* - såsom företagskultur. Peters & Waterman (1982) och Deal & Kennedy (1982) betraktas på många sätt som banbrytare för det stora intresset för kulturbegreppet i organisationer.

I början av 80-talet diskuterades livligt vad Japan gjorde som saknades i västliga företag. Man hävdade att svaret fanns i företagets värderingssystem, normer, sättet att tänka - kort sagt i företagskulturen. Detta fick västliga företagsledare att fråga sig om det var önskvärt att skapa samma värderingar och normer i västvärlden och hur man i så fall skulle gå till väga.

I dag vill människor ha ut mer av arbetet än bara lön. Enligt perspektivet *organisationen som kulturellt system* kan arbetsplatsen ha andra funktioner utöver att producera varor och tjänster och att avlöna sina anställda.

Anställda och företagsledare insåg att en rad processer pågår inne i organisationen som man i liten utsträckning var medvetna om. Dessa processer förklaras inte så lätt med hjälp av sunt förnuft eller vanliga ekonomiska teorier. Man söker efter teorier, verktyg och hjälpmedel som i högre grad kan främja förståelse och helst styrande av dessa processer.

Vidare diskuterar Bang (1994) att kulturbegreppet används på flera olika sätt i organisationssammanhang. Att man kan studera:

<b>Korskulturer</b>	hur nationella kulturer påverkar organisationsmedlemmars beteende
<b>Industrin som subkultur</b>	då betraktas hela industrin som en subkultur i samhället
<b>Ledarkultur</b>	ledningens kultur i organisationen
<b>Arbetarkulturer</b>	kulturer som uppstår på golvet - motsatsen till ledarkultur
<b>Subkulturer</b>	de många olika subkulturer som finns inom en organisations gränser samt
<b>Organisationskulturer</b>	då betraktas organisationen i sin helhet som kulturella system och därmed en samling av olika subkulturer

**Tabell 16: De olika kulturkategorier .**

### 3.3.1 Vad är organisationskultur

Givet de ovanstående olika kulturella perspektiven blir en stor fråga här: Vad är en organisationskultur?

Bang (1994) konstaterar att såsom i fallet med många begrepp inom samhällsvetenskapen saknas det en allmän definition av kulturbegreppet. Men trots detta verkar det som att de flesta forskare på område i stort sett är överens om meningsinnehållet i kulturbegreppet.

Själv Bang (1994) definierar en organisationskultur som:

*den uppsättningen gemensamma värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.*

Värderingar:	<i>en ständig tro på att ett särskilt handlingssätt är att föredra framför ett motsatt eller ett annat. Värderingar vägleder om: hur man ska förhålla sig i en rad situationer, vilken inställning man ska ha i vissa avseenden, hur man ska uppföra sig inför andra hur man ska utvärdera och bedöma eller när man ska belöna och straffa sig själv och andra.</i>
Normer:	<i>menas de skapade förväntningar på andras beteende och detta omfattar allt beteende som förväntas accepteras eller stötts av gruppen oavsett om normen är uttalad eller inte. Därmed belönas och uppmuntras folk att följa normerna och kan bli straffad och de inte gör det.</i>
Verklighetsuppfattningar:	<i>menas kollektiv tolkning av verkligheten som: är omedvetna för medlemmarna, överförs till nya medlemmar, är klart relevanta för den specifika gruppen samt är distinkta för gruppen.</i>

**Tabell 17: Definition av en kultur och dess kärnelement enl. Bang (1994).**

Med andra ord beskrivas en kultur som en uppsättning gemensamma:

- ☞ ständig tro på att ett särskilt handlingssätt är att föredra framför ett motsatt eller ett annat*
- ☞ skapade förväntningar på andras beteende*
- ☞ kollektiv tolkning av verkligheten*



### 3.3.2 CRM som verksamhetens nya kultur

Utifrån den ovanstående definitionen av begreppet kultur framställer jag de tre kulturella kärnelementen som förvandlar CRM till en kultur:

**Värderingar** - *ständig tro på att CRM arbetsätt är att föredra framför dess föregående marknadsföringsalternativ.* I och med att CRM gynnar både verksamheterna och kunderna är det bara logiskt att välja CRM framför de gamla versionerna av marknadsföring som hade ett ensidigt mål av att skapa lönsamhet på kundernas bekostnad. Nämligen genom att strunta i huruvida kunderna behov tillfredsställas eller inte.

**Normer** - *omgivningens skapade förväntningar på verksamhetens hantering av kunder.* Om dessa inte uppfylls kan verksamheten råka ut för sanktioner eller stora förluster av kunder.

**Verklighetsuppfattning** - *verksamheten måste uppnå en kollektiv tolkning av CRM för kunna lyckas bedriva dess arbete.*

**Tabell 18: Kärnelement i CRM kultur som jag har sammanställt.**

Utifrån den ovanstående diskussionen kan jag slutföra att skillnaden mellan det traditionella tänkandet (som omfattar produktions- och försäljningsorientering) och den nya (som omfattar marknadsorientering och CRM) är att förr i tiden vägde produkten och försäljningen mer än kundens tillfredsställelse. Idag måste kunden sättas i centrum om verksamheten ska kunna överleva i den hårda konkurrensen. För att lyckas med kundorienteringen krävs det en ny kultur - CRM.

Nu har jag fastställt att CRM är dagens organisatoriska nya kultur som krävs för att klara av den hårda konkurrensen. Näst vill jag systematiskt förklara kulturen utförligare och sätta den i ett relevant sammanhang (verksamheten) för att ge den stora bilden. För att uppnå detta kommer jag att använda en modell som jag har kallat för strategisk modell. Med hjälp av denna modell beskrivas CRM kulturen mer konkret (vilka principer bör tillämpas), hur kulturen kan uppnås (förändringsprocess) samt vilka villkor (passande struktur och kompetens) måste uppfyllas för att effektivisera processen. Men innan dess beskriver jag tanke- och arbetsgången bakom skapandet av strategiska modellen i nästa avsnittet.

### 3.4 En modell för att systematisera CRM konceptets teoretiska bilder

Enligt en artikel om CRM på webbplatsen (portal.brint.com) är CRM ett affärskoncept och inte en teknologi. CRM: s grundläggande princip är att fokusera mer på frågor om kunder och hur dessa kan bäst betjäna än frågor om produkter. Det är dock missledande att helt och hållet tänka i termer av kundtillfredsställelse. Man ska noga tänka igenom de verkliga omständigheterna kring de individuella verksamheterna. Detta är ett nytt arbetssätt vari IT bör aldrig vara utgångspunkten för CRM arbetet, utan IT faktorn ska möjliggöra kostnadseffektiviteten och verksamhetsutvecklingen.

På grund av kundernas dynamiska behov ska kundorientering vara en kontinuerlig process. Att hitta CRM lösningar handlar därmed inte om att utföra ett projekt med ett enda steg. I sin tur innebär detta att IT system behöver stödas av strategiskt tänkande och systemen ska kunna ständigt och evolutionärt (stegvis i mindre delar) utvecklas.

Utvecklingen av CRM ska ta sin utgångspunkt i kommersiella behov istället för IT.

Därmed bör man *främja tänkesätt som leder till behov av CRM teknologi istället för att främja själva CRM teknologi.*

Mats Alerius - CRM ansvarig på Cap Gemini Ernest & Young - har bland annat debatterat att *CRM handlar om en kulturell förändring* och därför innebär ett nytt sätt att arbeta på. För att kunna lyckas införa detta nya arbetssätt krävs också det *utbildade och engagerade personal* som får det *stödet* de behöver i form av: *processer, verktyg, klara mål och strategier för förändringsarbetet, starkt engagemang från ledningen, mätning samt uppföljning*. Utifrån denna CRM bild och i ljuset av jämförelsen mellan det gamla och nya tänkande kan jag resonera att:

För att vinna kundlojalitet måste verksamheten tillämpa ett nytt arbetssätt som kallas för **CRM arbetsteknik**. Effektiv CRM arbetsteknik kräver dock ett lämpligt förhållningssätt och detta kallas för **CRM kultur**. För att uppnå CRM kulturen och därefter CRM arbetstekniken krävs det en förändringsväg dit, och denna väg kallas för **CRM arbetet**. I organisationssammanhang kallas en sådan väg för en process. En effektiv **CRM process** måste dock stödas av en lämplig **struktur** och gedigen **kompetens**.

Tabell 19: Den önskade CRM bilden som jag sammanställt.

Såsom det framgår i resonemanget omfattar den önskade CRM bilden verksamhetens fyra främsta komponenter. Detta gäller: (1) *kultur*, (2) *processer*, (3) *struktur* samt (4) *kompetens*.

CRM bilden och resonemanget kan dock ytterligare beskrivas och sammanställas som följande:

<b>Begrepp</b>	<b>Konceptbeskrivning</b>
<b>CRM arbetsteknik</b>	Det nygamla CRM arbetssättet som eftersträvas är främst kundorientering istället för produktorientering och främjande av tankesätt som leder till behov av CRM teknologi istället för att främja själva CRM teknologi
<b>CRM kultur</b>	Den nya förhållningssättet som passar i det nya arbetssättet - CRM arbetstekniken - är att lönsamt tillfredsställa kunden
<b>CRM process (CRM arbetet)</b>	Förändringsvägen till den nya arbetstekniken genom kulturen omfattar bland annat <i>verktyg</i> (främst CRM teknologi), <i>klara mål och strategier för förändringsarbetet, mätning samt uppföljning</i>
<b>CRM struktur</b>	Ett stöd som krävs för att effektivisera CRM arbetet är bland annat <i>starkt engagemang från ledningen</i>
<b>CRM kompetens</b>	Ett krav som måste uppfyllas för att effektivisera CRM arbetet är bland annat <i>utbildade och engagerade personal</i>

**Tabell 20: CRM begreppsmodellen som jag sammanställde.**

Vidare debatterar Mats Alerius - CRM ansvarig på Cap Gemini Ernest & Young - att man överhuvudtaget ska *definiera en strategi för CRM arbetet och därefter försöker realisera arbetet enligt strategin*. Givet min ovanstående konceptbeskrivning argumenterar jag att en effektiv CRM strategi bör visa hur verksamhetens fyra komponenter (kultur, process, struktur och kompetens) ska hanteras i den nya arbetstekniken. Med andra ord att en effektiv CRM strategi bör ha förmågan att hantera relationer mellan CRM arbetstekniken och varje enskild komponent och sedan den samordnad helheten som innefattar samtliga relationer.

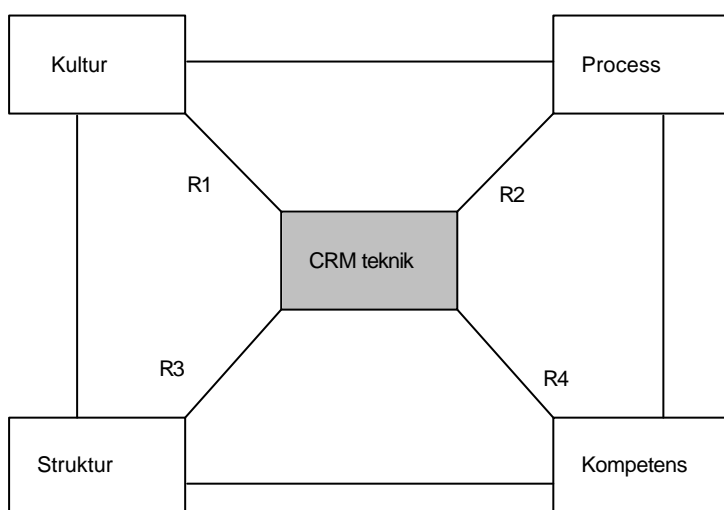
Inom organisationssammanhang brukar begreppen i fråga kortfattat definieras som följande:

- ☞ **Kultur** - den uppsättningen gemensamma värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden (Bang, 1994).
- ☞ **Process** - är en strukturerad och avpassad uppsättning av aktiviteter som utformas för att producera en specificerad produkt till en viss kund eller marknad (Davenport & Short, 1990).
- ☞ **Struktur** - de inbördes förhållande som råder mellan delarna i verksamheter eller helhet (Magoulas & Pessi, 1997) (Nilsson, 1990).
- ☞ **Kompetens** - personalens samlade förmåga att genomföra verksamhetens affärsidé genom att lära, lösa problem, utveckla, samverka skapa kontakter, skapa nytt och engagera sig (Nilsson, 1990). Begreppen konkretiseras och beskrivas utförligare under deras respektive avsnitt längre fram i kapitlet.

Utifrån mitt ovanstående argument har jag skapat en modell som består av den effektiva CRM strategin som jag föreslår. Modellen kallas för en strategisk modell och den illustreras nedanför i tabell 7 och figur 1. Med hjälp av modellen kan de fyra viktiga och strategiska frågorna hanteras för att kunna nå CRM konceptets fyra främsta aspekter, nämligen: (i) CRM kultur, (ii) CRM process, (iii) CRM struktur och CRM kompetens. I och med att dessa CRM aspekter kräver det nya arbetssättet - CRM arbetstekniken tvingas en CRM utvecklare att ta hänsyn till relationerna mellan CRM arbetstekniken och varje enskild CRM aspekt. För jag argumenterar vidare att CRM arbetstekniken omfattar CRM kultur, CRM process, CRM struktur och CRM kompetens. Det främsta blir härmed att kunna samordna aspekterna och deras relationer. Därmed i modellen finns det en strategisk fråga till varje relationstyp för att vägleda CRM arbetet. På detta sätt slipper verksamheten att blanda ihop de gamla arbetssätten och CRM arbetstekniken. Sådan utvecklingsteknik leder bara till misslyckade CRM projekt.

Strategisk fråga att hantera	Relationstyp	Beskrivning
Vilken kultur vill vi uppnå och varför?	CRM kultur & CRM arbetsteknik (R1)	Mål
Hur ska den uppnås?	CRM process & CRM arbetsteknik (R2)	Väg
Vilken struktur krävs det?	CRM struktur & CRM arbetsteknik (R3)	Strukturkrav
Vilken kompetens krävs det?	CRM kompetens & CRM arbetsteknik (R4)	Kompetenskrav

Tabell 21: En strategisk modell för CRM arbete.



Figur 1: Teoristrukturen.

För att ytterligare fördjupa min föreslagna strategi använder jag min strategiska modell vidare i detta kapitel för att redovisa uppsatsens teori i form av CRM konceptets teoretiska bilder. Därmed har teorin delats in i fyra delar som motsvarar de i modellen framställda fyra relationerna. Nämligen de relationerna som jag har kallat för R1, R2, R3 respektive R4. Arbetstekniken som jag tillämpar här är att försöka besvara de strategiska frågorna som jag formulerade till varje relation i tabell 3. Jag argumenterar att dessa är de främsta frågorna som måste hanteras inför CRM utveckling för att kunna lyckas nå målet.

### 3.5 CRM kultur och CRM arbetsteknik

Innan verksamheten sätter igång CRM resan måste man komma underfund och sedan acceptera att CRM koncept handlar om en kulturell förändring. Därmed blir den stora frågan som måste hanteras:

***Vilken kultur vill man uppnå och varför?*** - detta är strategiska modellens första fråga. Den handlar om: att skaffa sig kunskap om den nya CRM kulturen som krävs för att utföra den nya CRM arbetstekniken och varför detta arbetssätt och dess nya kultur ska föredras framför de befintliga sådana. Som hjälp på traven kan man använda sig av teorier som anges under detta avsnitt. I avsnitt (3.3.2) beskriver jag CRM kultur med hjälp av de tre kulturella kärnelementen, nämligen: 1) *Värderingar*, 2) *normer* och 3) *verklighetsuppfattning*. I detta avsnitt behandlas beskrivningen vidare och konkretiseras för att ge fördjupad kunskap om CRM kulturen. Sedan anges: en modell för kunddifferentiering; två alternativa marknadsföringsstrategier; ett krav för en effektiv CRM kultur; samt några frågor som bör hanteras inför övergången till CRM kulturen såsom: innebörden med en stark kultur, hur den eventuellt skapas, samt faktorer som främjar eller hämmar inläring i verksamheten.

Såsom vilken kultur som helst består CRM kulturen av följande kärnelement:

☞ ***Värderingar*** - ett arbetssätt som föredras framför andra alternativ  
Genom kundtillfredsställelse ska verksamheten uppnå kundlojalitet och därefter långsiktig lönsamhet. Dessa mål kan uppnås med eller utan IT/IS men inte utan rätt kultur i verksamhet. *Det är först när den kulturella förändringen har upprättats som CRM arbetet kan bli riktigt lönsamt*, framhåller Mats Alerius - CRM ansvarig på Cap Gemini Ernest & Young. I och med att CRM gynnar både verksamheterna och kunderna är det bara logiskt att föredra CRM framför de gamla versionerna av marknadsföring som hade ett ensidigt mål av att skapa lönsamhet på kundernas bekostnad. Nämligen genom att strunta i huruvida kunderna behov tillfredsställas eller inte.

☞ ***Normer*** - omgivningens skapade förväntningar på verksamhetens beteende gentemot kunder  
Verksamheten förväntas sköta kundkontakter med hjärta för optimal kundservice och hjärna för maximal lönsamhet med eller utan IT/IS stöd. Man ska ha *en definierad strategi för arbetet och driver CRM arbetet enligt strategin*.

Medarbetarna ska i varje kundkontakt få kunderna att bli lojala och därmed skapa långsiktig lönsamhet för verksamheten. Man ska arbeta med CRM: s grundläggande förutsättningar istället för akut problemlösning i projekt som ofta går snett. De akuta åtgärderna ger sällan de långsiktiga fördelar verksamheten önskar. Utan fördyrar projekten och skapar en frustration bland medarbetarna, diskuterar Mats Alerius - CRM ansvarig på Cap Gemini Ernest & Young.

✍ **Verklighetsuppfattning** - kollektiv tolkning av verkligheten som ska genomsyra verksamheten

CRM marknadsföring måste grundas på en medveten och kollektiv tolkning av vad CRM är och hur det ska bedrivas (verkligheten) hos alla medlemmar i verksamheten. Den *allra viktigaste insikten är att CRM är en fråga om en kulturell förändring* och att en sådan kräver ett starkt engagemang från ledningen. CRM ska inte drivas som en systemimplementation från IT-avdelningen i stället ska man utgå från de definierade affärsproblemen. Därmed ska IT/IS endast möjliggör utvecklingen av CRM och inte fungera som utgångspunkt. En systemimplementation leder till att man cementerar gamla arbetssätt i stället för att utveckla dem efter nya krav och möjligheter. Därmed krävs det *utbildade och engagerade personal* som får det stödet de behöver i form av *processer, verktyg, ledning, mätning* samt *uppföljning*, argumentera Mats Alerius - CRM ansvarig på Cap Gemini Ernest & Young.

Cap Gemini Ernest & Young har genomfört en färsk studie (ComputerSweden, 27 juni, 2001) angående vilka utmaningar och lösningar svenska företag har i sitt CRM arbete. Bland de 650 företag som deltagit är det endast 13 procent som säger sig arbeta med CRM. Av dem har knappt hälften någon *definierad strategi för arbetet* och ännu färre arbetar med *att realisera arbetet enligt strategin*. Många av företagen i studien anser sig ha stora problem med att få avkastning på investerat kapital.

### 3.5.1 Kotlers modell för kunddifferentiering

Kotler m. fl. diskuterar fem olika typer av relationer som en verksamhet kan skapas med en kund:

✍ **Basic** - verksamheten följer inte upp köpet efter försäljningen.

✍ **Reactive** - verksamheten uppmanar kunden att höra av sig med förfrågningar eller vid problem efter försäljningen.

☞ **Accountable** - verksamheten ringer upp kunden inom det närmaste tiden efter försäljningen för att kontrollera om produkten är tillfredsställande. Försäljaren kan få eventuell feedback angående brister eller missnöje och förslag på förbättringar. Denna information är värdefull för verksamhetens kontinuerliga förbättringsprocess.

☞ **Proactive** - verksamheten ringer ofta upp kunden för att informera om förbättrad produktanvändning eller nya produkter.

☞ **Partnership** - verksamheten arbetar ständigt med kunden och andra kunder för att få fram nya sätt av att leverera högre värde.

Enligt ovanstående bild är CRM i själva verket en fråga om vilka samt hur olika kundgrupper skall behandlas. Denna differentiering grundas främst på kundernas *lönsamhet* och *antalet kunder* som frågan handlar om. Man kan säga att det ena extrem är verksamheter med många kunder som ger låga vinstmarginaler. Dessa tillämpar ofta basic marknadsföring. I denna kategori ingår livsmedelsverksamheter såsom Coca, Polar bröd, GB Glass m.m. Här förväntas verksamheterna inte ringer upp alla konsumenterna som dricker Coca Cola eller äter Glass för att tacka dem för köpet. Det bästa dessa verksamheter kan göra är att sätta upp en kundinformationsservice. Motpolen till denna ytterlighet är verksamheter med få kunder som ger hög lönsamhet. De flesta säljare här ingår kompanjonskap med sina kunder. Detta gäller verksamhet till verksamhet marknader, exempelvis Airbus industrin som arbetar intimt med såväl aero-engine producenter som köparen British Airways. Figur 2 visar vilka relationer passar kundernas varierande lönsamhetsmarginal.



<b>Number of customers</b>	Many	Accountable	Reactive	Basic
	Medium	Proactive	Accountable	Basic
	Few	Partnership	Accountable	Reactive
		High	Medium	Low
		<b>Profit margins</b>		

**Figur 2: Relationship levels as a function of profit margin and number of customers (Modifierad enligt Kotler m.fl. 1996).**

### 3.5.2 Ett differentieringskriterium

Genom att kommunicera med en viss kund får verksamheten möjligheten att lära sig hur denne vill behandlas. Därigenom kan kunden ges service som skiljer sig från de andra kundernas. Detta betyder dock inte att verksamheten ska ha en intim relation med varje kund, eller att den ska tillfredsställa varje kundens behov. Utan handlar CRM egentligen om att lista ut vilka segment är värt att satsa på och vilka specifika kunder kommer att vara lönsamma.

För Kotler m.fl. har diskuterat att ofta verksamheterna upptäcker att mellan 20 och 40 procent av deras kunder är inte lönsamma. De flesta rapporterar att deras lönsammaste kunder är medelstora. De stora kunderna begär större service och stora rabatter. Detta minskar verksamheternas vinstmarginaler. De små handlarna som betalar full pris men får mindre service är inte heller lönsamma. För de medförda transaktionskostnaderna minskar verksamheternas vinster. En medelstor handlare begär inte för stora rabatter och denne nöjer sig med tillräckligt bra service. Utifrån det sagda bör verksamheterna komma ihåg att *CRM inte passar alla affärssituationer*. Men strategin fungerar utmärkt i de rätta situationerna.

### 3.5.3 Två alternativa marknadsföringsstrategier

Verksamheterna kan välja mellan att tillämpa *transaktions-* eller *relationsstrategi*. Enligt den första strategin fokuserar man på en affärstransaktion i taget. Detta passar dock inte de tillfälliga eller rörliga kunder som har möjlighet att byta leverantören utan stor ansträngning eller investering. Sådana affärssituationer är vanliga i marknader där leverantörerna i stort sett erbjuder inte differentierade produkter, t. ex stål. I detta fall kan kunden köpa från den säljaren som just då erbjuder de bästa villkor. Att försöka utveckla en långsiktig relation här garanterar inte verksamheten att kunden kommer tillbaka vid nästa inköpstillfälle.

Däremot passar relationsstrategin kunder som kan få höga kostnader vid byte av leverantören. Hit hör köparna av de automatiska kontorssystemen. Dessa köpare brukar investera tid i att skaffa informationen om konkurrenssituationen för att noggrant kunna välja den bästa leverantören. Därefter satsar både köparen och den valda leverantören tid och pengar på att bygga en långsiktig relation. Det skulle vara kostsamt och riskfyllt för denna köpare att byta leverantören. Likaså skulle leverantören inte heller vilja förlora sin kund. Resultatet blir att båda parter strävar efter att utveckla en stark och fungerande relation med varandra. Det är i sådana fall som relationsstrategin ger den högsta lönsamheten.

Vissa marknadsförare tror dock att valet mellan relations- och transaktionsstrategi handlar mer om kundens önskemål än typen av industri. En del kunder föredrar säljaren som levererar hög service och behåller denna leverantör under en lång tid. För att vinna och behålla dessa kunders kontrakt måste verksamheten investera stort i relationshantering. Och det lönar sig.

Till skillnad från detta fall finns det kunder som gärna vill sänka sina kostnader och dessa är bereda att byta leverantörerna för att uppnå målet. I detta fall kan verksamheten ändå försöka att behålla dessa kunder genom att erbjuda dem lägre priser så länge de accepterar nedbantad service. Det kan handla om att ta bort fri leverans eller någon slags support.

### 3.5.4 Ett krav för effektiv CRM kultur

Forskning kring CRM har även visat att det finns ett definitivt skifte till som håller på att ske. Ett nödvändigt villkor för CRM är för verksamheten att kunna kommunicera med kunder ur ett holistiskt synsätt. Detta innebär att verksamheten bör erbjuda kunden olika sätt att få fram önskad information, önskade tjänster, önskade produkter, önskade säljare, önskade försäljningsplats med mera. Utifrån detta perspektiv får webben och informationsteknologi en alltmer central roll vid genomförandet av detta synsätt. Därmed håller webben på att förvandlas från att vara en dekorerad verksamhetsbroschyr till att vara en nödvändig förutsättning för attraktiv kundservice.

Därmed är det två främsta krav för denna förändring:

- ✍️ väl tränade och väl informerade kundservice personal
- ✍️ automatisering av kundhantering utan att beröva kommunikationen av all kontakt med människor.

Inför övergången till CRM kulturen finns det en rad frågor som man ska ta hänsyn till för att effektivisera processen, bland annat: diskussionen om stark kontra svag kultur, hur man eventuellt skapa en stark kultur och dess konsekvenser samt faktorer som främja eller hämmar inläring i verksamheten.

### 3.5.5 En kultur kan vara stark eller svag

Bang (1994) diskuterar att en stark kultur dominerar verksamheten och den styr i hög grad medlemmarnas beteende. En stark kultur ska dock vara adaptiv för att främja flexibilitet och inlärningsförmåga. Annars kan den förvandlas till en hämsko om den byggs på dysfunktionella (som drar åt fel håll istället för att sträva efter samma mål) och dåligt verklighetsförankrade antagande. Enligt Louis (1985) beskrivs kulturens styrka inom tre dimensioner: *sociologisk*, *psykologisk* och *historisk* genomträngning.

- ✍️ **Sociologisk genomträngning** - avser hur många i verksamheten som delar kulturen. Ju flera som delar kulturen desto starkare och mer genomträngande är den för medlemmarnas beteende. Verksamhetens storlek påverkar också antalet kulturanhängare. Ju större verksamheten är desto svårare är det att upprätta en gemensam kultur som omfattas av hela verksamheten.

✍ **Psykologisk genomträngning** - avser i vilken grad medlemmarna tolkar kulturen på samma sätt eller hur djupt kulturens meningsinnehåll delas bland medlemmarna. Intensiteten i gruppens gemensamma erfarenheter påverkar hur stark kulturen blir. Intensivare upplevelser (både kriser och framgångar) en grupp har haft tillsammans leder till tätare och starkare kultur.

✍ **Historisk genomträngning** - avser hur länge kulturen har funnits och hur stabil den har varit genom åren. Ju längre historia verksamheten har och ju längre tid medlemmarna har funnits desto starkare kan kulturen bli.

### 3.5.6 Hur skapar man en stark kultur

Bang (1994) nämner fem olika tekniker som tillämpas av organisationer för att göra kulturen tätare, mer enhetlig och stark:

✍ **Intern rekrytering** - anställning av personer inifrån verksamheten. Exempelvis intern rekrytering av ledare som har funnits länge i organisationen, en sådan känner till dess normer, värderingar och "heliga kor" och vet hur dessa ska förvaltas.

✍ **Medveten inpräntning av viktiga värderingar och normer** - används för att se till att medlemmarna får kunskap om dessa kulturella element.

✍ **Selektiv rekrytering** - av medlemmar till verksamheten säkrar en relativt homogen medlemskår. Man se till att de som kommer in i kulturen i utgångsläget inte har värderingar och uppfattningar som motverkar den befintliga kulturen. Rekryteraren ska känna till kulturens viktigaste element och förmågan att avgöra om en sökande passar in i kulturen.

✍ **Genom mekanismer som binder** - medlemmarna till verksamheten säkrar man en stabil medlemskår som stärker kulturen. Mekanismer kan vara olika typer av belöningar och förmåner för lojaliteten.

✍ **Ritualer och ceremonier** - tillämpas också för att stärka medlemmarnas upplevelser av gemensamma erfarenheter.

### 3.5.7 En stark kultur kan vara en stimulans eller en nackdel

Vidare diskuterar Bang (1994) att om en kultur ska vara adaptiv måste organisationen ha förmåga att lära av sina erfarenheter. Det vill säga den måste förändra sig när betingelserna utanför kräver förändring. Eftersom en verksamhet består av människor och det är alltså dessa som ska vara villiga att ändra sig eller lära sig. I samma verk anges en rad främjande och hämmande inlärningsfaktorer i verksamheten.

<b>Faktor</b>	<b>Främjande</b>	<b>Hämmande</b>
<b>Arbetsgruppen</b>	Öppen ton Delvis självstyre  Accepterande och tryggt klimat	Bristande inflytande Rädsla för förlorad status, inkomst, ställning osv.  Rädsla för ändringar i förhållande till andra
<b>Feedback</b>	Kunskap om resultatet Konstruktiv information Personlig feedback Positiva förväntningar	Negativ feedback Skuldelegering Klander Negativa förväntningar
<b>Normer</b>	Tonvikt på nytänkande och kreativitet  Tillåter avvikelser och "ovanligt" beteende	Bevarande och beskyddande regler God takt och ton i form av reglerat beteende
<b>Chef</b>	Belönar och uppmuntrar Erkänner	Är likgiltig Kritiserar
<b>Struktur</b>	Flexibelt system	Stelt system
<b>Belöningsssystem</b>	Fast lön Avancemangsmöjligheter	Ackord Inga avancemangsmöjligheter
<b>Ledningen</b>	Informationssökande Öppen för råd utifrån och inifrån	Motstånd mot information Sociala hinder mot insyn
<b>Organisationsform</b>	Synergisk Innovativ Organisk Individorienterad	Byråkratisk Statisk Mekanisk Administrationsorienterad
<b>Atmosfär</b>	Personlig Samarbete	Opersonlig Rivalitet
<b>Filosofi</b>	Frigörelse	Kontroll
<b>Inflytande</b>	Enligt kompetens Decentraliserat	Enligt formell status Centraliserat

Kommunikation	Öppen Flervägs	Sluten Envägs
---------------	-------------------	------------------

Tabell 22: Faktorer i verksamheten som främjar och hämmar inläring, (Bang, 1990)

### 3.6 CRM processer & CRM arbetsteknik

När man väl har förstått och accepterat att det är CRM kultur som behöver uppnås och varför blir nästa steg att veta hur man ska gå till väga för att uppnå den önskade CRM kulturen som främjar CRM arbetstekniken. Frågan som måste hanteras under detta moment blir då:

***Hur ska CRM kultur och arbetstekniken uppnås?*** - detta är strategiska modellens andra fråga som kräver att våga ifrågasätta verksamhetens rådande tänkande (ev. det gamla produktions- och försäljningsorientering). Man ska kontrollera om de befintliga arbetsreglerna grundas fortfarande på antagande om teknologi, människa och organisatoriska mål som inte längre håller i dagens hårda marknadsverklighet (Hammer, 1990). För här gäller det att hitta en effektiv förändringsväg till CRM arbetstekniken men genom CRM kulturen.

Enligt konceptbeskrivningen i avsnitt 3.4 har jag kallat detta CRM arbete för CRM process. Utöver den tidigare definitionen (i avsnitt 3.4) diskuterar Davenport & Short (1990) att en process är *en uppsättning av logiskt relaterade arbetsuppgifter som utförs för att nå ett definierat affärsutfall* (i detta fall CRM arbetstekniken genom CRM kulturen). En process har kunder internt eller externt och den korsar organisatoriska gränser eftersom den utförs tvärsöver eller mellan avdelningar. Generellt identifieras en process i termer av start och slut punkter, gränssnitt samt enheterna som omfattas av processen.

Som redan nämnt (under avsnitt 3.4) omfattar detta moment *verktyg, klara mål och strategier för förändringsarbetet, mätning och uppföljning* bland annat. I min teoristudie lyckades jag hitta: (i) verktyg för relationsbyggande, (ii) ett relationsprogram samt (iii) en CRM metodologi som kan användas för att utveckla effektiv webbt teknik - IDIC.

### 3.6.1 Verktyg för relationsbyggande

En verksamhet kan utveckla värdefulla relationer, nå kundtillfredsställelse och kundlojalitet genom att erbjuda kunder:

✍ **Finansiella förmåner:** exempelvis de numera populära bonussystemen (Med mera och ICA kundkort), pengarna tillbaka garantier, rabatt, värdekuponer mm. Men trots att man på detta sätt få veta kundernas preferenser kan det vara svårt att differentiera verksamhetens utbud när dess konkurrenter härmar det som görs.

✍ **Sociala förmåner:** i detta fall strävar verksamhetens personal efter att förstärka sina sociala relationer med kunderna. De lär känna individernas behov och önskemål och sedan anpassa verksamhetens produkter och service till resultatet. Hit hör salonger och privata skönhetskliniker. Deras kunder förvandlas till klienter. Och skillnaden är att *kunderna kan förbli anonyma till verksamheten men man kan klienternas namn*. Kunderna betjänas av personal som råkar vara tillgänglig och de betraktas som en del av den stora massan. Däremot får *klienten personlig service av en tilldelad professionell*.

✍ **Strukturell service:** exempelvis när en marknadsförare förse dess kunder med extra utrustning eller systemkopplingar för att hjälpa dem med deras beställningar, in/utbetalningar eller inventeringar (bankkortet). Därigenom kan verksamheten lättare upptäcka risker och problem. Dessutom får den möjligheten att binda dess befintliga kunder.

### 3.6.2 Relationsprogram

Kotler m.fl. föreslår följande fem steg som kan tillämpas vid relationsmarknadsföring. Verksamheten ska:

✍ **Identifiera nyckelkunder som kvalificerar sig till relationsmanagement** - det vill säga de största eller bästa kunderna, de som visar ovanlig tillväxt eller banbrytare för nya industriutvecklingar.

- ✍ **Tilldela en professionell relationsmanager till varje nyckelkunder** - försäljaren som tar hand om de utvalda klienterna bör utbildas i relationshantering eller ersättas av någon som har denna kompetens. För en relationsmanager ska ha de egenskaperna som antingen matchar eller tilltalar dennes klienter.
- ✍ **Utveckla tydliga arbetsbeskrivningar för relationsmanagers** - när det gäller att beskriva deras rapporterings- och ansvarsförhållande, mål samt utvärderingskriterium. Sätt relationsmanagern i centrum av all kontakt med klienten. Därmed tilldela varje manager bara en eller några få relationer att hantera.
- ✍ **Se till att varje manager utveckla en årlig och en strategisk kundrelationsplan** - dessa planer ska ange mål, strategier, bestämda aktiviteter och resurserna som krävs för att genomföra dem.
- ✍ **Tillsätta en överordnad manager för alla relationsmanagers** - denna person ska utveckla arbetsbeskrivningarna, utvärderingskriterier och sköta resursförsörjningen för att öka relationshanterarnas effektivitet.

När verksamheten har implementerat detta relationsprogram på rätt sätt, då ska den fokusera på att hantera såväl sina klienter som sina produkter.

### 3.6.3 IDIC metodologi

Peppers och Rogers (www.1to1.com) har också introducerat en metodologi med fyra steg som ska genomföras för att lyckas med CRM. Metodologin kallas för IDIC och den består av följande faser:

- ✍ *Identifiera kunderna (Identify)*
- ✍ *Differentiera kunderna (Differentiate)*
- ✍ *Kommunicera med kunderna (Interact)*
- ✍ *Anpassa produkter/tjänster (Customize)*

#### 3.6.3.1 Att identifiera kunder

Till att börja med ska verksamheten identifiera varje kund som man kommer i kontakt med. Detta innebär att registrera kunden i informationssystemet så utförligt som möjligt



från första tillfället. Vad gäller *verksamhet till verksamhet* marknader handlar det om att kunna identifiera beslutsfattare eller nyckelpersoner hos kunden (den andre verksamheten) än att identifiera själva kunden.

Därefter är det av yttersta vikt att varje fortsatt interaktion med kunden registreras så att verksamheten kan erhålla en detaljerad profil om denne. Därigenom blir det lättare för verksamheten att känna igen en gammal kund som redan har handlat hos den, dennes tidigare transaktioner samt antalet återbesök. Den stora frågan att ställa sig i denna fas är: Hur identifierar vi våra kunder var och en?

### **3.6.3.2 Att differentiera kunder**

Givet att kunderna är individer med individuella vanor grundas deras inköp på många olika anledningar. Därmed presenterar olika kunder olika värde hos verksamheten. Nästa steg blir då att utifrån den erhållna informationen urskilja mellan de olika kundernas behov och värde med hjälp av informationsteknologi.

Exempelvis vilka behov man vill försörja, vilka kunder man vill fokusera på samt valet mellan större och lägre värde. På detta sätt får verksamheten möjligheten att kostnadseffektivt hantera kundernas heterogena behov och därmed skapa kundlojalitet. Här ska man fråga sig: Hur kan vi differentiera våra kunder för att uppnå största möjliga lönsamheten?

### **3.6.3.3 Att kommunicera med kunder**

När man väl har identifierat och differentierat sina kunder blir nästa steg att vara säker på vilka produkter eller tjänster som de utvalda kunderna önskar sig och behöver. Svaren kan skaffas genom att höra med kunderna. En relationsförare måste göra detta varje dag. Därmed måste kommunikationen med kunderna förvandlas till en viktig del av verksamhetens utvecklingsstrategi. Än en gång använder verksamheten sig av kundens utförda transaktioner för att fastställa en stamkunds verkliga värde. Men genom att ställa frågor till varje enskild kund få verksamheten möjligheten att prognosera kundernas strategiska värde. Emellertid ska man använda sig av de kostnadseffektiva media.

### **3.6.3.4 Att anpassa produkter/tjänster**

När verksamheten har säkerställt målgruppens önskade produkter eller tjänster blir nästa steg att anpassa produktionen till kundernas erhållna specifikationer. Med hjälp av IT kan man till och med massproducera dessa anpassade produkter. Därefter blir kundhantering lättare och snabbare i framtiden när kunderna kommer på återbesök. Vid det här läget kan

verksamheten känna igen dess kunder och deras önskemål utifrån uppgifterna som ligger i databasen.

På detta sätt kan verksamheten kvalitetslägga kundupplevelse samt tillfredsställelse och behålla dess kunder länge. Dock i dagens stora verksamheter med många kunder verkar denna känsla för kundens önskemål och egenheter ofta försvinna. Trots att man har försökt med olika former av relationsprogram - såsom personlig bankman, individuell rådgivning och medlemsprogram - har man sällan lyckats att utveckla den intima kontakten med kunden som småföretag har.

Vidare innefattar själva IDIC referensramen 26 principer som Peppers & Rogers (1999) rekommenderar verksamheten att följa för att kunna åstadkomma en strategisk relation eller webbtjänst med hjälp av Internet. Principerna listas ner i tabell 9 och en kortfattad beskrivning av de anges däremot i en modell som jag har kallat för principmodell i avsnitt 3.6.4.

Level	Identity	Differentiate	Interact	Customize
Basic	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registration enticements</li> <li>* Strong privacy statements</li> <li>* Recognize returning customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Customer preference collection</li> <li>* Site organization by need</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Offer customer service support online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personalized information</li> <li>* Integration with partners</li> <li>* Multiple billing/shipping options</li> <li>* Personalized product recommendations</li> </ul>
Advanced	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Third-party privacy protection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Online/Offline data integration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Effective E-services</li> <li>* Online order tracking</li> <li>* 1-click ordering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Customizable Web experience</li> <li>* Personalized wish lists</li> </ul>
Best of Breed	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Explicit statement of bargains</li> <li>* Company/family linkages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Collaborative filtering</li> <li>* Integrate all data</li> <li>* Detailed customer profiling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Drip irrigation questioning</li> <li>* Push communications</li> <li>* Non-Web payment option</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Online product configuration</li> </ul>

Tabell 23: IDIC: s 26 förmågor (modifierad efter Peppers & Rogers, 1999).

### 3.6.4 Principmodell

Som redan diskuterat i avsnitt 2.4.5 använde jag principmodellen i empiriskstudien för att granska hur CRM tillämpas på de studerade 40 svenska webbplatser. Webbtekniken är en av CRM konceptets många fönster genom vilka man kan betrakta CRM i verkligheten för

att kunna verifiera CRM teorin. Därmed gick min studie ut på att främst granska om varje princip överhuvudtaget hade tillämpats på studiens webbplatser och hur väl - alltså graden av den levererade kvaliteten till kunden. Även strukturen i principmodellen baseras på min strategiska modell för att kunna visa vilka principer hör till de olika CRM aspekterna: kultur, process, struktur och kompetens. Enligt min bedömning kan IDIC principerna indelas i följande strategiska kategorier som utgör principmodellen:

#### 3.6.4.1 CRM Kultur & CRM arbetsteknik

Här behandlas gemensamma normer - förväntade beteende, värderingar - arbetssätt som föredras och verklighetsuppfattningar - kollektiv tolkning av verkligheten som ska tillämpas för att nå CRM kulturen. Detta omfattar den abstrakta sidan av CRM:

##### Marknadsstrategi

- /// *Site organization by need*
- /// *Customizable experience*
- /// *Recognize returning customers*
- /// *Personalized wish lists*

##### Integritet

- /// *Strong privacy Statements*

##### Marknadsstrategi

- /// *Site organization by need* - enligt denna princip ska innehållet på en CRM webbplats organiseras kring marknadens olika behov. Besökare (här menar jag både verksamhetens befintliga kunder och de som inte är) ska få veta att värden förstår och tar hänsyn till marknadens varierade behov. Principen visar vilka behov eller kunder som ligger i fokus.
- /// *Customizable Web experience* - denna princip handlar om att erbjuda besökaren en egen sida med möjlighet att skraddarsy och organisera sidans innehåll enligt personliga önskemål.
- /// *Recognize returning customers*<sup>5</sup> - verksamheten kan ännu mer höja kvalitén på tjänsterna som erbjuds via webbtekniken genom att visa att man känner igen en

---

<sup>5</sup> Givet att man i de flesta fall använder sig verksamheterna av en cookie (en liten textsträng) som placeras i besökarens dator så fort man surfar in på en webbplats. Denna

kund som tidigare har handlat hos verksamheten. En fysisk butik bara få veta hur mycket man har sålt men inte till vem. Däremot erhåller en e-butik uppgifter om vad man har sålt, till vem och hur mycket. Utifrån en sådan profil har e-butiken större möjlighet att erbjuda bättre service än den fysiska butiken.

✍ *Personalized wish lists* - Utöver att rekommendera personliga produkter kan verksamheten främja varubeställning genom att ge kunden möjligheten att skapa sina egna önskelistor. Därigenom få verksamheten mer information om kundens preferenser och möjligheten att tillfredsställa kundens behov på bästa sätt.

### **Integritet**

✍ *Strong privacy Statements* - denna princip inriktas på informationens kvalitet och säkerhet på Internet. Därmed innehålla en CRM webbplats någon integritetspolicy som försäkrar besökare att verksamheten lägger stor vikt på integritet. Detta kan förstärka besökarnas förtroende och lojalitet för både den aktuella verksamhet och tillämpningen av Internet.

✍ *Personalized information* - utöver att rekommendera personliga produkter kan verksamheten främja varubeställning genom att ge kunden individuell service, t ex möjligheten att: skapa egna önskelistor, anpassa sitt surfande på Internet till sina informationsbehov och önskemål osv.

### **3.6.4.2 CRM process & CRM arbetsteknik**

Under detta avsnitt anges de konkreta aktiviteterna som ska utföras för att nå den önskade CRM konceptet genom webbtekniken.

#### **Marknadsprocess**

✍ *Explicit statement of bargains*

✍ *Registration enticements*

✍ *Collaborative filtering, Personalized product recommendations*

✍ *Online product configuration*

---

lilla cookie får dig att bli igenkänd varje gång du återkommer till samma webbplats. Cookien kopplas till en liten personfil om dig som skapas och lagras på webbplatsens server. Filen fylls på med tiden och utifrån den blir det väldigt lätt att kartlägga dina preferenser. Så länge man inte registrerar sig på platsen förblir man anonym (Nicklas Lundblad, Internetworld).

☞ *Push communication*

## **Kundservice**

☞ *Effective e-service*

☞ *Online support databases*

☞ *Customer service support online*

☞ *Multiple billing/shipping options*

☞ *Non-Web payment option*

☞ *Online order tracking*

☞ *1-click ordering*

## **Marknadsprocess**

☞ ***Explicit statement of bargains*** - verksamhetens allra första steg vid kundvärvning är att få besökarens uppmärksamhet. Detta kan åstadkommas med hjälp av denna princip. Verksamheten strävar efter att ta del av individens tid för att kunna förmedla sitt budskap. Principen i fråga utförs i sin tur med hjälp av två medium. *Explicit bargain* som förser verksamheten med möjligheten att knyta en potentiell kund närmare sig genom direkt kontakt.

Och *implicit bargain* som exempelvis sker när en marknadsförare sponsrar en show eller någon reklam. I själva verket gör man en "implicit uppgörelse" med potentiella kunderna att: "titta på vår reklam i byte mot en gratis show eller film". Givet att detta är en indirekt kanal finns det ingen möjlighet att hänföra en viss tittare till en viss reklam. Det är *explicit bargain* som lämpar sig för CRM.

☞ ***Registration enticements*** - ett sätt att värva kunderna på är genom att övertala eventuella kunderna till att förse verksamheten med sina personliga uppgifter. Genom denna princip lockas besökaren till att registrera sig hos verksamheten i byte mot ett förmånligt erbjudande. Man strävar efter att skapa en möjlighet eller få tillstånd att samla in besökarens värdefulla uppgifter med hjälp av en dialogbild.

☞ ***Collaborative filtering*** - enligt CRM ska en kund erbjudas anpassade produkter och tjänster. Vid beställningen av produkter eller tjänster kan verksamhetens CRM system hjälpa kunden med uppgiften genom att utnyttja kundens lagrade preferensinformation. Med hjälp av just denna filtreringsfunktion fördes kunden med en rad personliga produktrekommendationer (***Personalized product recommendations***) som anses kunna uppfylla dennes behov. Utifrån samma information kan verksamheten dessutom erbjuda kunden en rad matchande

produkter (den s.k. produktlinje) eller tjänster. Denna säljteknik kallas för *Cross-selling*. Ett exemplariskt företag som tillämpar *collaborative filtrering* är *amazon.com*. Detta företag rekommenderar kunden böcker som andra personer med samma intresse har läst.

☞ **Online product configuration** - det är ett stort plus att låta kunden dimensionerar och pusslar ihop en produkt direkt på Internet (m h a en 3D-konfigurator) för att se hur det slutliga resultatet kommer att vara i verkligheten.

☞ **Push communications** - innebär att verksamheten ta initiativet och förse köparen med informationen för att bland annat påverka och visa denne på nya möjligheter. För en köpare behöver relevanta, lätt tillgänglig, tillräcklig och sann information för att kunna göra ett tillfredsställande inköp. Genom denna princip får verksamheten däremot möjlighet att samla in kundernas värdefulla tips, idéer samt feedback från tidigare transaktioner. För att tillgodose detta behov skickar verksamheten ut nyhetsbrev, ständiga meddelande och dylikt för att både informera om och engagera kunderna i produktionen.

## **Kundservice**

☞ **Effective E-services** - denna princip gäller i princip alla tjänster som erbjuds på Internet för att främja tillfredsställelse av besökares behov. Exempelvis ska det finnas:

☞ **Online support databases** - databaser med tillräcklig information som svarar på besökares frågor kring eventuellt erbjudna produkter, tjänster samt verksamheten. Detta presenteras i form av FAQ's (Frequently Asked Questions) vanligaste förfrågningar, RAQ's (Recently Asked Questions) senaste förfrågningar till och med IAQ's (Infrequently Asked Questions) ovanliga förfrågningar. Det bör finnas så många sådana svar som möjligt.

Vid kommunikationen via E-mall eller frågeformulär måste verksamheten ta hänsyn till den tiden det tar att svara på besökares förfrågningar. Responstiden bör vara omgående för att kunna nå effektive service. Nedanför anges ett exempel på någon önskad service som råder i område:

”När man ska handla står webbplatserna öppna 24 timmar om dygnet. Men när man behöver hjälp är de inte tillgängliga. Några svarar inte ens på e-post med viktiga frågor. En håller inte sina telefontider. Trots detta fungerar kundtjänsterna ganska bra. Skivsajten Ginza gav snabba, trevliga och exakta svar. Absolut kvickast på att svara var Letsbuyit, svarade på vår e-postfråga efter bara fem minuter.

Skivsajten Cdon är sämst. De svarar på både e-post och i telefon men attityden är tråkig. I princip får man pengarna tillbaka om man ångrar sig men det är mycket krångligt och lång väntetid. Man får inget meddelande om den skivan du beställt är slut. Efter 30 dagar stryks beställningen. Cdon bryter mot distansavtalslagen eftersom företaget inte anger sin postadress på webbplatsen Cdon har anmälts till Allmänna reklamationsnämnden för att ha krävt pengar från en kund utan att ha levererat skivor. Kunden fick sina pengar tillbaka men aldrig en ursäkt. Jag vill aldrig mer handla hos Cdon, säger kunden Marcus.

En annan kundtjänst med brister finns hos auktionssajten Bidlet. Deras chef är till skillnad från chefen på Cdon lättillgänglig. Bidlet har sålt en begagnad och trasig dator till Annelie. Hon anmälde företaget till Allmänna reklamationsnämnden för dem höll på att lura henne. Då blev det fart på Bidlet. Chefen hanterade situationen själv och Annelie fick respons.

För ett år sedan deltog Konsumentverket i en internationell undersökning av E-handeln. Resultatet var dåligt, det fanns mycket att anmärka på. Vi fick en lag om konsumentskydd vid distansavtal. Konsumentverket, som ska se till att lagen efterlevs, har ännu inte hunnit se något resultat.” (Eva Hedberg, *Internetworld 9-2000*)

☞ ***Offer customer service support online*** - denna princip handlar om att erbjuda kundservice på Internet. Kunderna ska exempelvis ha lätt att kontakta nyckelpersoner från alla sidor. Därmed ska webbplatsen innehålla inte bara E-mall utan telefonnummer, fax, adresser, en lista på alla kontaktpersoner plus alla tänkbara ärende (*differentierade kundsupport*) till och med meddelande om hur lång tid det tar att svara på frågorna. Responstiden bör hållas för att skapa förtroende. Anpassade kundservice ger möjlighet att tillfredställa de olika kunders behov.

☞ ***Multiple billing/ shipping options*** - enligt CRM förväntas e-butikerna också erbjuda deras heterogena kunder med de olika förutsättningarna flera betalnings- och leveransalternativ.

☞ ***Non-Web payment option*** - denna princip handlar om att fortfarande kunna ge kunder möjlighet att beställa varor mot faktura eller mot betalning vid leverans utöver direkt betalning med bankkortet via Internet.



☞ **Online order tracking** - verksamheten kan också ge kunden möjligheten att följa upp sin beställningsprocess på Internet. Meddela kunden när beställningen kommer att levereras och sedan se till att hålla loftet. Genom denna princip känner sig kunden tryggare att handla på Internet.

☞ **1-click ordering** - detta är en användarvänligprincip som exempelvis gör beställningsprocessen lättare och snabbare. Som redan nämnt sparas kundens uppgifter på servern hos verksamheten med hjälp av en *cookie*. Nästa gång när kunden ska beställa slippa denne knappa in samma uppgifter på nytt eftersom webbplatsen ”komma ihåg” kunden. Vid rutinerad beställning behöver kunden bara bekräfta ordern. Huvudregeln är att aldrig låta en kund berättar samma information två gånger.

### 3.6.4.3 CRM Struktur & CRM arbetsteknik

Denna punkt handlar om de olika samband och förhållande (strukturella förutsättningar) som ska etableras för att stödja CRM processen. Detta gäller främst förmågan att samordna personer, processer och teknologi.

#### Samverkan och Integration

☞ *Third-party privacy protection*

☞ *Company/family linkages*

☞ *Integration with partners*

#### Samverkan och Integration

☞ **Third-party privacy protection** - denna princip gäller att samarbeta med en tredjepart (t ex TRUSTe organisationen) för att förstärka säkerheten på Internet. Verksamheten blir medlem i en sådan organisation och förväntas därmed följa en rad integritetsregler som har stiftats för att skydda kunders eventuellt insamlade personuppgifter. Mening med principen är att förstärka kundernas förtroende för både de eventuella verksamheterna och tillämpningen av Internet.

☞ **Company/family linkages** - produktionsprocess kan stödjas av ett antal service för att kunna erbjuda kunden hög kvalitet. Utbudet av produktinformationen stöds av denna princip. Vilket innebär att verksamheten ska kunna förse besökaren med ett så brett informationsutbud om produkter och tjänster som möjligt. I de flesta fall krävs det att länka till andra relevanta leverantörer såsom verksamhetens partners (**Integration with partners**), koncern- eller dotterorganisationer.

### 3.6.4.4 CRM Kompetens & CRM arbetsteknik

Under detta avsnitt anges förmågor och kunskap som krävs för att genomföra CRM arbetet.

#### **Kundprofilering**

- ~~///~~ *Customer preference collection*
- ~~///~~ *Detailed profilering*
- ~~///~~ *Drip irrigation questioning*

#### **Informationshantering**

- ~~///~~ *Intergrate all data*
- ~~///~~ *Online/Offline data intergration*

#### **Kundprofilering**

~~///~~ ***Customer preference collection*** - principen handlar om konst att profilera informationsförsörjare genom att samla in dennes preferenser. Utifrån detta underlag kan verksamheten eventuellt anpassa sin produktion för att effektivt tillfredsställa de utvalda kundernas behov.

~~///~~ ***Detailed profiling*** - principen gäller mängden av de insamlade data och den stöds av principen ***Drip irrigation questioning*** som innebär att en webbplats ska generera detaljrik personinformation på ett rimligt sätt. Registreringen ska vara lättare för den som exempelvis fyller i ett frågeformulär. Och detta uppnås genom att ställa ett fåtal frågor på grund av att människor kan vara otåliga när de avslöjar informationen om sig själva. Om denna process är för lång eller tyngande kan den intresserade helt enkelt låta bli att registrera sig.

#### **Informationshantering**

~~///~~ ***Integrate all data*** - denna princip stöder informationsutbudet på en CRM Webbplats. Detta innebär förmågan att ge besökaren tillgång till de relevanta data från hela verksamhetens funktioner istället för bara från de s.k. frontlinje avdelningarna: *marknadsföring, försäljning och kundservice*. Denna CRM teknik kallas för *front-to-back* integration (se avsnitt 3.7.6).

~~///~~ ***Online/Offline data integration*** - denna princip främjar beställningen på webben genom att förse köparna med en både *online och offline data*. Detta innebär att

kombinera beställningen eller bokningen av produkter/tjänster via Internet med servicen direkt-till-kund leverans. Effektiva online transaktioner kräver tillgång till *offline* och detaljrik information om produkter/tjänster. För denna information ger kunderna möjlighet att jämföra priser och kvalitet hos de erbjudna produkterna och tjänsterna.

Däremot behöver även verksamheten komma åt den *online* registrerade kundinformationen angående personuppgifter, inbetalnings-, och leveranspreferenser för att kunna slutföra inköpsprocessen. Dessa två typer av informationen måste sammanställas och göras tillgänglig i verksamhetens samtliga kanaler. Meningen är att aldrig låta en kund lämna någon information två gånger.

### 3.7 CRM Struktur & CRM arbetsteknik

När man väl har tagit reda på de olika aktiviteterna (vilka utgör en CRM process) som behöver utföras för att nå CRM konceptet genom CRM kulturen blir nästa steg att ta reda strukturen som krävs för att stödja CRM arbetet. Detta innebär att verksamhetens befintliga struktur också behöver anpassas till det nya arbetssättet. Den strategiska frågan som hanteras under detta moment blir härmed:

***Vilken struktur behövs bakom CRM arbetet?*** - detta är strategiska modellens tredje fråga som kräver förmågan att förstå hur verksamheten fungerar och hur den är organiserad. I sin tur kräver detta möjligheten att karakterisera de olika samband och förhållande som råder dels mellan verksamhetens delar och dels mellan verksamheten och dess omgivning. Verksamhetens samverkan med omgivningen och delarnas samverkan reflekterar olika slags beroendeförhållande.

Beroendet skapas av faktorer som:

- ~~///~~ Behovet av ett gemensamt mål
- ~~///~~ Behovet av att dela resurser
- ~~///~~ Förhållande mellan delarnas aktiviteter
- ~~///~~ Delar som verkar mot samma del av omgivningen kan var beroende av varandra

Härmed behöver man hantera en rad strukturella frågor under detta moment såsom:

- ~~///~~ Hur ska verksamhets samverkan organiseras i CRM arbetstekniken?
- ~~///~~ Hur stor handlingsfrihet skall delarna ha?

- ✍ Vilket behov av samordning och synkronisering finns?
- ✍ Hur skall överblickbarhet skapas?
- ✍ Vilka samverkansformer ska tillämpas? (Magoulas & Pessi, 1997)

I min studie hittade jag en hel del teorier om hur en CRM verksamhet samverkan ska organiseras, samordnas och de främsta delarna som måste ingår i verksamheten. Därmed omfattar detta avsnitt: CRM: s rätta: struktur, teknologi och dataintegrationen samt att hur man väljer den bästa CRM lösningar.

### 3.7.1 Den rätta strukturen

CRM arbetstekniken kräver gränslös integration av varje aspekt i verksamheten som direkt kommer i kontakt med kunder främst personal, processer och teknologi. Trots att varje aspekt innebär signifikant utmaning är själva förmågan att samordna dessa tre aspekter som främjar eller motverkar CRM arbete. Lyckat CRM arbete hanterar och effektivt integrerar följande komponenter:

<b>Personer</b>	behöver förändringshanteringsmodeller för att förbereda sig och eventuellt acceptera den kulturella förändringen som krävs.
<b>Processer</b>	som kräver kunskap om hur en pragmatisk balans mellan ”rimliga” kontra ”ideala” CRM processer avgörs.
<b>Teknologi</b>	det krävs kunskap om hur webbapplikationer, portaler erbjudande, agenter, arkitekturen och andra teknologier som träder fram påverkar ny affärsfunktionalitet. (enl. Barton Goldenberg, <i>President, ISM, Inc.</i> )

**Tabell 24: CRM: s strukturella förutsättningar.**

På tal om förändringstänkandet så ska man hålla i minnet att ledningen har svårast att anpassa sig. Vidare leder CRM arbetstekniken till gränsöverskridning varvid *marknadsföring, försäljning, kundservice och IT avdelningar* tillsammans strävar för första gången efter samma mål. Att uppnå och uppehålla långsiktiga och lönsamma kundrelationer. Emellertid skiljer radikalt sig uppfattningen av en marknadsförare som lägger ner tid på att kommunicera med kunderna från den accepterade bilden av marknadsföring som en objektiv och strategisk funktion. Tidigare gick funktionen istället ut på att maximera försäljning. Detta är orsaken till de rådande skillnaderna mellan hur

personalen och ledningen värderar kundservice. Forskningen har visat att det kommer att ta tid innan ledningen behandlar denna fråga som en kritisk prioritet.

Dock för de flesta verksamheterna är den största utmaningen att behålla och att utveckla de kunderna man redan har men inte att skaffa sig flera. Därmed får den verksamheten som hinner praktisera relationsmarknadsföring före dess konkurrenter större möjlighet att fånga in branschens mest värdefulla kunder. Relationsstrategi tillämpas för att öka kundtillfredsställelse och därmed maximera kundlojalitet och lönsamhet.

### 3.7.2 Den rätta teknologin

IT-revolutionen har även skapat nya möjligheter inom CRM området. Som diskuterat under avsnitt 3.4 omfattar CRM processen en rad verktyg där den främsta är IT. För IT erbjuder en praktisk lösning till de utmaningarna som CRM konceptet ställer på de moderna verksamheterna. Men IT får inte vara utgångspunkten för CRM arbetet, utan den ska främja skapandet av värdefulla och långsiktiga kundrelationer. Istället för att främja CRM teknologi bör man främja all tänkande som leder till behovet av den. CRM teknologi är paraplybegreppet för alla IT lösningar som tillämpas i CRM processen och det omfattar tre områden: försäljning, kundservice och marknadsautomation. I sin tur innefattar varje område vilka användare som stöds av någon CRM lösning, nämligen:

<b>Försäljning eller säljautomation</b>	<b>Kundstöd</b>
Fältsäljare	Fältsäljare
Call Centres	E-tjänster
Via tredje part distributör el. partner	Callcenter
Återförsäljare	
Detaljhandel	
E-handel	

<b>Marknadsautomation</b>	inriktas på analys och automatisering av marknadsföring med hjälp av verktyg för:
Konvertering av data Dataanalys och omvärldsbevakning - såsom frågehantering, rapportering och analysering av kundinformation och data warehouse Beslutsstöd Hantering av företagets affärsregler för marknadsföring Kampanjhantering - utformningen av kampanjer och kundsegmentering baseras ofta på databaser.	

**Tabell 25: CRM: s frontlinjeområde.**

Dock, i första hand anses telekommunikation och direkt kontakt (Call Centers och webben) vara dagens mest effektiva verktyg att använda vid implementationen av CRM. Man har utvecklat ett antal CRM tekniker som verksamheterna kan använda sig av för att bygga relationer med kunder. De vanligaste metoder anses vara:

<b>CRM teknik</b>	
<b>Direkt reklam</b>	är traditionell och populärast
<b>Call Center</b>	nyare teknik
<b>Personlig engagemang</b>	
<b>Internet</b>	ny teknik vari de befintliga webbaserade lösningarna integreras med andra teknologier för att främja CRM. Exempelvis: Webben och Call Center Webben, Call Center och direkt reklam E-mail och Call Center Webben, Call Center och personlig engagemang Webb-bank och Call Center
<b>Medlemsklubbar</b>	
<b>Övriga nya tekniker</b>	är i stort sett teknologi baserade, t ex. nya databaser och workflow.

**Tabell 26: CRM: s olika tekniker.**

### 3.7.2.1 Att välja de bästa CRM lösningar från resten

Att sortera marknadsföringsjippon från verkligheten är en fråga inom varje teknologisk marknad. Och effekten av ett felaktigt inköp i CRM systemet kan ödelägga projektet. Därför företaget DCI.com ger vägledning i form av en strategisk masterplan som baseras på ISM: s 2000 rapport angående funktionalitet, tekniska egenskaper, användarvänlighet eller support förmåga hos 600 CRM automatiska program. Verksamheterna behöver veta hur man:

- ✍ Matcha CRM program med sina affärsbehov
- ✍ Utvärdera CRM mjukvaror
- ✍ Välja de bästa CRM programlösningarna (enl. Barton Goldenberg, *President, ISM, Inc.*)

Ovum.com är ett internationellt konsultföretag som i flera år nu har analyserat och utvärderat de tusentals olika mjukvarorna som ständigt introduceras på marknaden. Enligt Ovum finns det tre nödvändiga förmågor som en CRM mjukvara måste utrustas med.

Lösningen ska:

Förse verksamheten med en konsekvent och förenad bild av kunden varje gång denne behandlas. Utifrån denna information kan personalen öka försäljningen och effektivisera kundservice.

Ge kunden möjlighet att få en översikt över den aktuella verksamheten oavsett kommunikationskanalen som tillämpas. Därigenom öka man kundtillfredsställelse och lojalitet.

Tillåta personalen som hanterar kunderna (*front-office staff*) att effektivare och kostnadseffektivt utföra försäljnings-, service och marknadsföringsuppdrag som ett lag och därmed förverkliga sina potentiella.

Men problemet är att ingen CRM lösning är så perfekt för att besitta dessa samtliga tre egenskaper. Varenda lösning har sin styrka på ett eller två av dessa områden och lösningarna har olika funktioner. Därmed krävs verksamheten att inte bara identifiera dessa skillnader utan också att matcha de till dess relevanta processer. Det är just här som Ovum komma in i bilden för att utföra denna analysuppgift åt verksamheterna. Ovum förse verksamheterna med ett bearbetat underlag (med en balanserad och informerad marknadsanalys) som ger de möjligheten att fatta rätt beslut och därmed välja de rätta CRM lösningarna. Man får veta vilka produkter presterar bäst i vilka situationer.

För varje produkt utvärderas efter sju kriterier som gäller produktens förmåga att stödja:

- ✍ Hanteringen av relationer
- ✍ Försäljning
- ✍ Marknadsföring
- ✍ Kundservice
- ✍ Global access
- ✍ Användarna och personalutveckling samt
- ✍ Hur pass bra den kan anpassas och integreras med verksamhets övriga delsystem.

### 3.7.3 Den rätta dataintegration - front to back office

Resultatet från Chordiants survey (avsnitt 1.7) har påvisat att det råder ett stort behov av snabba, informerade och välutbildade personal inom kundhantering. Personalen måste ha tillgång till relevant information som förse dem med en överordnad bild av kunden. Därför innebär detta att applikationen ska ha förmågan att koordinera verksamhetens olika funktioner.

CRM arbetsteknik samordnar alla kundkontaktpunkterna i verksamheten. Detta gäller främst försäljning, kundservice, marknadsföring och fältsupport. Denna samling funktioner kallas för *front office*. Därför att det är dessa som direkt samspelar med marknaden i frontlinjen för att generera vinster. Några exempel av sådana CRM lösningar är: Siebel 99, Jeeves Enterprise, Chordiant CCS samt Oracles CRM3i suite.

Men när kunden kontaktar verksamheten förväntar denne att få informationen om de erbjudna produkterna, tjänsterna, servicen mm. Denna information försörjs av verksamhetens operationella funktioner. Dessa funktioner utgör grunden och ger det nödvändiga stödet till frontfunktionerna. Därmed kallas de för *back office*. Och alla applikationer som tillämpas i *back office* samlas under paraplybegreppet ERP - *Enterprise Resource Planning* (eftersom detta är också ett omfattande begrepp behandlas inte i denna uppsats, utan bara nämnas).

ERP indelas i följande applikationsområde:

- ✍ Finansiering och redovisning
- ✍ Tillverkning och logistik
- ✍ Personal Administration (HRM, Human Resource Management)
- ✍ Försäljning och Distribution



Båda områden behöver informationen av den andra för att kunna genomföra sina processer. Därmed är den logiska och praktiska lösningen som kan tillgodose detta behov att integrera både CRM och ERP applikationer i ett system. Och Oracle är den första leverantören som har tagit detta steg. Under oktober 1999 publicerade Bloor Research.com en artikel angående hur Oracle påstodde att de hade lyckats utforma världens första CRM/ERP integration som kallas Oracle 11i. Syftet var att ta Oracles olikartade ERP, CRM och business intelligence applikationer och slå dem samman till en suite.

Experterna kommenterade att denna lansering verkligen markerade ett steg som välkomnas i produktutvecklingen. För innan genombrottet kostade det både tid och pengar att slå samman de två systemen. Men trots applåden bemöttes ändå Oracle 11i med skepsis. Orsakerna var att: lanseringen blev försenad vilket tyder på att man hade svårt att integrera de diverse applikationspaketet. Det är förståeligt när en sådan banbrytande produkt inte fungerar perfekt med en gång. Men enligt den senaste forskningen tycker man att Oracles ERP har några problem.

### **3.8 CRM kompetens & CRM arbetsteknik**

När man väl vet vilken kultur att sträva efter, vilka aktiviteter som ska utföras för att nå CRM arbetstekniken samt den CRM strukturen som kan stödja CRM arbetet, blir sista steget att ta reda på vilka kunskaper som krävs för att effektivt kunna genomföra processen. Frågan i detta fall blir:

**Vilken kompetens krävs för CRM arbetet?** - detta är strategiska modellens fjärde fråga som helt enkelt kräver förmågan att upgradera kompetensen hos verksamhetens anställda. Nilsson (1990) definierar företagskompetens som personalens samlade förmåga att genomföra affärsidén. Kompetens kan ses som en summa av: affärs-, teknisk och social kompetens.

☞ *Affärskompetens* - är affärskunnande, personalens förmåga att se och utveckla affärer

☞ *Teknisk kompetens* - är personalens förmåga att sköta produktionen och andra flöde

☞ *Social kompetens* - är personalens engagemang och deras förmåga att både skapa kontakter och arbeta självständigt

En annan stor fråga som verksamheten kan ställa sig under detta moment är: Hur ska man gå tillväga för att skaffa CRM kompetens? Nilsson (1990) diskuterar att man bör ha genomtänkta svar på följande viktiga frågor inför kompetensutveckling:

- ✍ Vilken kompetens behövs?
- ✍ Hur ska den förseas?
- ✍ Hur ska den effektivt användas?
- ✍ Hur ska den och dess bärare utvecklas?

Svaren till den första frågan ska finnas i affärsidén eftersom den naturligtvis leder till idéer om kompetenstyp som behövs till en personalidé. Alltså vilka personal man ska anställa hur de ska motiveras och utvecklas. Den andra frågan handlar om personaladministration. Däremot gäller de sista två frågor: ledarskap, motivation, grupp, företagskultur samt ekonomiska perspektiv på den mänskliga resursen.

Inför CRM utveckling behöver man förstås veta alla teorier kring ämnet. Detta var målet med denna uppsats. Utöver den övriga CRM teorin i uppsatsen anger jag några specifika kompetenser som krävs för att bedriva CRM processen i de följande avsnitten. Dessa omfattar förmågan att: hantera information, utvärdera verksamheten och tillfredsställa kunden, CRM: s kritiska faktorer samt effektiv förändring.

### 3.8.1 Förmågan att hantera information

Forskaren Bruce Kananoff konstaterar att följande förmågor krävs i den nya eran:

- ✍ **Personalen att kunna informationshantering** - dess organisering, åtkomst samt spridning. Databaser är ett kritiskt element i varje effektiv affärsstrategi. För verksamheterna kan inte komma ihåg och dela kundinformationen. En databasens värde är lika med kvaliteten på informationen som lagras in. Detta kan jämföras med ”*gabage in, gabage out*” teori.
- ✍ **Marknadsförare som kan generera feedback** - detta är marknadsföringens nya roll till skillnad från dess tidigare uppgift av att designa meddelande och att positionera produkter. Verksamheterna ska börja prata med kunder istället för att överdrivet förlita sig på reklam. Det finns fortfarande rum för reklam men detta räcker inte längre för att förstå och tilltala de genomsnittliga kundernas behov. Idag uppnå verksamheterna högre konkurrenskraft om de besitter kunskaper om kunder som konkurrenterna inte har. Sådana kunskaper lämnas av kunderna själv.

Därför måste verksamheten ge kunderna skäl som kan motivera dem till att vilja prata med den.

*IT konsulter och marknadsförarna att skaffa varandras kunskap -*

marknadsförarna behöver utnyttja databaser, interact media marknadsautomation samt kontakt management program för att generera detaljerad kundinformation. Däremot kräver IT-konsulter insikter om verksamhetens mest värdefulla kunder och deras behov för att kunna fatta kloka beslut angående tekniken. Det är mycket fördelaktigt att skaffa kompetens inom båda område.

*Anställda motiverade till att dela informationen med varandra -*

i många fall där verksamheterna påstår känna sina kunder väl har det visat sig att mest av den kritiska kunskapen ligger i den enskilda försäljarens huvud. Och när försäljaren lämnar verksamheten tar denne kunskapen med sig. I vissa fall når den inlämnade kundinformationen aldrig den rätta mottagaren. Ibland låter försäljarna bli att dela tipsar med varandra i rädsla av att förlora provisionen. Vid klagomål börjar personal rättfärdiga situationen istället för att åtgärda den. En metod som kan rätta denna situation är att belöna det önskade beteendet som bör uppmuntras.

*Personalen att kunna spåra förändringar -*

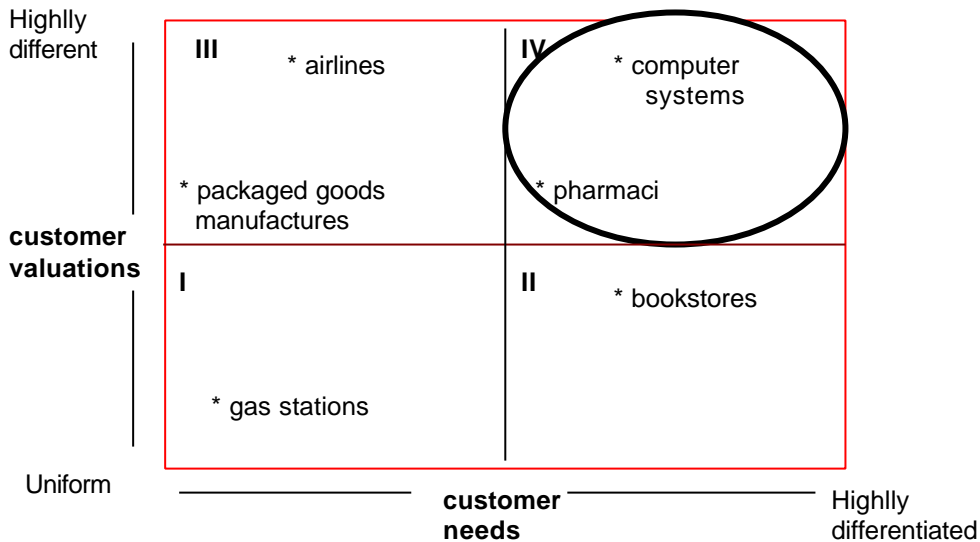
detta betraktas ungefär som den viktigaste princip som verksamheterna kan lära sina anställda. Man behöver aldrig förutsäga något bestämt utfall. Utan att man ska förbereda sig för ständig förändring som ett faktum av arbetslivet. En sådan person är flexiblare och därför är lyhördare till kundernas behov genom att vara öppen för nya idéer. För därigenom lär man sig kontinuerligt nya färdigheter och detta förvandlas till en rutin. Annars kan det vara svårt att sälja idéerna till en person som tror att förändring är ett engångsfenomen.

### 3.8.2 Förmågan att utvärdera verksamheten inför CRM

Om verksamheten vill ta reda på huruvida den lämpar sig för CRM strategi, och om strategin ska vara lönsam kan man använda sig av Peppers & Rogers *1:1 checkpoint tool* i figur 3 nedanför. Detta är en kundmattis (*customer differentiation matrix*) i vilken de olika potentiella affärssituationerna indelas i fyra fundamentala sektorer baserade på hur varierade kunders behov och värderingar är. Med hjälp av matrisen kan verksamheten identifiera dess affärsmiljö samt hur användbar CRM egentligen är för den. Därigenom får den även möjlighet att reflektera över dess kundbas och förmågor. Enligt figuren är riktig CRM lättare att implementera hos och fördelaktig för verksamheterna som hör till

den fjärde sektorn. Nämligen den affärsmiljön som karakteriseras av kunder med högt varierade behov och värderingar.

**One to one checkpoint tool:**



**Figur 3: Customer differentiation overview (Peppers & Rogers, 1999)**

**3.8.3 Förmågan att utföra effektiv förändring**

När CRM implementeras på rätt sätt brygger den över de traditionella gränserna som skiljer åt försäljning, marknadsföring, service, IT och de övriga funktionella områdena. Men dessa delverksamheter sätter ofta motstånd för att kunna behålla sina konventionella roller. Därmed behövs det kunskaper om hur man kan se till att CRM inte drabbas av de framkallade konflikterna. Verksamheten behöver veta:

- ✍ Hur man förbereder sig för en CRM framkallad kulturell förändring
- ✍ Effektiva Migration management tekniker
- ✍ När förändringen är aktuell och När man ska avvakta (Dick Lee, *Principal, high-Yield Marketing*)

### 3.8.3.1 Idealistic kontra Realistic CRM Processer

CRM lösningar lovar en "ideal" kundrelationsprocess genom ögonblick tillgång av detaljerad kundinformation tvärsöver ett antal affärsfunktioner. Men "ideal" är inte alltid optimal eller möjlig. Ett bättre CRM tänkande är pragmatisk balans mellan realistiska behov och förmågor och de framtida fördelarna av en "ideal" process.

Därmed krävs det kunskaper om:

- ✍ Nyttan och riskerna av en Idealistisk vs. Realistisk CRM process
- ✍ En metod för utvärderingen av de existerande CRM målen och affärsprocesserna
- ✍ Tekniker för utvecklingen av en lyckad CRM process (Dennis Schweigert, *Director of Business Process Services, ISM, Inc.*)

### 3.8.3.2 Förberedelse och framgångsrik CRM implementation

Att implementera ett lyckat CRM system kräver en hel del förberedelser. Man ska exempelvis vara medveten om att ett front office förändringsprogram skiljer sig från ett ERP projekt. Därför måste man vara mycket försiktig vid valet av teknologiska komponenter. (Anthony Steel, Director, *Customer Relationship Management, Pricewaterhouse Coopers*)

En framgångsrik CRM miljö kräver en väl designad prototyp, väl och grundligt utbildade användarna samt omfattande system administration och support. Att kombinera en väl testade pilotsystem med en detaljerad implementationsmetod ger det bästa resultatet. Därför detta steg handlar om koncept, verktyg och processer för migration från ett CRM projekt med potentiell till en CRM miljö med resultat. (David W. Hanaman, *Executive Vice President, C3i, Inc.*)

### 3.8.3.3 CRM: s kritiska framgångsfaktorer

Man ska vet vilka kritiska framgångsfaktorer påverkar varje CRM arbetet:

- ✍ Veta vilka funktioner man ska automatisera
- ✍ Automatisera Bara Det som behöver automatisering
- ✍ Vinna ledningens support topp management och förbinda
- ✍ Använd teknologi och information klokt
- ✍ Engagera och motivera användarna redan från början
- ✍ Utveckla och testa ut en prototyp på det tilltänkta systemet
- ✍ Träna upp användarna
- ✍ Underhålla systemet (Barton Goldenberg, *President, ISM, Inc.*)

### 3.8.4 Förmågan att tillfredsställa kunden

Logiskt sett visar antalet tillfredsställda kunder hur pass bra verksamheten har lyckats med CRM konceptet. Enligt kvalitetsgurer: Dr. W. E. Deming, Dr. J. Juran, P. B. Crosby, G. Taguchi samt ISO 9000 är kundtillfredsställelse kvalitets yttersta mål.

Kvalitet definieras bland annat som:

<p>☞ förmåga hos en produkt eller tjänst att tillfredsställa kunders <i>behov</i> och <i>förväntningar</i>.</p> <p>☞ Eller förmågan att tillfredsställa <i>uttalade</i> samt <i>underförstådda</i> behov - enligt den Svenska Standarden SS 02 01 04 för kvalitetssystem.</p>
---

Dock en kunds behov kan indelas i tre kategorier:

<b>Outtalade behov</b>	Behov som är så självklara att de inte behöver anges. Exempelvis att kunderna behöver salt, mat, kläder, bostad och många andra oundgängliga basbehov.
<b>Utatalade behov</b>	Behov som differentierar en produkt från de konkurrerande. Dessa behov specificeras som kundkrav utifrån eventuella önskemål. Det har blivit nämligen så att de flesta marknader är ”mätta”. Att utbudet är mycket större än själva efterfrågan. Därför har verksamheterna blivit duktiga på att differentiera sina utbud. Idag har till och med fåfång blivit en viktigt konkurrensmedel. Exempelvis kunderna erbjuds samma bil i olika färg, med eller utan någon tillbehör, mobiltelefoner som passar olika personligheter, tvillingsbarnvagn, Lexus bil, rolex klocka, något slags vin o s v.
<b>Omedvetna behov</b>	Behov som kan ej tillfredsställas för att de är okända. Exempel på tidigare okända behov: fjärrkontroller, e-butiker, bank på telefon o s v. Efter introduktionen förvandlas okända behov till uttalade krav.

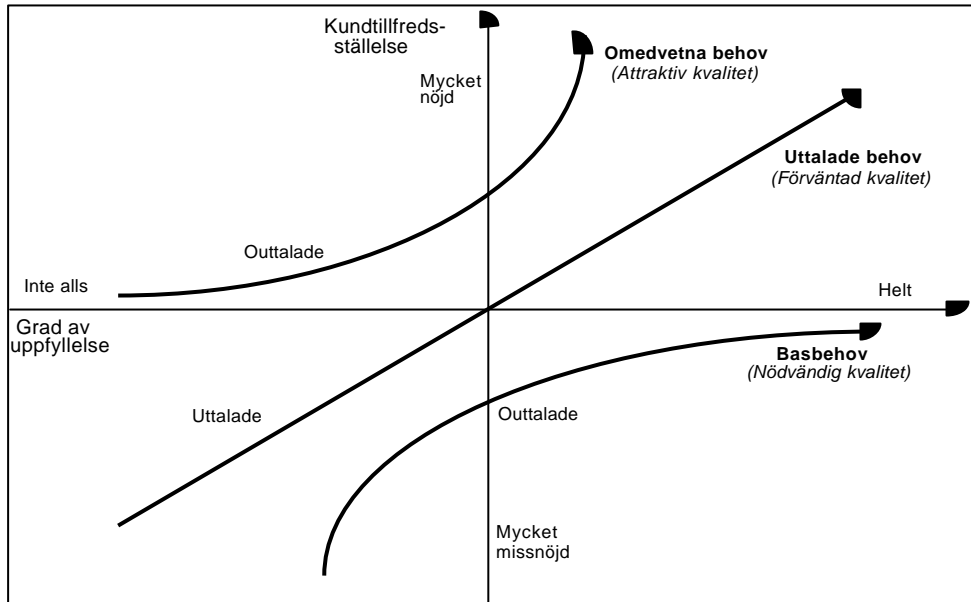
Tabell 27: Tre olika kundbehovskategorier

När man tillfredsställer *basbehoven* skapas det *nödvändig kvalitet*.

Genom att tillfredsställa de *uttalade behoven* åstadkommas *förväntad kvalitet*.

Och genom att komma på och tillgodose de *omedvetna behoven* uppnår man något extra, *attraktiv kvalitet*. Denna kvalitet brukar genom sitt överraskningsdrag leda till trogna

kunder, menar bland annat Kano et. al. (1984). Dessa kvalitetsdimensioner illustreras tydligt i den så kallade Kano-modellen här nedan.



**Figur 4: Kanomodellen för kundtillfredsställelse (Kano et. al. 1984).**

Enligt Kano-modellen uppnås kundtillfredsställelse inte rent ut av att bara tillgodose basbehoven. Kunderna har personliga önskemål, preferenser och krav som kan bara tillfredsställas antingen av förväntad eller av attraktiv kvalitet. Därför att fokusera på standard produkter och service innebär att åstadkomma nödvändig kvalitet och missnöjda kunder.

Det kan konstateras att CRM går ut på att uppnå en kombination av alla dessa tre kvalitetsdimensioner. Alltså att verksamheten bör se till att uppnå kundens nödvändiga kvalitet, sedan ta hand om kundens personliga behov och till sist överraska kunden med det lilla extra attraktiv kvalitet för att vinna dennes lojalitet. Härmed kan den levererade kvaliteten tabelleras som följande:

<u>Behovskategori</u>	<u>Kundnöjdhet</u>	<u>Kvalitet</u>	<u>Betyg</u>	<u>Strategi</u>
Basbehov	<b>Mycket missnöjd - missnöjd</b>	Nödvändig	<b>1 - 2</b>	<b>Transaktion</b>
Uttalade behov	<b>Mycket missnöjd - mycket nöjd</b>	Förväntad	<b>3</b>	<b>Transaktion och CRM</b>
Omedvetna behov	<b>Nöjd - mycket nöjd</b>	Attraktiv	<b>4 - 5</b>	<b>CRM</b>

**Tabell 28: Allmän utvärdering av traditionell kontra CRM koncept.**

Såsom det framgår i tabell 3.3 levereras nödvändig kvalitet genom transaktionsstrategi eftersom verksamheten fokuserar på kundens basbehov. Då blir kundtillfredsställelsen något mellan mycket missnöje till lite missnöje. Detta innebär att produkterna och tjänsterna som erbjudas tillfredsställer basbehov och de duger, exempelvis salt, tvål, kläder. Den levererade kvaliteten får därmed betyget 1 - 2 för transaktionsstrategi speglar det gamla marknadstänkandet av produktions- och försäljningsorientering.

När verksamheten tillfredsställer kundens uttalade behov levereras den förväntade kvaliteten. Kundtillfredsställelsen blir då något mellan mycket missnöje och mycket nöjd. Strategin i detta fall anses vara en kombination av transaktion och en viss grad av CRM. Exempelvis kan man jämföra egenskaperna mellan ett ångstrykjärn (före detta omedvetna behov) och en utan ångfunktion (basbehov). Denna hybridstrategi får betyget 3. Däremot förses kunden med attraktiv kvalitet när omedvetna behov tillfredsställs. Alltså att kunden överraskas av attraktiv kvalitet. Detta handlar om att tillfredsställa kundens uttalade behov på ett bättre sätt genom differentiering. Kundtillfredsställelsen blir då något mellan nöjd och mycket nöjd med betyget 4 - 5. Denna strategi kallas för CRM.

### 3.9 Sammanfattning

Utifrån den föreliggande teorin kan uppsatsens första fråga (under punkt 1.4) besvaras explicit nu. Först skulle jag svara på frågan: *Vad är CRM egentligen?* Som diskuterat ovanför är CRM ett nytt namn på det gamla konceptet av relationsmarknadsföring. Genom utveckling har man introducerat ett nytt sätt av att kostnadseffektivt och automatiskt erbjuda ett stort antal kunder personlig service (= högre kvalitet) på med hjälp av IT.



Såsom de flesta vetenskapliga begreppen har CRM fått åtskilliga definitioner sedan lanseringen. CRM är ett förbättrat affärskoncept som denna gång hanteras av marknadsföring, kundservice och IT funktionsområde men med samma uppgift som igår. Hela verksamheten måste dock engageras i processen. I och med att varje kund inte kan erbjudas anpassade produkter och service tillämpas det tre marknadsföringsstrategier: transaktionsorienterad, relationsorienterad samt en hybrid som kombinerar båda ytterligheterna.

Med transaktionsstrategi strävar man efter att maximera vinsten på varje transaktion enligt det traditionella marknadstänkandet. Däremot går relationsstrategi ut på att bygga långsiktiga relationer för att uppnå lönsamma transaktioner enligt CRM. Vidare skulle den första frågan generera också svar på skillnader mellan CRM och det traditionella konceptet. Naturligtvis avviker dessa två koncept från varandra på många sätt. Den främsta skillnaden är att CRM är marknadsorienterad och IT-baserad vilket gör att ett relationsprogram går lättare att tillämpa på ett större antal kunder än vad man kunde förut. Verksamheten har nu möjlighet att direkt kommunicera med flera kunder genom de nya kanalerna - såsom Internet och Call Center.

<b>Skillnader mellan det gamla och CRM koncepten</b>		
<b>Levererad kvalitet</b>	<b>Traditionella koncept</b>	<b>CRM koncept</b>
<b>CRM kultur &amp; CRM arbetsteknik</b>  Marknadsstrategi	Den stora mängden av marknaden är målgrupp Stort antal transaktioner Objektiv, basic kundrelation	Utvald, lönsam kund Tillfredsställa kund Personlig relation med kund
<b>Integritet</b>	Anonym kund får svagt eller inget skydd	Identifierad, premiärkund får starkt skydd
<b>CRM process &amp; CRM arbetsteknik</b>  Marknadsprocess	Offensiv – ständigt locka nya kunder i första hand Fokus på försäljningsaktiviteter Pris – främsta konkurrensmedel Standard produkt	Defensiv – behålla och tillfredsställa kund Fokus på hela process Hög kvalitet först Individuellt anpassad produkter
<b>Kundservice</b>	Standard produkt och service	Individuellt anpassad service och mervärde
CRM struktur & CRM		

arbetsteknik		
Samverkan och integration	<p>Bara marknadsavdelning som ansvarar för marknadsföring</p> <p>Personer, processer och teknologi sköts separat och för det mesta är ej samordnade</p> <p>Centraliserad beslutsfattande - långsamt och komplicerat</p> <p>Konflikterande mål</p> <p>Bevarande och skyddande regler</p>	<p>Gränslös integration av personer, processer och teknologi</p> <p>Ansvar för CRM verksamhet ligger hos marknadsföring, försäljning, kundservice och IT tillsammans</p> <p>Front-to-backoffice integration</p> <p>Större handlingsfrihet för att snabba på beslutfattning och kundservice</p> <p>Styrning mot gemensamma mål</p>
CRM struktur & CRM arbetsteknik		
Kundprofilering och Informationshantering	Basic informationshanteringsförmåga	Kunskaper om CRM koncept och teknologi

**Tabell 29: Traditionell koncept kontra CRM koncept.**

# Kapitel 4

## Empiriskt material

*Utgör studiens teoretiska referensram och baseras på en strategisk modell som omfattar fyra CRM aspekter: kultur, process, struktur och kompetens. Kapitlet har därmed indelats i fyra avsnitt som ange några teorier angående hur CRM ska betraktas och hur den ska effektivt tillämpas i dagens verksamhet. Bland annat innehåller det varierade definitioner på CRM, ett relationsprogram, verktyg för relationsbyggande, IDIC metodologi för eTabellring av webbtexniken, jämförelse mellan traditionell och CRM tänkande samt mätning av CRM.*

Efter svaret på uppsatsens första fråga behandlas den andra och tredje frågan i detta kapitel, alltså:

- ?? Hur tillämpas webbtekniken IDIC: s 26 principer för att realisera CRM konceptet på svenska .se webbplatser?
- ?? Hur uppfattar aktörerna i den svenska .se domänen CRM konceptet?

Därmed inleds detta kapitel med en redovisning av de empiriska data som jag samlade in genom studiens webbanalys. Därefter kompletteras resultatet med svar på den tredje frågan som jag skaffade genom studiens opinionsundersökning. Svaren anges i avsnitt 4.2. Vårterminen 1999 analyserade jag totalt 40 webbplatser i .se domänen och även skickade en elektronisk enkät till femtio svenska verksamheter. Studiens undersökningsenheter omfattade både offentliga och privata verksamheter från de olika industriområdena såsom det framgår i tabell 9. Dock eftersom jag lovade de verksamheterna som fick enkäten sekretess har deras namn utelämnats från denna uppsats. Däremot står listan över de granskade webbsidorna i bilaga 7.5.

#### **4.1 Resultatet från webbanalysen**

Från webbanalysen skaffade jag en stor mängd av empiriska data som analyserades med hjälp av Grounded Theory metoden. Studiens verksamheter valdes från industriområden: **utbildning, offentlig sektorn, livsmedel, hotell, finans, IT, böcker, fastighet, resor, energi, reservdelar och bilindustri.**



## Marknadsstrategi

- ☞ *Site organization by need*
- ☞ *Customizable experience*
- ☞ *Recognise returning customers*
- ☞ *Personalized wish lists*

## Integritet

- ☞ *Strong privacy statements*

### 4.1.1.1 Marknadsstrategi

- ☞ **Site organisation by need:** 28 webbplatser hade ett brett informationsutbud om tjänster och produkter i ett antal olika branscher (t ex. IT, bil-, underhållning, finans, livsmedel, resor, böcker mm).

Informationen som tillfredsställde ett antal olika behovsområde kunde hittas via dessa webbplatser. Bland de fanns: *msn, torget* och *rea* - som täckte hela marknaden samt *leknet, ibm, sydkraft, posten, provobis, sebank, ica, nb, föreningssparbanken, skf, idg, itaktier, arla, andersenconsulting, bankgirot, compaq, sheraton, scandic, handelsbanken, samhäll, radisson, ericsson, bokus, kf* och *vcw* som sörjde för informationen om sina respektive bransch eller koncern.

Däremot hade 10 platser ett begränsat utbud som var betydligt fokuserade på själva de respektive verksamheterna. På dessa sidor informerade man enbart om sina egna verksamheter och eventuellt lämnar hänvisningar till eller tips om andra relevanta verksamheter eller informationskällor. Denna kategori omfattade *areresort, brio, bartenderskola, cocktailskola, adnet, opal, opalen, kvalitetsdata* och *hotelopera*.

- ☞ **Recognize returning customers:** Studiens 17 e-butiker hade denna ärvda egenskap enligt beskrivningen i principmodellen. Alltså en e-kund tvingas registrera alla sina personuppgifter vid eventuell beställning eller inköp via Internet.

- ☞ **Customizable experience:** Bland studiens webbplatser var det *msn, torget, leknet* och *idg* som erbjöd kunden anpassad kundupplevelse. På dessa platser erbjöds besökaren funktioner för att skraddarsy sidans innehåll enligt önskan. Hos *msn* kunde man bland annat skapa en egen hemsida och välja ut vilka tidningar man ville läsa från en lista av olika intresseområde. Också *Torget* och

*idg* gav besökaren möjligheten att skapa en egen sida med personliga intresseområde. På *vcw* erbjuds en egen portfolio för att kunna följa börsen.

✎ **Personlig information:** Hos *msn*, *torget*, *idg*, och *vcw* fick kunden möjlighet att anpassa sitt surfande på webben till sina informationsbehov och önskemål. Man fick helt enkelt välja vilken information och mängden man ville komma åt genom att begära fram bara de önskade alternativen.

✎ **Personalized wish lists:** Ut av alla de studerade webbplatserna var det bara *leknet* som hade denna service. En eventuellt skapade önskelista kan fyllas på i efterhand när man vill.

#### 4.1.1.2 Integritet

✎ **Stark integritetspolicy:** Under min studie hittade jag bara 4 webbplatser (*msn*, *ibm*, *adnet* och *vcw*) utav hela 40 som innehöll en integritetspolicy. Detta meddelande låg explicit och tydligt på webbplatsernas hemsidor. Det var bara företagen MSN och IBM som samarbetade med den internationella organisationen för säkerhet på Internet TRUSTe. Personuppgifter på *msn* och *ibm* skyddades därmed en regler som stiftats av TRUSTe. Utöver standard policyn från TRUSTe förekom det ett antal olika integritetsdokument och principer på vissa webbplatser. Till exempel:

*Torget.se* innehöll ett pop-upp meddelande som frågade besökaren att välja mellan tillförlitliga och icke säker information. Den säkerhetsinformationen som fanns på webbplatsen hittade jag under rubriken villkor. Där meddelade man om den så kallade SSL - *Secure Sockets Layer* - säkerhetsprotokoll eller PTC - *Private Communications Technology* som användes för att kryptera informationen.

På Sheratons webbplats hittade jag också policyn efter att ha klickat mig in på *Starwood Preferred guest* eller *Site map* men inte på hemsidan. Ett villkor för att surfa in på denna webbplats var att en icke medlem fick inte manipulera den på något sätt. Inte ens kopiera informationen på webbplatsen.

På *leknet* stod policyn under rubriken *Handla säkert*. Man talade också om att personuppgifter, betalning samt leveransinformation krypterades.

*Idg.se* är ytterligare en av de 36 webbplatserna som saknade en explicit integritetspolicy men den hade en upphovsmans rättsligt meddelande. I

dokumentet meddelade företaget Idg kunden bara om hur dennes personuppgifter kommer att användas men inte hur de ska skyddas. Så här började det:

*Denna webbplats ägs och drivs av IDG, International Data Group,  
Sturegatan 11, 106 78 Stockholm. Personuppgifter som Du lämnar till  
vår webbplats, till exempel Ditt namn och Din e-post adress, används på följande sätt:*

*Idg:s* meddelande kan jämföras med de integritetsdokumenten som låg på AdLINK.se. Se bilaga 7.4 i appendix. Så här började AdLINKs meddelande:

*☞ We want to build users' trust and confidence in using the internet...*

På *Skf.se* hade verksamheten fransagt sig all integritetsansvar angående den publicerade informationen. Istället för en integritetspolicy innehöll denna plats en s k *disclaimer*. Detta för att tala om för besökarna att SKF inte skulle hållas ansvarig för eventuella felaktigheter eller brister i den insamlade informationen. Dessutom att all informationen som lämnades in via Webbplatsen kunde göras tillgänglig för andra besökarna vid behov. Jag hittade två SKF webbplatser, en *.se* och en *.com* men det fanns inget disclaimer på *.com* platsen.

Ett annat ganska populärt dokument som förekom på de flesta webbplatserna var ett så kallad *legal statement*. Detta dokument skulle bevaka verksamheternas rättigheter genom att meddela besökarna vilka villkor eller regler som gällde när man vistades på webbplatserna. Bland annat att värdarna förfogade över webbplatserna och att de kunde göra vad de vill med innehållen utan besökarnas medgivande. Deras information fick inte användas till någon kommersiella syfte och på vissa webbplatser fick man till och med inte kopiera eller på något sätt använda sig av den publicerade informationen om man inte var medlem t ex på *sheraton*. Besökaren fick bara titta men inte röra.

Dokumentet som fanns på Compaqs hemsidan kallades för *Legal notices & disclaimer* medan på en följande sida "kontakta oss" stod det *Privacy & legal statement*. Men båda dessa dokument innehöll exakt samma information och endast dessa följande rader:



Informationen på Compaq's web-sidor kan komma att ändras utan meddelande. Compaq är inte ansvarigt för felaktigheter eller brister i de lämnade information. The information contained in this guide is subject to change without notice. Compaq shall not be liable for errors or omissions contained herein.

Följande är det meddelandet som jag hittade på Nordbankens webbplats:

**Villkor**

Innehållet på Nordbankens webbplats är skyddat enligt lag om upphovsrätt. Informationen har erhållits från källor som vi bedömer tillförlitliga, men vi kan inte garantera att informationen är fullständig eller riktig. Nordbanken tar inte ansvar för ekonomiska transaktioner som grundats på information på Nordbankens webbplats. E-postkommunikation med Nordbanken är inte skyddad eller krypterad. Känslig information kan avlyssnas.

Annars på de övriga webbplatserna låg integritetsmeddelandet längst in bland informationen som stod på andra sidor istället för att läggas ut som en global objekt som kunde nås från vilken sida som helst. Hos e-handlare låg denna information bland villkor som gäller vid handeln.

#### 4.1.2 CRM process och CRM arbetsteknik

Under detta avsnitt anges de konkreta aktiviteterna som verkade utföras för att kunna nå den önskade CRM konceptet genom webbtekniken. Principerna som jag kontrollerade var:

**Marknadsprocess**

- /// Explicit statement of bargains*
- /// Registration enticements*
- /// Online product configuration*
- /// Collaborative filtering, personligt rekommenderade varor.*
- /// Push communication*

**Kundservice**

- /// Effective e-service*
- /// Customer service support online*
- /// Online support databases*
- /// Non-web payment option*
- /// Multiple billing/shipping options*

- ☞ *Online order tracking*
- ☞ *1-click ordering*

#### 4.1.2.1 Marknadsprocess

- ☞ **Explicit statement of bargains:** Ett stort antal av de studerade webbplatserna innehöll en annons, men det var 9 stycken som jag tyckte att de använde sig av *explicit bargain*. Principen tillämpades på:
  - ?? *Msn* - uppmanade besökarna till att tävla för gratis resor och också erbjöd lågpris biljett.
  - ?? *Föreningssparbanken* - erbjöd rabatt på de olika tjänsterna för studenter och pensionärer.
  - ?? *Bartenderskola* och *sydkraft* - erbjöd ett antal olika avgifter och betalningsperiod som var lockande.
  - ?? *Posten* - erbjöd ID-kort till olika priser beroende på behov.
  - ?? *Posten* och *bokus* - bjöd på frakt vid inköp som stiger över 100 respektive 500 kr.
  - ?? *Leknet, ica* och *kf* - tillämpade bonussystem som tilldelar poäng på varje inköpsbelopp. Efter en viss intjänad summa av poängen skulle dem växlas in mot en förmån.
- ☞ **Registration enticements:** Den populäraste lockbete på de studerade webbplatserna var erbjudandet av gratis medlemskap (t ex hos *bankgirot, torget samt bokus*). Detta innebär en massa förmåner för det eventuellt registrerade medlem. Bland de övriga lockbetarna fanns:
  - ?? gratis e-post, egen hemsida, personlig nyhetssida (*msn, idg*)
  - ?? gratis program (*ibm, arla*), lyssna på radio, annonsering,
  - ?? nyhetsbrev, att skicka e-vykort (*Nb*), tävlingar, att bidra med egna idé (t ex *brio*),
  - ?? önskelistor (*leknet, idg, vcw*), att skicka presentkort och inte minst kundkort (t ex *ICA, KF: s medmera*) som är laddat med ett bonussystem.
  - ?? registrering för att fånga in information från besökarna (*kvalitetsdata, ericsson*)
  - ?? lägre priser för medlemmar (*sebank*), bevakning av börsen (*vcw*)
  - ?? premie kund (*sheraton*), direkt beställning eller notering av inköpslista (*rea*)
  - ?? skraddarsytt elavtal (*sydkraft*).

☞ **Online produkt configuration:** Möjligheten att låta kunden konstruera, bygga och se prototypen på datorskärmen m h a en 3D-konfigurator saknades på de studerade webbplatserna.

☞ **Collaborative filtering:** När det gäller de granskade webbplatserna tyckte jag att det var *leknet* som försökte erbjuda denna tjänst. För när jag sökte efter en barbie docka på *leknet* visades resultatet tillsammans med ytterligare en lista över de mest sålda leksakerna under den senaste veckan på den aktuella avdelningen.

Det gick också att söka efter varor utifrån ett specifikt barns ålder, kön samt ett önskat varupris. Resultatet blev en lista över **personligt rekommenderade varor**.

Däremot när jag sökte på *bokus*, *ica*, *posten*, *ibm* fanns det ingen filtrering och matchning.

☞ **Push communication:** Det verkade vara 18 bland studiens webbplatser som ”pusha” kommunikationen med sina kunder. *Ibm* lämnade sina nyheter och information genom pressmeddelande, arkiv webbnyheter samt genom ett evenemang som kallas för *Blue Wednesday*. Hos *msn*, *provobis*, *bokus*, *samhall*, *brio*, *kvalitetsdata*, *leknet*, *rea*, *bankgirot*, *compaq*, *handelsbanken*, *idg*, *föreningssparbanken* fick man prenumerera på de s k nyhetsmeddelande som skickas med E-mail.

*Kf* publicerade tidningen *mersmak* med reportage, tips, erbjudande recept m.m. *Ica* publicerade också tidningen *Buffé* med samma innehåll. *Skf* publicerade en affärs och teknologiska magasin - *Evolution* på webben och en gratis SKF interactive Engineering catalogue. Däremot erbjöd *idg* både gratis och mot betalning prenumerationer på nyheter. *Sheraton* publicerade *Sheraton* magasin.

#### 4.1.2.2 Kundservice

☞ **Effective E-service:** Den effektiva e-servicen hittade jag hos *msn*, *leknet*, *sebank*, *compaq*, *kf*, *kvalitetsdata*, *bokus*, *föreningssparbanken*, *hotelopera* och *ericsson* webbplatserna. När jag mailade dessa verksamheter svarade de snabbare än resten.

När man anmälde sig för de olika gratis tjänster (t ex eget E-mail, egen webbsida eller medlemskap) fick man använda personliga inloggningsuppgifter (såsom användarnamn och lösenord) för att få tillgång till tjänsterna.

Skulle man glömma dessa uppgifter hos *msn* fick man hjälp omedelbart utan att avbryta inloggningen. Antingen fyllde man in ledtråden som lämnades vid registreringen eller fick man välja helt nya inloggningsuppgifter om man ville. Däremot hos alla de andra webbplatserna fick man först lämna in e-mail adressen som lämnades in vid registreringen. Därefter skulle verksamheten maila tillbaka de glömda uppgifterna.

☞ **Offer customer service support online:** Nästan alla de studerade webbplatserna lämnade minst en e-postadress och någon självhjälp databas som kunderna kunde använda sig av för att få svar på sina frågor. Det fanns databaser med tillräcklig information som svarade på de vanligaste frågorna kring erbjudna produkter, tjänster samt verksamheten.

☞ **Online support databases:** Nästan alla de studerade webbplatserna innehöll en databas. På vissa sidor kallades funktionen för FAQ - *Frequently Asked Questions* och på andra bara "Vanliga frågor". Dessa databaser främjade självbetjäningstjänst och de flesta var effektiva i och med att det gick att söka i de och hitta svar.

Det tillämpades också *differentierade kundsupport*: hos *Msn*, *finansiella platser*, *posten*, *kf*, *skf*, *arla*, *nb* och *sydkraft* som tillåter kunden att direkt ringa från webbplatsen. *Compaq* var det enda företaget som erbjöd stödtjänsterna mot en avgift på 75 kr per frågeställning. *Sheraton* hade differentierad kundservice support till dess premium kunder som var medlem i Starwood Preferred guests' klubben. *Ibm* erbjöd också premium service till sina tre kategorier kunder: registrerad kunder, passport advantage kunder samt support linje kunder. Annars erbjöd de flesta verksamheterna standard kundstöd. Nämligen en och samma kontaktkanal för deras olika kunder - e-mail.

☞ **Non-web payment option:** 17 av de analyserade webbplatserna sålde sina produkter via Internet. Dessa e-företag sålde till både konsumenter och andra verksamheter (t ex *ibm*, *nb*, *handelsbanken*, *seb*, *compaq*). De s.k. *business-to-customer* (B2C) respektive *business-to-business* (B2B) kundkategorierna. Hos bankerna gick det att direkt betala från ens konto vid köpet. Betalningen och leveransen kunde genomföras online eller offline. Exempelvis överföringen av pengar, inköp/försäljning aktier samt betalningen av räkningar.

Men hos de flesta e-företagen nöjde sig kunden med att beställa en vara (*t ex livsmedel*) eller boka en tjänst (*hotelrum*) via Internet och sedan betala i efterhand med kontant eller mot fakturan. Kunderna erbjöds de traditionella betalningsalternativen - nämligen kontant, check, överföring mm i de fysiska kontona. Bokning eller beställning mot faktura gjorde man hos *posten, brio, areresort, hotelopera, leknet, ica, rea, scandic, bokus, cocktailskolan, bartendersskolan samt provobis*. Hos *sheraton* fick man alternativt betala via webbplatsen.

*Bokus* tog betalt för leverans om beloppet understeg 500 kr och bjöd på denna kostnad när inköpsbeloppet steg över gränsen. *Posten* debiterade kunden för leveransen med 30 kr om beloppet låg under 100 kr medan den bjöd på leveransen vid beloppet som var över 100 kr.

Generellt sett erbjöd de flesta företag fritt hemkörning för skrymmande paket och varor. Utöver företagens leveransservice levererade man också via Posten. Exempelvis kunde man välja att hämta ut paketen från en service butik i närheten av sin bostad istället för att hämta det på posten. Det erbjöds också hemkörning av paket mot en avgift.

☞ **Online order tracking:** På *brio* hittade jag informationen om en slags ordertracking. En i fylld order fick ligga kvar (längst t o m 2 veckor) tills man själv valde att skicka den. Hos *leknet, posten, bokus* och resten av e-butikerna fick kunden ändra i ordern bara under beställningen. Däremot saknades **I-click ordering** som snabbar på beställningsprocessen.

### 4.1.3 CRM struktur och CRM arbetsteknik

Under denna punkt anges de strukturella förutsättningar som verkade ligga bakom den befintliga kulturen. Enligt teorin handlar en CRM struktur om förmågan att samordna personer, processer och teknologi. Givet att denna studie var extensiv (bredd forskning) och inte intensiv (fördjupad forskning) hade jag ingen möjlighet att kontrollera om denna samordning hade uppnåtts på studieområdet. Det enda jag kunde kontrollera var följande principer:

#### Samverkan och Integration

- ☞ *Third-party privacy protection*
- ☞ *Company/family linkages*
- ☞ *Integration with partners*

#### 4.1.3.1 Samverkan och organisation

☞ **Third-party privacy protection:** MSN och IBM var de bästa exemplen på integritetstänkande som jag hittade. De arbetade inte bara aktivt med säkerheten utan hade de också tagit den på en högre nivå. Dessa företag var de enda bland 40 som ytterligare samarbetade med en tredje partner - TRUSTe organisationen. TRUSTe fokuserar på hela cybervärldens säkerhet. Se bilaga 7.3 i appendix. Enligt tredjeparts princip förväntas en webbplats som har skaffat sig ett TRUSTe certifikat att informera eventuell informationsförsörjare om:

- ?? Vilken information samlas från och om denne.
- ?? Av vilken verksamhet.
- ?? Hur informationen ska användas.
- ?? Med vem den ska delas.
- ?? De olika alternativ som gäller insamling, användning och distribution informationen.
- ?? Vilka säkerhetsåtgärder tillämpas vid förlust, missbruk eller ändring av informationen hos värdverksamheten.
- ?? Hur man kan rätta till eventuella brister och felaktigheter i informationen.

Skulle försörjaren ha några förfrågningar om certifikatet ska denne i första hand vända sig till mottagarverksamheten. Vid otillfredsställande behandling uppmanas informationsförsörjaren då att kontakta själva TRUSTe.com.

☞ **Company/family linkages** och **Integration with partners:** Hela 35 webbplatser utav de 40 som studerades innehöll minst en länk. Exempelvis *msn länkte till Microsoft, posten till torget; Obs till KF; skf.se till skf.com* och många andra. Själva länknigen genomfördes med hjälp av flera olika tekniker. En del platser innehöll länkar i form av ikoner, avancerade reklamteknologier med till exempel popup eller shockwave annonser. Vissa platser innehöll däremot bara enkla länkar. Nämligen länkar som man först beskriver och sedan länkar med orden "klicka här". Enligt Computersweden den 10 mars anses sådana länkar ha låg kvalitet på grund av texten i länkmarkering. För att förstå detta bättre kan man jämföra två länkar som ska ta besökaren till funktionen kundservice och vilka designas: "Kundservice" respektive "Klicka här". Den länken som är mer informativ har hög kvalitet. Vilken är det?

### 4.1.3.2 CRM teknologi

Enligt opinionsundersökningen hade 80 procent verksamheter kunskap om CRM. 50 procent saknade en CRM lösning. Medan över 50 procent använde sig av de olika CRM teknikerna men i varierande grader. Både de som använde sig av eller de som tänkte införa en CRM lösning låg mellan 10 och 20 procent. Verksamheterna som hade välkomnat CRM revolutionen och börjat att medvetet syssla med CRM låg runt 29 procent.

### 4.1.4 CRM Kompetens och CRM arbetsteknik

Här behandlas de CRM kunskaper som verkade grunda webbt tekniken. Principerna som kontrollerades var:

#### **Kundprofilering**

- ☞ Customer preference collection*
- ☞ Detailed profilering*
- ☞ Drip irrigation questioning*

#### **Informationshantering**

- ☞ Intergrate all data*
- ☞ Online/Offline data integration*

#### 4.1.4.1 Kundprofilering

*☞ Customer preference collection:* 23 platser hade minst en registreringsfrämjande erbjudande. Vari den vanligaste sätt var med hjälp av en frågeformulär. Frågeformulären hade olika utseende hos de olika webbplatserna beroende på deras varierande insamlingsfunktioner. Exempelvis på *msn* lämnar kunden automatiskt in sina preferenser när denne registrerar sig för en egen hemsida eller hotmail e-adress, handlar, bokar resor, ställer frågor till *msn* genom frågeformulären eller e-målet, anpassar webbplatsens innehåll till egna önskemål och behov, till och med de tidningar man välja läsa.

På *ibm* samlades in uppgifter om produktvalet, typ av kund samt kategorin kunden faller in. För IBM har premium kunder som erbjuds den lilla extra servicen.

På *bartenderskolan* bad verksamheten de sökande att ange motivationen bakom intresset. Denna information väger mycket vid valet av eventuella elever till skolan. Den visar hur stort behov eller typ av behov man har och vilka bor prioriteras.

På kvalitetsdata och *cocktailskola* erhöles kundernas preferenser genom registreringen av någon kurs eller ansökningen av broschyrer och blanketter. *Kf*, *compaq*, *seb nb* samlas data in när kunden beställer deras produkter eller tjänster.

På vissa platser genomfördes datainsamlingen med hjälp av *detailed profiling* i kombination med *drip irrigation questioning*. På nästan alla de studerade webbplatserna skedde profileringen av de potentiella kunderna genom att samla in subjektens: namn, adress, telefon, e-mail, köpt produkt eller tjänst på e-platserna och i vissa fall personnummer. Detta var det genomsnittliga formuläret. Men hos *bartenderskolan* samlades det dessutom in ett foto på varje sökande elev utöver de grundläggande uppgifterna. Elavtalet hos *sydkraft* också innehöll en rad alternativ att välja på (t ex pris och inbetalningsperiod) för att kunna skraddarsy de önskade tjänsterna och produkterna.

Vissa formulär innehöll mindre frågor än den genomsnittliga medan andra gick över snittet. Person- eller organisations nummer var i de flesta fallen inte obligatoriskt.

Det längsta frågeformuläret som jag hittade var hos *ibm*. I denna enkät kombinerade man de grundläggande frågorna med preferensfrågorna. Den sista kategorin handlade om intressentens önskemål, tillämpade produkter mm. *Skf*, *sheraton*, *sydkraft* använde sig också av ett sådant kombinerat frågeformulär.

#### 4.1.4.2 Informationshantering

*Integrate all data*: På de flesta menyerna hittade jag knapparna för information om själva verksamheterna (bland annat historien), arbetsorganisation, orderhantering, produkter, tjänster, priser leveransvillkor, t o m den ständigt aktuell väderprognos om Åre fjällen genom webbkameran på *areresort*.

*Online/Offline data integration*: 17 verksamheter verkade tillämpa online/offline data integration. Detta gällde: *ibm*, *nb*, föreningssparbanken, *sebank*, *leknet*, *compaq*, *ica*, *posten*, *rea*, *idg*, *bokus*, *opal*, *scandic*, *sheraton*, *hotelopera*, *areresort* och *provobis*. *Msn* räknas hit men försäljningen utfördes av ett antal återförsäljare som man hänvisade till på webbplatsen.

Hos *ibm* var informationen om produkter innehållsrik för man beskrev produkten, dess fördelar samt prisuppgifter (produktnummer, produktspecifikationer och priset). Däremot omfattade informationen om produkter hos exempelvis *leknet*,



*bokus, posten* en eller två meningar plus själva priset. *Rea* och *opal* var bland de webbplatserna som innehöll en betydligt begränsad mängd av informationen.

Avslutningsvis vill jag påpeka att under studien hittade jag lite data om principerna: ***Recognise returning customers***, ***Online order tracking*** och ***1-click ordering*** på grund av att de krävde möjligheten att beställa varor på Internet för att kunna kontrollera om de verkligen tillämpades eller inte, istället för att blint lita på verksamheternas ord.

## 4.2 Resultatet från opinionsundersökning

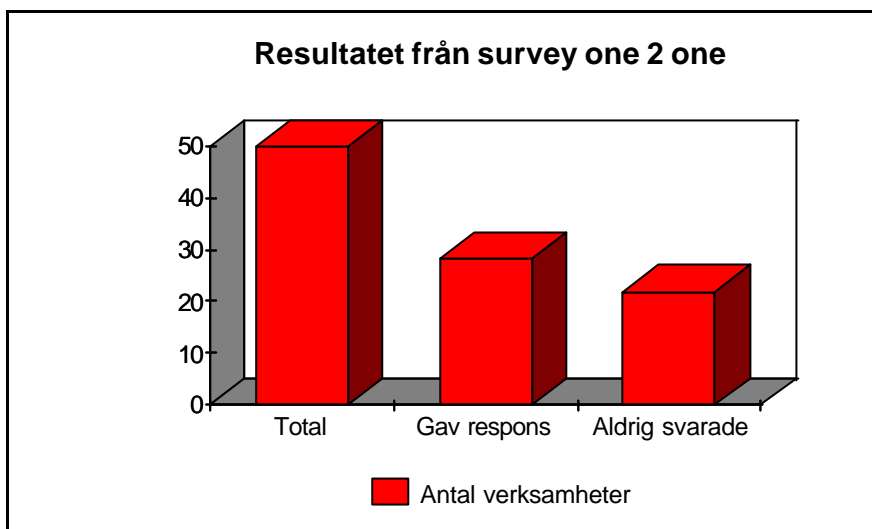
Studien beskrivs med följande fakta:

Surveynamn: One 2 one in Sweden  
Enkätperiod: januari - Mars 1999  
Valda deltagare: 50 verksamheter  
Antalet respons: 28 eller 56 %

Under detta avsnitt redovisas det sammanfattade resultatet från opinionsundersökningen. Som redan sagt svarar resultatet på uppsatsens tredje fråga:

*Hur uppfattar aktörerna CRM konceptet i den svenska (.se) domänen?*

Bland studiens respondenter fanns en rad olika befattningshavare såsom CRM projekt manager, Hotell & Restaurang chef, affärsansvarig för IT inklusive Data Warehouse, VD, marknadschef, civil ekonom, manager, CRM/DB marketing manager, chef affärsutveckling och analys samt kundtjänst personal. Responsen kom från chaterresor, hotell & restaurang, finans, livsmedel och Data/IT industrier.

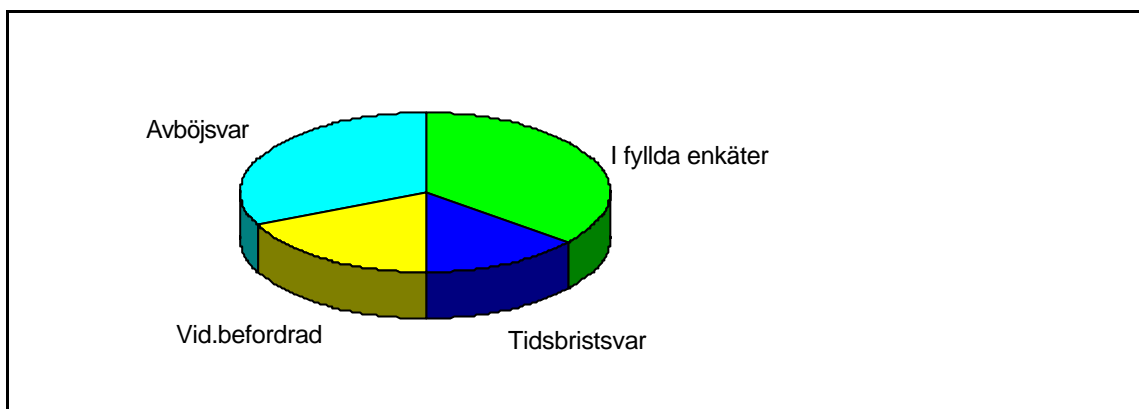


**Figur 5: Resultatet från opinionsundersökning en**

Såsom det framgår i diagrammet fick jag in drygt hälften (28) svar ut av alla de 50 e-enkäterna som mailades. De olika typer av svar som erhöles kan indelas i fyra grova kategorier enligt figur 6 nedan. 36 procent var i fyllda enkäter. 14 procent ville svara på enkäten men hade ingen möjlighet att göra det. Man hade ont om tid, låg personalstyrka eller både och.

18 procent av de utskickade enkäter vidarebefordrades till någon annan som kunde området bättre. 32 procent tackade för att har blivit utvalda som deltagare men dessa ville avstå från att svara på enkäten. Här gav man flera olika anledningar bakom beslutet:

- ✍ Vissa tyckte att några av enkätfrågorna var av konfidentiell eller av strategisk natur för att diskuteras med någon utomstående.
- ✍ Andra sade att de överhuvudtaget aldrig svarade på enkäter rent principiellt.
- ✍ Några förklarade att de ofta fick in liknande förfrågningar i stor mängd så att de svårigen hade möjlighet att besvara dessa enkäter.

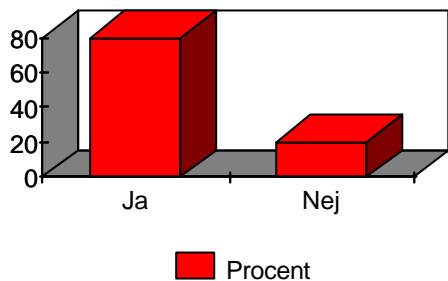


**Figur 6: Indelningen av svaren från opinionsundersökningen**

I fyllda enkäter	36 %
Svar om tidsbrist	14.5
Vidarebefordrade svar	18 %
Svar om avböj	32 %

Frågorna 1, 3, 4, 5 och 6 kan beskrivas som objektiva eftersom genererade kvantitativ data - alltså antalet verksamheter som indelades i de olika kategorierna enligt innehållsanalys metod. Däremot var 2, 7, 8, 9, 10 och 11 opinionsfrågorna som genererade de subjektiva svaren. Svaren i dessa fall kan också kvantifieras, men jag ville bevara da tarikedomen och nyanseringen för att få en kvalitativ helhetssyn.

**1. Vet ni vad CRM är för fenomen?**



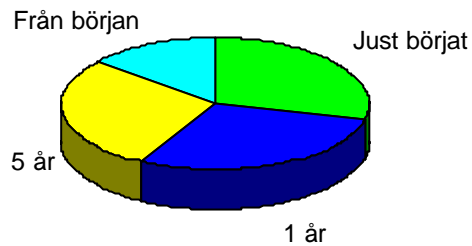
**Figur 7: Andelen verksamheter som vet respektive inte vet vad konceptet CRM är för fenomen**

De visste om CRM	80 %
De hade ingen aning om CRM	20 %

**2. Om svaret är ja, hur definierar Ni CRM?**

- ☞ Förhållande och åtgärder för att knyta och etablera nya kunder, samt att behålla och uppmuntra "gamla".
- ☞ Kundvård.
- ☞ Att erbjuda rätt produkt till rätt kund vid rätt tillfälle. Kommunera så skräddarsytt som möjligt med varje kund. Segmentera och analysera kunderna i relevanta grupper.
- ☞ Att via olika tekniker automatisera en personlig behandling av kunden.
- ☞ En övergripande kundvårdsstrategi som strävar efter att ge hela verksamheten en enhetlig profil av kunden som är lättåtkomlig genom alla de eventuellt etablerade olika kommunikationskanaler.
- ☞ Ett system som håller reda på information om kunden, vår kommunikation, händelser, aktiviteter mm.

3. Hur länge har Ni sysslat med CRM?

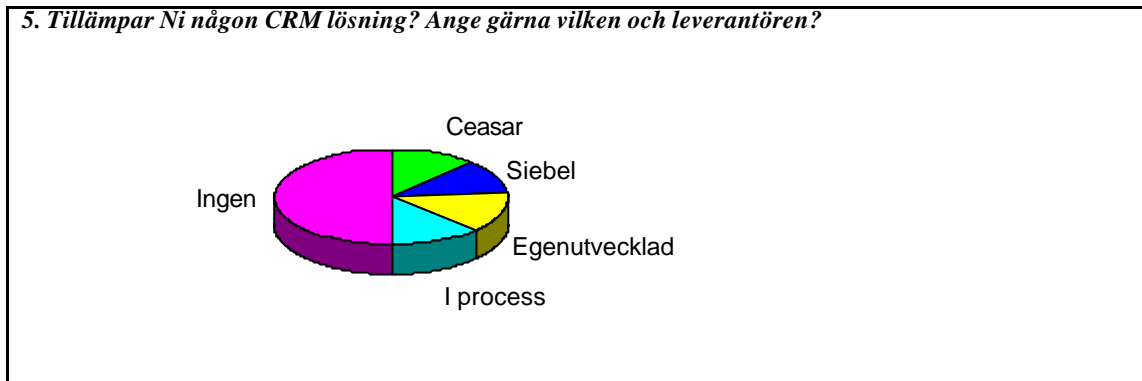


Just börjat	29 %
1 år	29 %
5 år	28 %
Redan från början av verksamheten	14 %

4. Vilken/vilka av dessa CRM tekniker tillämpar ni för att uppmuntra direkt kundkontakt, och vilken grad (enligt skalan 1 - 5)?

Teknik	Procent	Graden av användning anges i skala av 1-5
Medlemsklubb	62	1, 3
Direkt post	50	1, 5
Internet	100	1, 4, 5
Call Center	75	4, 5
Kundbesök	62	1, 3, 5
Övriga	37	3

**Figur 8: De befintliga CRM teknikerna.**



**Figur 9: De tillämpade CRM lösningar i studieområdet.**

Ceasar business system	12 %
Siebel System	12 %
Egenutveckling	13 %
Tittar på alternativ	13 %
Ingen	50 %

**6. Använder ni av någon integrated system? Ange gärna vilken samt leverantören.**

<del>///</del> Jeeves	17 %
<del>///</del> Troligen ONYX	16 %
<del>///</del> Siebel system	17 %
<del>///</del> Inte ännu	50 %

**7. Vilka principer tillämpar ni för att bedriva er webbaserade CRM?**

- E-handel / Online bokningssystem
- Möjlighet att frivilligt registrera sina kunddata
- Kommunikation via e-mail, frågeformulär eller ring mig
- Online kundsupport / Svara på frågor om individuellt intresse
- Bonusprogram på inköp
- Individuellt utformade sidor för partners och premium kunder
- Mail-utskick som kan avbeställas
- Skydda kundens integritet
- Inte ännu

**8. Hur får ni feedback om er service från kunderna? Är ni nöjda med responsen?**

- sporadiska kundundersökningar
- kundernas kontakter med vår kundtjänst
- enkäter
- enkäter och intervjuer och är mycket nöjd med responsen
- att mäta kundtillfredsställelse
- spontana reaktioner vid kundkontakter
- servicemätning i butik
- kundnöjdhetsmätningar med mycket god respons och resultat

**9. Har det varit lönsamt att investera i CRM? Syns resultatet i minskade kostnader/ökade vinster?**

- Ja, framför allt i ökade vinster men också ökad trivsel
- Tidsbesparing och snabbhet när all kunddata lagras i ett gemensamt system
- Ja, och det kommer att breddas

**10. Generellt sett, vad anser ni vara för- och nackdelar om CRM?**

- ✍ 40% tyckte att CRM är en win-win strategi
- ✍ En ömsesidig fördel är möjligheten att öka kunskap om kunder och därefter erbjuder högre service.
- ✍ Viktigt med tät kundkontakt, man uppfattar nya trender och önskemål.
- ✍ Enorma fördelar.
- ✍ Högre tillgänglighet ökar kundnöjdhet som på sikt ökar försäljningen till befintliga och nya kunder
- ✍ Knepigt att sätta gränsen för vad som anses vara en stamgäst

**11. Finns det några hinder som anses motverka CRM: s utveckling?**

- ✍ Dålig kvalitet och underhåll på kund-datalagret som är ett hot mot trovärdigheten
- ✍ Brist på respekt mot kundens integritet
- ✍ Koordinering av olika applikationer mellan olika tekniska lösningar
- ✍ Personalen i frontlinjen inte tillräckligt utbildade för att hantera den informationen som tekniken kan generera
- ✍ Att i början få acceptans för nya arbetssätt internt i verksamheten.
- ✍ Skatteregler
- ✍ Byråkratin i viss mån
- ✍ Alla bonusprogram blir likartade och individualiteten försvinner
- ✍ Ser inga hinder.

**12. Vill du ta del av resultatet?**

Det skickades 36 % ifyllda enkäter tillbaka



# Kapitel 5

## Diskussion

*Innefattar en tolkning och diskussion över de redovisade resultaten i kapitel 4. Den realiserade bilden som fångas från resultatet jämförs med den önskade målbild som fångas i teorin i kapitel 3. Utvärderingen baseras också på strategiska modellen och principmodellen.*

Själva målet med min empiriska studie var att kontrollera hur CRM konceptet tillämpas i praktiken på den svenska marknaden i jämförelse med teorin som jag hittade från teoristudien. I resultat kapitlet har jag redovisat det empiriska resultatet med hjälp av både mina strategiska och princip modeller. Under detta kapitel tolkar jag resultatet utifrån min egen uppfattning. Igen baseras diskussionen på mina två modeller som nämns ovanför. Härmed indelas diskussion i fyra delar som omfattar 26 IDIC principer.

Till att börja med har jag gått vidare och satt betyg på den CRM kvaliteten jag läste av i studieområdet. Som hjälp medel använde jag mig av tabellen i slutet av kapitel 4. Enligt tabellen får tillämpning av:

☞ Det traditionella tänkandet	betyg 1-2
☞ CRM konceptet	betyg 4-5
☞ Hybridkoncept (kombination av traditionella och CRM)	betyg 3

Strategi	Betyg
Transaktion	1-2
Hybrid (Transaktion-CRM kombination)	3
CRM	4-5

**Tabell 31: Betygsättningen av affärskoncepten som praktiseras.**

Med detta underlag kom jag fram till tabell X som visar att de olika områdena i den studerade marknaden fick följande snittbetyg:

CRM kultur och CRM arbetsteknik	(3)
CRM struktur och CRM arbetsteknik	(3)
CRM process och CRM arbetsteknik	(3)
CRM kompetens och CRM arbetsteknik	(3)

Det detaljerade underlaget till resultatet i tabell 32 står i appendix bilaga 7.1.

CRM arbetsteknik &	Industri							
	Böcker	Finans	Hotell	IT	Livs-medel	Offentlig sektorn	Utbildning	Övriga
<b>CRM kultur</b>	3	3	3	3	3	3	3	3
Marknadsstrategi								
Integritet								
<b>CRM process</b>	3	3	3	3	3	3	3	3
Marknadsprocess								
Kundservice								
<b>CRM struktur</b>	3	3	3	3	3	3	3	3
Samverkan								
Integration								
<b>CRM kompetens</b>	2	2	2	2	2	2	2	2
Kundprofilering								
Infohantering								
<b>Snittbetyg</b>	3	3	3	3	3	3	3	3

Table 32: Betygsättning av studieområdets levererade kvalitet.

## 5.1 CRM kultur & CRM arbetsteknik

I kulturanalysen kontrollerade jag om följande principer tillämpades på studieområdet samt hur de användes:

### Marknadsstrategi

*Site organization by need*

- ✍ *Customizable experience*
- ✍ *Recognise returning customers*
- ✍ *Personalized wish lists*

### **Integritet**

- ✍ *Strong privacy statements*

## **5.1.1 Marknadsstrategi**

- ✍ ***Site organization by need:*** - det var positivt att 28 webbplatser hade ett brett utbud av produkter och tjänster från många varierande branscher. Jag tolkar detta som en satsning på marknadsstrategi. I sin tur tyder marknadsstrategin på att de bakomliggande verksamheterna

var medvetna om att marknads olika kundgrupper har olika behov som ska tillfredsställas. Fördelen med innehållsrika sidor är att besökare slippa söka sig på många ställen och kan därmed eventuellt spara både tid och pengar. Nackdelen är att en full packad webbsida riskerar datorn att hänga sig, att vara trög vid nedladdning (allt detta berör också på datorns prestanda och liknande) och att vara psykisk för mycket och kaotisk för läsaren. Detta är fördelen med studiens 10 webbplatser som bara fokuserade på sina målgrupper och hade därmed mindre innehåll och bättre överblick. Det positiva resultatet som dominerade i detta fall tydde på en måttlig tillämpning av CRM konceptet.

- ✍ ***Customizable experience:*** - Eftersom det var bara 4 webbplatser som erbjöd besökaren möjligheten att anpassa platsens innehåll till egna personliga behov och önskemål tolkas detta som en brist på CRM kultur. För enligt CRM kultur förväntas verksamheten främja kunders individualitet genom att skapa rum för personlig anpassning av utbud.

- ✍ ***Recognise returning customers:*** - Som jag konstaterade på slutet av avsnitt 4.1 var detta en av de tre principerna som krävde fördjupad analys för att kunna vara nöjd med resultatet. Det resultatet som jag anger under denna punkt i avsnitt 4.1 härleddes från faktumet att när en kund ska handla på Internet samlar verksamheterna in kundens personuppgifter genom registrering. Detta är ett teknologiskt arv som borde utnyttjas för att praktisera denna princip. Min kommentar i detta fall är att även om det är svårt att med en gång få bevis på att principen tillämpas på en webbplats skulle det vara attraktivt om e-verksamheterna på något sätt meddelade detta till besökarna. Det ger besökaren känslan av att vara

speciell och verkligen välkommen. Detta skapar kundlojalitet. Bristen på denna lilla extra och positiv beteende förstärkte bara beviset på en bristande CRM kultur på de studerade webbplatser.

✍ *Personalized wish lists*: - faktumet att jag hittade bara 1 webbplats som erbjöd möjligheten att skapa en personlig önksemålslista som sparas på webbplatsen tydde också på en allvarlig brist på CRM kultur.

### 5.1.2 Integritet

✍ *Strong privacy statements*: - en annan allvarlig brist på CRM kultur var att hitta bara 4 (utav de 40 som studerades) webbplatser med en trovärdig integritetspolicy. Men utav dessa 4 var det bara 2 webbplatser som hade dessutom en stark integritetspolicy i och med att dessa verksamheter samarbetade med den internationella organisationen för säkerhet på Internet TRUSTe. Jag tolkar denna svaghet som bristande respekt för kundernas privatliv. För e-verksamheter förväntas skydda kundernas personuppgifter och att se till att de används på ett anständigt sätt. Eftersom kunderna nästan förlorar all kontroll över sina personuppgifter vid registreringen på Internet är det viktigt för dem att veta att mottagaren bryr sig om denna oro. Man vet inte hur uppgifterna används, för de riskerar att kopieras, säljas eller användas i reklam utan ägarens medgivande.

Härmed var det mycket negativt att 36 e-verksamheter valde att försumma denna rättighet så att de kunde spela kunder hur som helst. Vissa använde sig av en s. k. *disclaimer (skf)* på webbplatsen som ger verksamheten rätten att friskriva sig all integritetsansvar om publicerade informationen. Detta minskar förtroende för sådana verksamheter. Compaq också kunde man inte lita på eftersom den hade en missledande och oseriöst integritetsmeddelande på dess webbplats. Här vittnar man om negativ utveckling av CRM konceptet.

## 5.2 CRM process och CRM arbetsteknik

I processanalysen kontrollerade jag om följande CRM principerna tillämpades på studieområdet samt hur de användes:

### Marknadsprocess

- ✍ *Explicit statement of bargains*
- ✍ *Registration enticements*
- ✍ *Online product configuration*

- ~~///~~ *Push communication*
- ~~///~~ *Collaborative filtering, personalized product recommendations*

### **Kundservice**

- ~~///~~ *Effective e-service*
- ~~///~~ *Offer customer service support online*
- ~~///~~ *Online support databases*
- ~~///~~ *Multiple billing/shipping options, Non-web payment option*
- ~~///~~ *Online order tracking*
- ~~///~~ *1-click ordering*

## **5.2.1 Marknadsprocess**

I processanalysen kontrollerade jag om följande CRM principerna tillämpades på studieområdet samt hur de användes:

~~///~~ **Explicit statement of bargains**: - att det var bara på 9 webbplatser som man försökte att föra kunden närmare genom att erbjuda förmåner tydde på en brist i tillämpningen av CRM aktiviteter på studieområdet. Detta var ingen positiv utveckling av CRM konceptet. Denna princip handlar främst om verksamhetens förmåga att kommunicera med potentiella kunder för att påverka de till att köpa dess produkter. Verksamheterna missar möjligheten att ökar sin marknadsandel för människor reagerar långsamt utan yttre påverkan även till en bättre anpassad produkt.

~~///~~ **Registration enticements**: - detta är ett sätt att påverka kunder på eftersom man övertala dem att förse verksamheten med sina personuppgifter i byte mot någon förmån. Givet att jag hittade en massa små och stora förmåner som erbjöds i studieområdet tydde detta på någon effektivitet i denna aktivitet. Denna CRM krav verkade ha uppfyllts hos de flesta något som var positivt mot CRM utvecklingen.

~~///~~ **Online produkt configuration**: - detta var en annan stor brist att det inte fanns någon utav de studerade webbplatserna som erbjöd kunderna mervärde genom möjligheten att montera ihop en produkt på skärmen och därefter förhandsgranskar det slutliga resultatet. Resultatet tydde på en stor svaghet i studieområdets processer och därmed en negativ utveckling av CRM.

☞ **Push communication:** - denna princip handlar främst om verksamhetens förmåga att kommunicera med befintliga kunder. I och med att jag hittade bara 18 webbplatser som verkade engagera kunderna i produktionsprocessen genom att informera de om produkter och att skicka dem lagom speciell erbjudande. Resultatet påvisar en ganska positiv utveckling mot CRM.

☞ **Collaborative filtering:** - faktumet att det var bara 1 webbplats som erbjöd kunderna hjälp (en funktion som matchade kundbehov med passande produkter) när man skulle handla var ytterligare en stor brist som förstärkte svagheten i processerna som utfördes i studieområdet. Resultatet från denna hjälp funktion blir en lista på rekommenderade personliga varor som är anpassade just till eventuellt aktuell kunden - den s.k. **personalized product recommendations** principen. Eftersom jag igen hittade bara en webbplats som erbjöd denna service vägde CRM svagheten i de bakomliggande processerna ännu tyngre. Därmed innebar dessa två brister också mer negativ utvecklingen av CRM.

## 5.2.2 Kundservice

☞ **Effective e-service:** - denna princip omfattar de olika typer av service som erbjuds på Internet för att göra kundernas besök mindre komplicerad och roligt. Därigenom lockar man flera Internet besökare däribland e-kunder. Hit räknas snabb kommunikation via e-mail och frågeformulär samt de fem servicen som följer efter under kundservice. När det gäller kommunikationen hittade jag bara 10 webbplatser som hade något snabbare responstid på e-mail och frågeformulär. Bristen på denna princip tydde ännu mer på den låga CRM kvalitet i processerna som utfördes på studieområdet. Nämligen ännu ett annat inslaget i den negativa utvecklingen av CRM. Ett bevis på denna utveckling ges av bilden i teorin under denna punkt.

☞ **1-click ordering:** - detta är en annan service som verksamheterna förväntas erbjuda e-kunderna. Vidare är detta den andra principen som krävde fördjupad analys för att kunna både kontrollera om den praktiseras och mäta graden av dess tillämpning i studieområdet. Men som redan sagt hade jag ingen möjlighet att se om en kund som redan i databasen kunde bara klicka en gång på en funktion som hämtade fram sina lagrade personuppgifter. För detta spara tid och det är användarvänlig. Verksamheterna vinner på att tillämpa och på att meddela kunderna om att servicen finns tillgänglig. En tanke som har just slagit mig är att det inte skulle

vara dumt att lägga in en webbplats en funktionsknapp som innehålla en lista på alla tillgängliga mervärdes service som kan användas på den platsen. Därmed tolkar jag detta som ytterligare en stor brist i processerna som tillämpades på studieområdet. Än en gång försämrade detta i sin tur den negativa utvecklingen av CRM

☞ **Online order tracking:** - möjligheten för kunder att kunna kontrollera vad som händer med sina beställningar får de att känna sig tryggare på den e-marknaden. Men detta var den tredje princip som jag hade lite möjlighet att explicit hitta på webbplatserna utan fördjupad analys. Såsom i de första två fall fanns det inget meddelande heller om dess tillämpning. Härmed tydde denna också stora brist på negativ utveckling av CRM på studieområdet.

☞ **Multiple billing/shipping options och Non-web payment option:** - däremot blev resultatet om denna service positivt i och med att alla studiens 17 e-butiker erbjöd sina kunder möjligheten att fortfarande betala på det konventionella sättet. Tillämpningen innebar därmed en ljus punkt i den starkt negativorienterade utvecklingen av CRM.

☞ **Offer customer service support Online :** - hela 39 av studiens 40 webbplatser erbjöd kundservice även på Internet. E-mail adresser, telefonnummer och faxnummer fanns på dessa webbplatser. Vissa av de hade även en lista på kontaktpersoner som kunde kontaktas i en lång lista av alla tänkbara ärende en kund kan gå på verksamheterna. Inom CRM kallas detta för *differentierad kundsupport* för att servicen ha rum för de olika kundbehoven. Ytterligare påvisade detta positiv utveckling av CRM konceptet.

☞ **Online support databases:** - detta är en annan typ av kundsupport. 39 av studiens webbplatser försåg besökarna med information som svarade på vanligaste frågor kring utbudet och verksamheten. Denna kundservice stödjer självbetjäning eftersom kunden själv få söka efter svaren i databaser som var användarvänliga. Detta var ytterligare ett annat positivt inslag i utvecklingen av CRM på studieområdet.

### 5.3 CRM struktur och CRM arbetsteknik

I strukturanalysen kontrollerade jag om följande CRM principerna överhuvudtaget tillämpades på studieområdet samt hur de användes:



## Samverkan och Integration

- ☞ *Third-party privacy protection*
- ☞ *Company/family linkages*
- ☞ *Integration with partners*

### 5.3.1 Samverkan och Integration

☞ ***Third-party privacy protection***: - som redan diskuterat under punkten om integritetspolicy var det dåligt med integritetsorientering i studieområdet. Förutom att finnas bara 4 webbplatser med en integritetspolicy var det bara 2 som satsade på samarbete med en tredje part för att säkerställa integritetsfrågan. Denna princip speglar verksamheten samverkansformer och en CRM verksamhets gränser. Denna brist tydde på en svaghet i strukturen som stödde utvecklingen av CRM konceptet i studieområdet.

☞ ***Company/family linkages***: - denna princip har med hela den stora verksamhetens samverkansgränser. I dag är det inte ovanligt med sammanslagningar av flera organisationer i samma bransch eller under samma ägare för att: förstärka sin konkurrenskraft, uppnå kostnadseffektivitet eller större marknadsandel. Detta ger verksamheterna möjlighet att erbjuda kunderna mervärde. Med hjälp av produktionsfilosofier som *just-in-time* länkas kritiska leverantörer och verksamheter till värdefullt kompanjonskap - det s.k. ***Integration with partners*** princip. Med minskade kostnader på tillverkning och effektiv tidsutnyttjande kan verksamheten satsa mer tid och resurser på att hantera kundrelationer. I och med att de flesta webbplatser innehåller minst en länk till en annan aktör var detta ett positivt strukturellt inslag i CRM utvecklingen på studieområde.

Utan fördjupad analys kunde jag inte kontrollera om samordningen av personer, processer och teknologi hade uppnåtts för att grunda CRM arbetet. Men utifrån opinionsundersökningens resultat kan man slutföra att det var positivt att medvetenheten om CRM var stor - 80 procent - men frågan är vilken CRM menade aktörerna som deltog i denna delstudie? För själv när jag började studera CRM hade jag inte fått klart för mig att CRM var ett koncept. Ett som omfattar ett antal aspekter bl.a.: kultur, process, struktur, kompetens, verktyg som IT, metoder osv. I och med att vanligtvis betraktas CRM genom IT glasögon uppfattas det som någon systemimplementation. Följaktligen missar man insikten och genomförandet av den ovannämnda integrationen av aspekterna. I sin tur leder

denna missuppfattning till felaktig utveckling av CRM eftersom man inte vet att denna utveckling handlar om en kulturell förändring och ett väldigt omfattande synsätt där CRM IT bara ingår. Denna brist påvisade ytterligare negativ strukturell utveckling av CRM konceptet.

## 5.4 CRM kompetens och CRM arbetsteknik

I kompetensanalysen kontrollerade jag om följande CRM principerna tillämpades på studieområdet samt hur de användes:

### Kundprofilering

- ~~///~~ *Customer preference collection*
- ~~///~~ *Detailed profilering*
- ~~///~~ *Drip irrigation questioning*

### Informationshantering

- ~~///~~ *Integrate all data*
- ~~///~~ *Online/Offline data integration*

#### 5.4.1 Kundprofilering

~~///~~ **Customer preference collection:** - Det var ganska positivt att jag hittade 23 webbplatser som samlade in kunduppgifter men i olika grader med hjälp av principen av lockbete. Trots att de flesta använde sig av standard frågeformulär som insamlingsverktyget förekom det också några fall där man använde sig av detaljrik profilering **detailed profilering** - alltså med flera frågor att svara på än bara personuppgifter. Den detaljrika informationsinsamlingen baserades dock på principen **drip irrigation questioning** som menar att insamlingsprocessen ska vara användarvänlig informationsförsörjare. Alltså varken för långt eller psykiskt påfrestande. Därmed tydde resultatet om profilering på något positiv utveckling av CRM kompetens.

#### 5.4.2 Informationshantering

~~///~~ **Integrate all data:** - Givet att jag hittade knapparna för information om utbudet, verksamheten och övrigt var också ganska positivt. Förmåga att kunna förse besökare med relevanta och information från hela verksamheten tydde på en ytterligare en positiv utveckling av CRM kompetens.

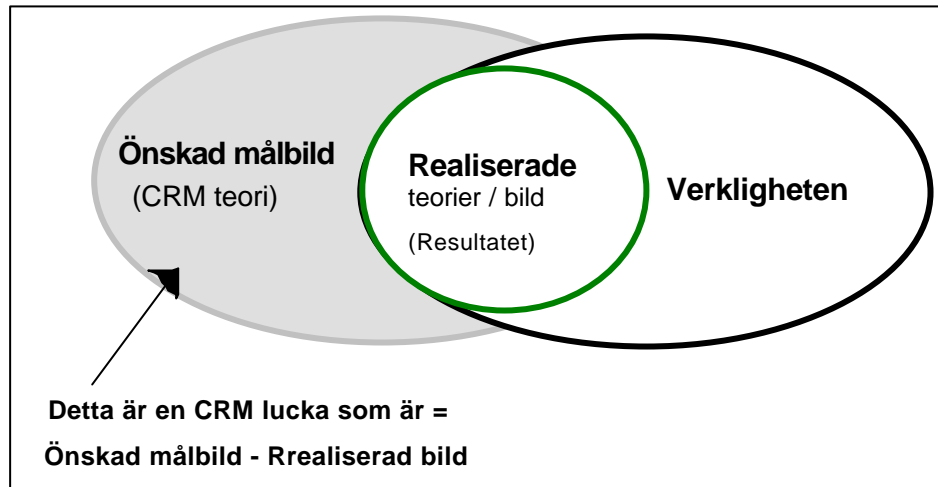
*✍ Online/Offline data integration:* - förmågan att integrera produktinformationen i den fysiska och den registrerade kundinformationen via den elektroniska verksamheten verkade tillämpas på alla studiens 17 säljande webbplatser. Detta antog jag på grund av att verksamheterna använder informationen från båda ställen som underlag för att slutföra ett inköp. Dessutom är detta ett krav som måste uppfyllas för att kunna bedriva någon e-handel överhuvudtaget. Den stora frågan som ställas här är dock hur effektivt är denna integration? Hanteras kunders beställningar och leverans snabbt? Om inte då strider detta mot CRM konceptet.

## **5.6 Sammanfattning**

### **5.6.1 CRM lucka**

I den ovanstående diskussionen framgår det tydligt att den negativa utvecklingen mot CRM konceptet dominerade kulturen, processerna, strukturen och kompetensen som rådde på studieområdet. De 26 IDIC principer som CRM gurus Pepper & Rogers rekommenderar att tillämpa för att nå CRM konceptet användes knappt på studieområdet. Det var 9 utav 26 principer som jag tyckte att var ganska tillfredsställande. De resterande 17 principer kräver åtgärdas. Därmed led området bristen på den kvaliteten som skulle förtjäna betyg 4-5 - alltså äkta CRM (se avsnitt 1.7).

En förklaring bakom situationen som jag kan komma på var att bara en liten del av CRM teorierna hade realiserats i den studerade verkligheten. Situationen som rådde på marknaden kan grafiskt beskrivas som följande i figur 10:



**Figur 10: Önskade målbild kontra realiserade bild.**

Som det visas i figuren rådde det en CRM lucka i det studerade området på grund av att teorin stämde dåligt med verkligheten. Den största delen av CRM: s önskade målbild hade fortfarande inte uppnåtts. Luckan behövde därmed åtgärdas för att uppnå CRM: s högsta effektivitet. Dessutom tydde luckan på att de flesta av CRM: s teorier fortfarande existerade på papper istället för att användas i praktiken.

Vid jämförelsen mellan den verkliga realiserade bilden och den teoretiska ideala bilden märks det också att det studerade området verkade ha satsat mer på processer och mindre på de andra aspekterna. För 4 av de 9 ganska tillfredsställande och positiva principer ingår i aspekten CRM process. Vidare argumenterar jag att medan dessa 9 principer speglar den graden av CRM som tillämpades på studieområdet påvisar de 17 resterande principerna som var otillräckliga hur mycket av det traditionella tänkandet satt kvar eller kombinerades i CRM utvecklingen.

Givet detta argument slutför jag att tillämpning av *hybridkonceptet* verkade dominera på studieområdet. Med detta menar jag en kombination av traditionella och CRM koncepten. Det gällde främst objektiv relation till kunder men dem fick direkt kontakt med verksamheterna. Man massproducerade högt varierade utbud men med relativt lite utrymme för individuell anpassning. Dessutom rådde det svag integritetsorientering och stor anonymitet. Följaktligen dominerades studieområdet av en *hybridkultur* som får snittbetyget 3.

Studieområdets processer här var främst offensiva eftersom de ständigt lockade nya kunder. Men å ena sidan pågick det ständig kundvärvning (för att vinna större marknadsandelar) medan å andra sidan satsade man på att behålla de lönsamma kunderna. Dessa kallas för offensiva respektive defensiva strategier. Man konkurrerade med både pris och kvalitet, det erbjöds både standard och differentierad service till de olika kundernas behov. Dessutom tillämpades både standard och detaljerad kundprofil. Allt detta präglar tillämpning av *hybridprocesser* som också får snittbetyg 3.

Däremot verkade det saknas adekvat CRM kunskaper om vad CRM egentligen handlar om samt hur man ska gå till väga för att effektivt utveckla detta koncept. För enligt studien som Gemini & Ernest Young har utfört råder det en missuppfattning om att CRM handlar om systemimplementation. Därmed misslyckas många av de svenska verksamheterna med sina CRM projekt. Dessutom har det rapporterats att de flesta verksamheter är dåliga på att hantera kundernas frågor, klagomål och information. Dessa symptom speglar dominans av det traditionella konceptet. Med andra ord att CRM utvecklingen stöddes av de traditionella strukturer och kompetens kombinerade med CRM teknologi.

Utifrån den ovanstående argumentationen tycker jag att den kvaliteten som levererades i studieområdet var en kombination av nödvändig och förväntad kvaliteterna (se tabell 29). Den stora kundmängden erbjöds nödvändig kvalitet medan de utvalda CRM kandidater som erbjöds tillfredsställelse i form av förväntad eller attraktiv kvalitet. Snittkunden erbjuds produkter och tjänster med lite hänsyn till om denne är tillfredsställda eller inte. Ta exemplet från InternetWorld under avsnitt (3.6.1) vari man har rapporterat att när kunder ska handla står webbplatserna öppna 24 timmar dygnet. Men så fort kunderna behöver hjälp då finns de inte tillgängliga. Att några svarar inte ens på e-post med viktiga frågor och vissa har en tråkig attityd mot kunder. Detta som erbjöds var nödvändig<sup>6</sup> kvalitet kombinerad med låga priser. Just på grund av denna inställning hos de flesta branscher tycker jag att CRM på marknaden i fråga ligger fortfarande på en låg nivå.

Men betyg 4 kan tilldelas de verksamheterna som ansträngde sig och erbjöd någon form av attraktiv kvalitet. Exempelvis IBM och Microsoft (under IT) som tog hänsyn till kundens integritet. Livsmedel och IT branscher var också duktiga på att engagera kunder i produktionsprocessen eftersom kunderna uppmanades att komma med idéer. Offentlig sektor var och är fortfarande expert på att samla in och dokumentera kundinformation.

---

<sup>6</sup> Se avsnitt 3.8.4

Dessutom eftersom de flesta av dagens marknader är ”mätta” - dvs. att utbudet är mycket större än själva efterfrågan - applåderas studieområdets förmåga att differentiera sina utbud. Idag är fåfång ett viktigt konkurrensmedel. Exempelvis kunderna erbjuds samma bil i olika färg, med eller utan någon tillbehör, mobiltelefoner som passar olika personligheter osv.

Annars tycker jag att kvaliteten som erbjöds låg i stort sett på godkänd eller standard nivå och får därmed betyg 3. Därmed kan jag slutföra att det uppnådda resultatet tydde på att CRM konceptet som rådde på studieområdet befann sig bara i introduktionsskedet, och vägen till målet var fortfarande lång.

**På den abstrakta nivån** kan man resonera att det är viktigt att definiera CRM konceptet utifrån ett kulturellt perspektiv än bara utifrån ett ekonomiskt sådant. CRM konceptet syftar till att förbättra såväl kundservice som lönsamhet. Därmed betraktas det som ett win-win förhållande. Däremot syftar det traditionella konceptet till att förbättra lönsamhet genom att minska kostnader. Detta kan påverka och försämra kundservicen.

En annan punkt som är väsentlig i detta område är differentiering av kunder i strategiska och inte strategiska. Denna differentiering kan leda till diskriminering av vissa kunder. Utifrån marknadsföring och ekonomi kan denna princip accepteras medan utifrån etiken är den tabu. Min empiriska undersökning visade inga tydliga tecken på existensen av en sådan diskriminering. Kanske en mer fokuserad studie i framtiden kan förtydliga detta förhållande.

Vidare har min empiriska studie visat tillämpning av ett mer hybrid koncept än antingen CRM eller ett transaktionskoncept. Detta innebär att idag implementeras en kombination av traditionellt och CRM koncept. I min studie försökte jag att mäta graden av CRM konceptet genom att sätta ett värde mellan skalan 1 och 5 för de olika aspekter som ingår i konceptet. Studien påvisade att det idealiserade CRM koncept som presenteras i teori (med maxi 5) ligger långt från CRM verkligheten som i bästa fall gå upp till 3. Observera att denna skala grundas på min subjektiva uppfattning. Därmed skulle det vara i ordningen att i framtiden planera en studie vari utvärderingen omfattar såväl subjektiva som objektiva mått.

CRM konceptet en exklusiv policy där dessa två begrepp definieras i termer av gemensamma:

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <del>///</del> värderingar  | - samarbetet ska gynna båda                    |
| <del>///</del> mål          | - kundens och verksamhetens ska vara i harmoni |
| <del>///</del> erfarenheter | - ömsesidigt stöd med kunskaper                |

~~En~~ språk

- måste etableras för kommunikation

Utifrån min undersökning har även denna aspekt realiserats mycket svagt på marknaden i fråga. Enligt min tolkning verkar dagens realisering av CRM sträva mest efter försäljningsvolymmer än kundtillfredsställelse. Detta innebär att tekniken och system anpassas till traditionellt konceptet snarare än CRM konceptet. Den ideala och teoretiska CRM bilden implicerades bara i de webbplatser som jag undersökte. Däremot tydde min opinionsundersökning på en växande känsla för den önskade bild. Trots att konceptet var gammal kännedom var dess innebörd låg. De flesta som deltog i undersökningen hade ingen klar bild av begreppets djupa innebörd.

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att min studie grundades på en relativt subjektiv men annars representativ kartläggning av CRM konceptet på den svenska marknaden. Samtidigt upplever jag att resultatet kan förbättras i framtiden. Genom en studie som kan uppnå bättre kunskaper och förståelse av konceptets användbarhet och tillämpning på marknaden i fråga. En sådan studie skulle bättre belysa de förhållande som jag behandla i min modell genom att omfatta såväl objektiva som subjektiva kvalitetsmått.

# Kapitel 6

## Slutsatser

*Innehåller en redogörelse på de uppnådda slutsatserna. Sammanfattning av hur verksamheterna kan effektivt lyckas med denna nya kultur anges. Till sist anges ett förslag på en bättre metod för utveckling av CRM.*



Syftet med min studie var att först skaffa mig kunskap om CRM från teorin. Sedan skulle jag uppnå en tydlig och allmän bild över CRM konceptet genom att identifiera och kartlägga dess olika aspekter. Detta för att belysa de CRM förväntningar och krav som ställs på dagens verksamheter. Utifrån CRM: s IDIC metodologi skulle jag granska hur dess 26 CRM principer tillämpades på de svenska 40 webbplatserna. Dessutom ville jag ta reda på vad studiens 50 svenska Internet verksamheterna hade för uppfattningar om CRM konceptet. Till sist ville jag utifrån teorin framställa en metod för CRM utveckling som ett förslag.

Mer konkret uttrycktes studiens utredningsfrågor som följande:

- ☞ Vad är CRM egentligen och hur skiljer den från det traditionella konceptet?
- ☞ Hur tillämpas IDIC: s 26 principer på svenska (.se) webbplatser för att realisera CRM konceptet?
- ☞ Hur uppfattar aktörerna CRM konceptet i den svenska .se domänen?

Svaret på den första frågan behandlas i teorikapitlet. Jag lyckades få tag på en hel del teorier om CRM och dess tidigare föregångare. Den andra och den tredje frågan behandlas i diskussions kapitel. Utifrån detta har jag kommit fram till följande slutsatser:

Genom det innehållsrika resultatet fick jag en glimpse in i CRM världen på den svenska E-markanden. Och jag tycker att studiens stickprov ger en trovärdig representation av detta område. Jag pratar nämligen om den bristfälliga CRM utvecklingen och tillämpningen. Även professionella CRM experter har utfört studier i samma område och kommit fram till att i stort sett stämmer CRM konceptet som tillämpas på bland flesta svenska företag inte riktigt överens med CRM teorin<sup>7</sup>.

Från teorin fick jag bland annat reda på att CRM är ett omfattande koncept som handlar om mer än systemutveckling. CRM är inte en teknologi. Det är ett nytt *affärskoncept* som inriktas på att nå lönsamhet genom bättre kundhantering. Därför IT får aldrig vara utgångspunkten för CRM arbetet, utan IT är en faktor som ska möjliggöra kostnadseffektiviteten och verksamhetsutvecklingen. Utvecklingen av CRM ska ta sin utgångspunkt i affärsbehov istället för IT. Därmed bör man *främja tänkesätt som leder till behov* av CRM teknologi istället för att främja själva CRM teknologi CRM: s

---

<sup>7</sup> Enligt bilden under principen *effektiv e-service* i avsnitt 3.6.4.3 samt studien som utfördes av Cap Gemini Ernest & Young.

grundläggande princip är att fokusera mer på frågor om kunder och hur dessa kan bäst betjänas än frågor om produkter.

Den viktigaste insikten är att inse och acceptera att CRM utveckling handlar om en kulturförändring. För när CRM betraktas ur teknologins synvinkel tros konceptet vara en systemimplementation. Men i själva verket handlar CRM om en kulturförändring. Vill man lyckas behålla kunder är nyckeln kundtillfredsställelse och byggande av långsiktiga kundrelationer. För en tillfredsställd kund:

- ☞ köper mer*
- ☞ förblir lojal längre*
- ☞ berömmar och rekommenderar verksamheten till andra*
- ☞ bryr sig mindre om konkurrerande produkter och reklam*
- ☞ är mindre prismedveten och känslig*
- ☞ kostar mindre att expediera än en ny kund*

För att vinna kundlojalitet behöver dagens verksamheter tillämpa ett nytt arbetssätt som kallas för *CRM arbetsteknik*. Effektiv CRM arbetsteknik kräver ett anpassat förhållningssätt som kallas för *CRM kultur*. För att uppnå CRM kulturen krävs det en förändringsväg dit som kallas för *CRM process*. En effektiv CRM process kräver dock en *definierad strategi för förändringsarbetet* som måste realiseras och processen måste stödjas av anpassade *struktur* och *kompetens*. En CRM process kräver dock tid att genomföra på grund av att dess villkor måste uppfyllas för att kunna lyckas. Dessutom krävs det *utbildade* och *engagerade personal* som får det *stödet* de behöver i form av: *processer, verktyg, klara mål, starkt engagemang från ledningen, mätning* samt *uppföljning*. CRM är marknads oberoende, konceptet är grundläggande för både B2B och B2C marknader. Förmågan att nå dessa insikter främjar eller hämmar CRM.

Kundtillfredsställelse har därmed blivit en livsstil som inpräntas i verksamheternas kultur på samma sätt som IT och strategisk planering. Det är dock missledande att helt och hållet tänka i termer av kundtillfredsställelse. Man ska noga tänka igenom de verkliga omständigheterna kring de individuella verksamheterna. På grund av kundernas dynamiska behov ska kundorientering vara en kontinuerlig process. Att hitta CRM lösningar handlar därmed inte om att utföra ett projekt med ett enda steg. I sin tur innebär detta att IT system behöver stödas av strategisk tänkande samt ständigt och evolutionärt systemutveckling.

På tal om en CRM arbetsstrategi så har min strategiska modell (som jag skapade i teorin) fungerat utmärkt som vägvisare. Jag fick struktur på teorin, analysen, resultatet samt

diskussionen och kunde organisera innehållet på ett överskådligt sätt. Trots att jag studerade ett komplicerat och omfattande ämne känns det att jag har lyckats få en hel del värdefull kunskap om CRM konceptet. För jag precis som många andra trodde att CRM handlade om ytterligare en trendig IT teknologi. Men jag fick en trevlig överraskning. I min studie granskade jag CRM från teorin, genom Sveriges Internet baserade CRM mot ett förslag på en metod för effektiv CRM utveckling. Enligt det angivna förväntat resultatet i avsnitt 1.6 skulle jag uppnå tre olika delresultat efter genomförandet av min studie, nämligen:

- ✍ En teoretisk och allmän beskrivning av CRM konceptet*
- ✍ Någon form av verifikation om hur de 26 CRM principerna används på de 40 svenska webbplatserna*
- ✍ Ett förslag på en allmän utvecklingsmetod för CRM*

Vid kontroll ser jag att jag har uppnått det första resultatet under kapitel 3 där det står innehållsrika och allmänna teorier om CRM konceptet. Vidare har jag även uppnått det andra resultatet i form av en verifikation om hur de 26 IDIC principerna tillämpas i praktiken på de 40 svenska webbplatser under kapitel 4. Det sista resultatet jag skulle uppnå var ett förslag på en gängse metod för utvecklingen av CRM konceptet som baseras på den uppnådda teorin. Detta resultat uppnås också i nästa avsnittet.

## **6.2 Förslag på en CRM utvecklingsmetod**

En lämplig och effektiv CRM metod bör åtminstone innefatta följande punkter:

### **CRM kultur i CRM arbetsteknik**

?? Identifiera och välj ut kandidater för relationshantering - nämligen de mest lönsamma kunderna. Dessa förvandlas till klienter.

?? Sedan ska varje klient tilldelas en professionell relationsmanager. Managern bör tilldelas så få klienter som möjligt och måste ha följande CRM kompetens och förmågor:

### **CRM process i CRM arbetsteknik**

#### **Kritiska framgångsfaktorer**

Med hjälp av en effektiv strategisk plan strävar CRM delverksamheten efter att:

- ☞ Hantera och integrera personer, processer och teknologi
  - ☞ Effektivt hantera den framkallad kulturella förändringen
  - ☞ Hitta en balans mellan realistiska behov och förmåga gentemot en idealistisk
  - ☞ CRM process - utvärdering av befintliga CRM mål kontra affärsprocess.
  - ☞ Verktyg: till exempel Peppers & Rogers 1:1 Checkpoint tool (avsnitt 3.4.2)
  - ☞ Automatisera de lämpliga funktionerna och det som kräver automatisering
  - ☞ Vinna ledningens support
  - ☞ Använda teknik och informationen klokt
  - ☞ Kunna välja den bästa CRM teknologin från den enorma mängden - genom att matcha tekniken med verksamhetens affärsbehov. Verktyg: till exempel IDIC referensram, ISM: s och Ovum: s uppsatser
  - ☞ Tillämpa användarorienterad systemutvecklingsmetoder
  - ☞ Först utveckla och testa en prototyp innan själva implementationen
- Lyckad implementation av ett CRM system stöds av:
- ☞ En fokuserad och målmedveten projektledare
  - ☞ Förberedelse inför momentet
  - ☞ Effektiv projektmanagementteam
  - ☞ Integration av CRM och ERP system
  - ☞ Anpassning av systemet till verksamheten
  - ☞ Support och vidareutvecklingen av det införda systemet
  - ☞ Förse personalen med de nödvändiga kunskaperna
  - ☞ Motivera personalen och underhålla det eventuellt införda CRM systemet

### **CRM struktur & CRM arbetsteknik**

?? Tydliga arbetsbeskrivningar för relationsmanager ska utvecklas. Managern måste stå i centrumet av all kontakt med sin klient.

?? Relationsmangern ska i sin tur uppmanas att utveckla en årlig och en strategisk kundrelationsplan. Mål, strategier, bestämda aktiviteter och resurskrav anges med hänsyn till givna kritiska faktorer.

?? En överordnad chef/manager utses för alla relationsmanager. Denna chef utvecklar arbetsbeskrivningarna, utvärderingskriterier samt resursfördelning för att effektivisera CRM

processen.

### **CRM kompetens & CRM arbetsteknik**

#### **Färdighetskrav**

- ✍ Informationshantering - alltså hur de insamlade kunddata: organiseras, nås samt tillgängliggörs. För databasens värde är lika med kvaliteten på informationen som lagras in.
- ✍ Förmågan att prata med kunder för att generera informationen.
- ✍ Kunderna ska få skäl att vilja prata med verksamheten.
- ✍ IT personalen lär sig om marknadsföring och tvärtom. En marknadsförare
- ✍ behöver teknologi för att generera kundinformation medan IT behöver veta klienternas behov så att dessa kan tillgodoseas i CRM teknologin.
- ✍ Förmågan att dela kundinformation med varandra.
- ✍ Förmågan att välkomna och hantera kundernas klagomål.
- ✍ Förmågan att förutse förändringar - att vara bereda för och flexibla mot det oväntade. Man blir lyhörd mot kundernas behov och öppen för nya idéer.
- ✍ Förmågan att inse att förändring är inte en engångshändelse utan
- ✍ en kontinuerlig process.

Tabell 33: En metod för utveckling av CRM konceptet som jag föreslår.

## **6.3 Men man ska vara realistisk**

Det första intrycket man får när man hör om CRM är att relationsmarknadsföring går ut på att förse varje enskild kund med unikt service. Men detta är en missstolkning. För idén är att ge kunden möjlighet att direkt påverka en verksamhets beteende mot denne. Logiskt och kostnadsmässigt sett kan en verksamhet inte tillgodose varje enskild kunds behov. Därmed är det också viktigt att vara medveten om att CRM inte lämpar sig för alla affärssituationer. Utifrån detta kan arbetstekniken sägas vara situationsbetingad. Alltså att tillämpningen av CRM bör bedömas från situation till situation. Dock går CRM att också kombinera med andra strategier förutom att köras renodlad.

I ljuset av denna slutsats måste verksamheten ta hänsyn till följande faktorer när CRM strategin övervägas:

- ?? Antalet kunder kontra hur lönsamhet de är (figur 2) Alltså valet mellan marknader med många kunder men vilka ger låga vinstmarginal (B2C / konsument); och marknader med få kunder som är högt lönsamma (t ex B2B)
- ?? Att lista ut vilka segment är värt att satsa på och vilka specifika kunder kommer att vara lönsamma. De stora kunderna begär större service med stora rabatter i medan de små transaktionerna kostar
- ?? Att välja mellan transaktions- eller relationsmarknadsföring. Med andra ord mellan kortsiktiga och rörliga kundrelationer och de som är strategiska
- ?? Att komma ihåg att beslutet om typ av kundrelation kan avgöras också av själva kundens önskemål. Vissa kunder föredrar kvalitet och behåller säljaren som levererar den medan andra strävar efter kostnadseffektivitet och lockas därmed av det billigare utbudet. Det gäller bara att ta skilja mellan dessa två kategorier och planera i enlighet
- ?? Verksamheten ska överhuvudtaget utvärderas gentemot CRM strategi. För att ta reda på om dess affärsmiljö lämpar sig för strategin (figur 3). CRM fungerar utmärkt i affärsmiljöer där kunderna har högt varierade behov och värderingar
- ?? CRM utveckling tar utgångspunkten i affärsbehov och inte CRM teknologi

Ett alternativ till CRM är de fem grundläggande kundrelationerna som anges i avsnitt 3.5.1. För att uppnå kundnöjdhet kan den utvalda kundrelationen utvecklas vidare med hjälp av de tre relationsverktyg. Annars tycker jag att villkoren ska baseras på de faktorerna som står ovanför.

*"In today's new Internet-driven economy, the company who wins the majority market share first, wins the business, the customers, and therefore, the game. You can't afford to be slow in a world where anything but first is last place!  
How is YOUR company dealing with the rapidly escalating customer demands for faster, more accurate service and higher value offerings? Failure to do so, in the right way, at the right price and at the right time, will open the door for your competitors who CAN meet those requirements, resulting in your company's loss of customers and reduction of market share." (www.dci.com)*

# **Kapitel 7**

## **Appendix**

*Innehåller uppsatsens referenser angående litteratur, artiklar och webbadresser.*

## 7.1 Underlaget till resultsttabell under avsnitt 5.

### 7.1.1 Finansområde

CRM aspekt	SEB	NB	F-sparbanken	Handels	Snittbetyg
Kultur	3	3	3	3	3
Process	3	3	3	3	3
Struktur	3	3	3	3	3
Kompetens	2	2	2	2	2

### 7.1.2 IT-område

CRM aspekt	IBM	Ericsson	Compaq	Andersen consultant	Microsoft	Idg	Adnet	Snittbetyg
Kultur	3	3	3	3	3	3	3	3
Process	3	3	3	3	3	3	3	3
Struktur	3	3	3	3	3	3	3	3
Kompetens	2	2	2	2	2	2	2	2



### 7.1.3 Hotellområde

CRM aspekt	Hotellopera	Sheraton	Radisson	Scandic	Provobis	Snittbetyg
<b>Kultur</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Process</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Struktur</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Kompetens</b>	2	2	2	2	2	2

### 7.1.4 Livsmedelsområde

CRM aspekt	Leknet	Torget	Arla	Rea	Brio	KF	OBS	ICA	Thorn	Snittbetyg
<b>Kultur</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Process</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Struktur</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Kompetens</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

### 7.1.5 Utbildningsområde

CRM aspekt	Kvalitetsdata	Cocktailskola	Bartenderskola	Snittbetyg
<b>Kultur</b>	3	3	3	3
<b>Process</b>	3	3	3	3
<b>Struktur</b>	3	3	3	3
<b>Kompetens</b>	2	2	2	2

### 7.1.6 Offentlig område

CRM aspekt	Bankgirot	Samhall	Posten	Snittbetyg
<b>Kultur</b>	3	3	3	3
<b>Process</b>	3	3	3	3
<b>Struktur</b>	3	3	3	3
<b>Kompetens</b>	2	2	2	2

### 7.1.7 Böcker område

<b>CRM aspekt</b>	<b>Bokus</b>	<b>Opal</b>	<b>Snittbetyg</b>
<b>Kultur</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Process</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Struktur</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Kompetens</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### 7.1.8 Övriga studieområde

<b>CRM aspekt</b>	<b>Fastighet</b>	<b>Resor</b>	<b>Energi</b>	<b>Bilindustri</b>	<b>Reservdelar</b>	<b>Snittbetyg</b>
<b>Kultur</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Process</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Struktur</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Kompetens</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## 7.2 Flera exempel på utvecklad CRM

Jag hitta de flera exempel på utvecklad CRM från den Amerikanska marknaden och dessa hänvisas till i avsnitt 1.3.

(ii) ChemStation i Daytona Ohio tillverkar rengöringsmedel. Företaget hjälpa dess kunder att minska kostnader på beställning, lagring och kassering av kemikaliska behållare. Kunden får en återanvändningsbehållare och data om dennes förbrukningsbeteende samlas in och matas in i ett hanteringssystem. Systemet inventerar därefter kundens inköp och uppskattar tiden för att fylla på medlet. Företaget massanpassar (*mass customize*) också dess produkter genom att modifiera basformulären för att tillfredsställa kundens behov.

(iii) Piza Hut i Storbritannien använder sig av en Call-system som tillåter dess filialer att dela på kundinformation. Alla samtal tas emot via Call-systemet och sedan kopplas vidare till den Piza Hut som ligger närmast kunden. Kundens order blinkar på skärmen liksom att beställningen hade gjorts lokalt. Informationen som erhålls centralt blir omedelbart tillgänglig för alla Piza Hut. Därmed komma kunder alltid fram (*förväntade kvalitet*). Även när kundernas samtal strömmar in samtidigt. En återkommande kund behöver inte repetera sin order om den är samma som förra gången. Allt kunden behöver gör är att be om det "vanliga." Utifrån de insamlade data planerade ledningen att välja ut de bästa kunderna för att erbjuda de *attraktiv kvalitet* i form av premiärkundsförmåner.

(iv) Dell Computer Corp praktiserar också massanpassning. Företaget tillverkar eller köper in standard datorkomponenter såsom: Intel processors (med olika hastighet), Ram moduler samt datorskärm av varierande storlek och form. Efter att ha samtalat med kunden och kartlagt dennes behov kombinerar Dell de nödvändiga komponenter i en anpassad konfiguration. Resultatet matchar kundens behov och det innebär lägre kostnader för Dell. Man blir a med lagerkostnader genom att tillämpa *Just-In-Time* strategin.

## 7.3 TRUSTe Certification

Refereras till i integritetspunkten under avsnitt (4.1.1.2).

IBM is a member of the TRUSTe program.

TRUSTe is an independent, non-profit initiative whose mission is to build user's trust and confidence in the Internet by promoting the principles of disclosure and informed consent. Because this site wants to demonstrate its commitment to your privacy, it has agreed to disclose its information practices and have its privacy practices reviewed and audited for by TRUSTe. When you visit a Web site displaying the TRUSTe mark, you can expect to be notified of:

- ?? What information is gathered/tracked
- ?? How the information is used
- ?? With whom information is shared

Questions regarding this statement should be directed to the IBM site coordinator ([askibm@vnet.ibm.com](mailto:askibm@vnet.ibm.com)), or TRUSTe for clarification.

Microsoft är också medlem i TRUSTe men dess dokument innehåller dessa punkter:

- ?? What personally identifiable information of yours is collected?
- ?? What organization is collecting the information?
- ?? How the information is used.
- ?? With whom the information may be shared.
- ?? What choices are available to you regarding the collection, use, and distribution of the information?
- ?? What kind of security procedures is in place to protect the loss, misuse, or alteration of information under the company's control?
- ?? How you can correct any inaccuracies in the information.

Questions regarding this privacy statement should be directed to [passpriv@microsoft.com](mailto:passpriv@microsoft.com). If any TRUSTe certified Web site, including this one, has not responded to your inquiry or your inquiry has not been satisfactorily addressed, please contact TRUSTe.

## 7.4 AdLINKs privacy policy

Som också refereras till i integritetspunkten under avsnitt (4.1.1.2).

We want to build user' trust and confidence in using the internet and because of this we disclose our privacy practices. You will be notified of:

- \* What information is gathered/tracked?
- \* How the information is used.

Personal information:

In general, you can visit our sites without telling us who you are or revealing any information about yourself. There are times, however, when we may need informations from you for examble to correspond with you or process an order. It is our intent to let you know before we collect personal information. if you tell us you do not wish to have this information used as a basis of further contact with you, we will respect your wishes.

We do keep track of the domains from which people visit us and we collect other using data. We analyze this data for trends and statistics, and then we discard it.

We intend to protect the quality and integrity of your personal identifiable information.

## 7.5 Studiens enkät

Som refereras till under avsnitt 4.2.

Survey: One 2 One in Sweden

**1. Företag:**

**Bransch:** Respondentens namn, e-post:

**Respondentens yrke:** Project Manager CRM

**2. Vet Ni/Er verksamhet vad CRM är för fenomen? Ja/Nej**

**3. Om svaret är NEJ då tackar jag igen för din tid. Och om Ni inte vill fortsätta skicka ändå mailet tillbaka.**

**4. Om svaret är JA, hur definierar Ni CRM?**

**5. Hur länge har Ni sysslat med CRM?**

**6. Tillämpar Ni någon CRM-lösning (bes t-in-breed)? Ange gärna vilken/vilka och leverantören. (t ex Oracle Telephony Manager/CRM)**

**7. Vilken/vilka av dessa CRM-tekniker tillämpas för att uppmuntra direkt kundkontakt, och i vilken grad (enligt skalan 1 - 5 )?**

**8. Vikten av att ha informerade personal vid call centers är ett motiv bakom behovet av att integrera "back to front office". I detta fall brukar man använda sig av ERP (fully integrated t ex Jeeves Enterprise) lösningar. Om Ni använder Er av någon sådan lösning ange gärna vilken, de ingående applikationerna samt leverantören.**

**9. CRM baseras på den s k IDIC (Identify, Differentiate, Interact and Customize) referensram. Vilka principer tillämpar Ni för att bedriva Er webb-baserade CRM?**

**10. Hur får Ni feedback om Er service från kunderna? Är Ni nöjda med responsen?**

**11. Är Er CRM-investering lönsam? Syns resultatet i minskade kostnader/ökade vinster?**

**12. Generellt sett, vad tycker Ni själva om CRM - strategins för- och nackdelar? Innebär den en "win-win" situation?**

**13. Finns det några hinder som Ni anser att de motverka CRM:s utveckling?**

**14. Vill Ni ta del av resultatet? JA / NEJ Ja tack!**

# Kapitel 8

## Referenser

*Är appendix som innehåller det tilläggs materialet som hänvisas till i uppsatsen.  
Nämligen om flera exempel på utvecklad CRM, tre exempel på rekommenderade integritetspolicy samt underlaget till resultattabell i kapitel 4.2.*



## 8.1 Litteratur

- Abrahamson, M. (1983): *Social Research Methods*, Prentice Hall, Englewood, NJ.
- Alvesson, M./Sköldberg, K. (1994): *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, Erling S. (1991, 1994): *Systemutveckling - principer, metoder och tekniker*, Studentlitteratur, Lund.
- Axelsson, K. (1998): *Metodisk systemstrukturering - att skapa samstämmighet mellan informationssystemarkitektur och verksamhet*, Dissertation No 1, Institutionen för Datavetenskap, Linköpings universitet.
- Bergman, B./Klefsjö, B. (1995): *Kvalitet från behov till användning*, Student litteratur, Lund.
- Bergman, L./Öhlund, SE. (1994): *Effektiv IT - Datorstöd för integrerad systemutveckling*, Systemutvecklingens Ledtider & Kvalitet, Svenska Institutet för Systemutveckling, rapport nr 19.
- Checkland, P./Holwell, S. (1998): *Information Systems and Information systems - Making Sense of the Field*, John Wiley & sons Ltd, Chichester.
- Drury, C. (1996): *Management and cost Accounting*, Fourth edition, International Thomson Business Press, London.
- Easterby-Smith, M./Thorpe, R./Lowe, A. (1991): *Managemnet Research. An Introduction*, Sage Publications, London.
- Eriksson, L.T./Wiedersheim-Paul, F. (1997): *Att utreda, forska och uppsatsera*, Liber, Malmö.
- Fristedt, D. (1995): *Metoder i användning - mot förbättring av systemutveckling genom situationell metodkunskap och metodanalys*, Licentiatavhandling FHS 8/95, Institutionen för Datavetenskap, Linköpings universitet.
- Goldkuhl, G (1993): *Verksamhetsutveckla DATASYSTEM*, Affärlitteratur, Linköping.
- Halvorsen, K. (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Kotler, P./Amstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V. (1996): *Principles of marketing*, The European Edition, Prentice Hall Europe.
- Kjellén, B./Söderman, S. (1980): *Praktikfalls metodik*, LiberLäromedel, Malmö.
- Lewis, P (1994): *Information-systems Development*, Pitman Publishing.
- Lundhal, U./Skärvad, P-H. (1982): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.
- Lundqvist, K. (1996): *Nya organisationsformer inom processindustrin*, Näringslivs- och teknikutvecklingsverket (NUTEK), Stockholm.
- Ljung, J/Nilsson, P./Olsson, U. E. m fl (1997): *Företag och marknad - flexibilitet och förändring*, Studentlitteratur, Lund.

- Magoulas, T. (1999): *Enterprise Modeling '99*, Institutionen för Informatik, Göteborgs universitet.
- Magoulas, T./ Pessi, K. (1997): Mot arkitekturell IT-management i dynamiska och komplexa informationsmiljöer, Gothenburg Studies in Informatics November.
- Magoulas, T./ Pessi, K. (1997): *Införande av Metodik*, Institutionen för Informatik, Göteborgs universitet.
- Melin, U. (1998): *Informationssystem vid ökad affärs- och processorientering - egenskaper, strategier, och utveckling*, Institutionen för datavetenskap och Centrum för studier av människa, teknik och organisation, Linköpings universitet.
- Starrin, B./Svensson (red.), P-G. (1994): *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund.
- Sundgren, B. (1992): Databasorienterad systemutveckling: Grundläggande begrepp, datamodellering, systemkonstruktion, Studentlitteratur.
- Svensson, P-G./Starrin, B. (red.) (1996): *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- Turban, E. (1995): *Decision support systems and Expert systems*, Fourth Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Yin, R. K. (1984): *Case study research, Design and Methods*, (Applied Social Research Methods Series; Vol. 5) Sage Publications, Inc.

## 8.2 Magasin

- DCIs Customer Relationship Management Conference & Exposition June 2000. Boston, MA.
- Ensuring Customer Success*, 1999. Siebel Systems, Inc, San Mateo, CA.
- Internetworld* nummer 3 februari 2000. IDG, Stockholm.
- Internetworld* nummer 1 april 2000. IDG, Stockholm.
- Internetworld* nummer 2 mars 1999. IDG, Stockholm.
- Internetworld* nummer 9 november 2000. IDG, Stockholm.
- The Magazine of eSales, eMarketing, and eService vol 3 nummer 1 2000. Siebel Systems Inc., CA.
- Thorndisplay* nummer 1 2000, Thom, Stockholm.

### 8.3 Artiklar

- Bloor interactive, (1999): "Oracle claims world first for CRM/ERP integration", *Online Bloor Research*, 6 oktober.
- Bloor interactive, (1999): "Vendor deathmatch: ERP v CRM", *Online Bloor Research*, 9 juli.
- Byttner, K-J. (1999): "Brist på bra butiker på Internet", *Online ComputerSweden*, 8 augusti.
- Byttner, K-J. (2000): "Ditt surfande kan registreras via e-post", *Computersweden*, 24 januari, s 4.
- Byttner, K-J. (1999): "Kundhanteringssystem framtiden för Oracle: 'kopplingen internet/databaser strategiskt område'", *ComputerSweden*, nr 67, s. 14.
- Edquist, K. (1999): "Handla innan andra gör det", *ComputerSweden*, nr 96, s. 22.
- Geijer, E. (2000): "Så hamnar du högt upp i sökresultaten på Altavista", *Computersweden*, 10 mars.
- Höjl, M. (2000): "När öppenheten blivit dygd E-säkerhet", *Computersweden*, 10 mars, s16-18.
- Höjl, M./Törnwall, M. (2000): "10 överraskningar i den nya ekonomi", *Computersweden*, 21 januari, s15-20.
- Kasanoff, B. (2000): "Are You Ready For Mass Customization", *Online Peppers and Rogers Group/Marketing one to one*.
- Lapp, J. E. (1999): "Fast and flexible" *Executive Excellence*, vol. 16, s. 6-7.
- Ledare (1999): "Vem bryr sig inte om kunderna?", *ComputerSweden*, nr 20, s. 2.
- Lindholm, U. (1999): "platserna vet vad du vill köpa", *Internetworld* nr 2, s44-45.
- Lundblad, N. (1999): "Idag är konsumenten helt i företags våld", *Internetworld* nr 2, s45-46.
- Nasfi, P./Karlsson, M. (2000): "E-handlare måste fokusera på bra idéer". *Computersweden*. 6 mars.
- Nyman, M./Hildenberg, J. (1999): "Snabba beslut ja, men med kvalitet!", *ComputerSweden*, nr 88, s. 2.
- Olsson, A. (2000): "Priset avgör nätköpet", *Computersweden*, 7 april, s 9.
- Ricknäs, M. (2000): "Säkerhet är ett konkurrensmedel", *Computersweden*, 5 april, s13.
- Simon, K. A. (2000): "Mynter och sanningar om den nya ekonomin", *ComputerSweden*, 7 april, s 2.
- Svidén, H. (2000): "Amerikanskt departement kartlägger bedrägerier på nätet", *ComputerSweden*, 27 mars, s5.
- Svidén, H. (2000): "EU ser över e-handelslagar", *Online ComputerSweden*, 25 januari.

- Svidén, H. (2000): "Dålig service dyrbart för onlinehandlare", *Online ComputerSweden*, 29 februari.
- Svidén, H. (1999): "Nio procent missnöjda med online-handeln", *Online ComputerSweden*, 9 september.
- Uppsnappat (2000): "IT-brotten ökar", *Framtida direkt*, mars, s11.
- Wallström, M. (1999): "E-handel kan ge boom för informationslager", *Online ComputerSweden*, 14 juli.
- Wallström, M. (2000): "E-post ökar effektiviteten på kontoret", 23 februari.
- Wallström, M.(1999): "I framtiden står kunden i centrum", *ComputerSweden*, nr 20, s. 14-15.
- Wallström, M. (1999): "Konsumenter trötta på internetbutiker", *Online ComputerSweden*, 7 september.
- Wallström, M. (2000): "Kundens århundrande har börjat" *ComputerSweden*, 7 april, s 10.
- Wallström, M. (2000): "Lathet driver den svenska nätshopparen", *Online ComputerSweden*, 11 februari.
- Wallström, M. (2000): "Lång väg till automatiska kundrelationer", *ComputerSweden*, 10 mars, s 4.
- Wallström, M./Agnam, P. (1999): "Näthandel hot mot statens skatteintäkter", *ComputerSweden*, 6 september.
- Wallström, M. (1999): "Resursbrist gör myndigheterna handfallna" *Online ComputerSweden*, 6 september.
- Wester, M. (2000): "KonFigurra mera på nätet", *Computersweden*, 27 mars.
- Yttergren, D. (2000): "Det bidde ingen crm-lösning, det bidde ingenting alls", *ComputerSweden*, 30 juni, s. 31.
- Åslund, B.(1999): "Besvikna kunder väckarklocka för Ikea", *ComputerSweden* nr 40, s. 14-15.

## 8.4 Webbadresser

[www.one to one.com](http://www.one.to.one.com)  
[www.chordiant.com](http://www.chordiant.com)  
[www.ovum.com](http://www.ovum.com)  
[www.CRMCommunity.com](http://www.CRMCommunity.com)  
[www.dci.com](http://www.dci.com)  
[www.siebel.com](http://www.siebel.com)  
[www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com)  
[www.oracle.com](http://www.oracle.com)

www.bloor-research.com  
www.ECsoft.com  
www.eval8it.com  
www.checkspex.com  
www.oculos.se  
www.sap.com  
www.jevees.com  
www.memory.com  
www.LifeMinders.com  
www.QueenDom.com

## 8.5 Analyserade webbplatser

1. www.msn.se
2. www.torget.se
3. www.leknet.se
4. www.rea.se
5. www.se.ibm.com
6. www.brio.se
7. www.kvalitetsdata.se
8. www.cocktailskola.o.se
9. www.gbg-bartenderskola.se
10. www.ica.se
11. www.obs.se
12. www.kf.se
13. www.sebank.se
14. www.föreningssparbanken.se
15. www.nb.se
16. www.handelsbanken.se
17. www.idg.se
18. http://itaktier.idg.se
19. www.adnet.se
20. www.vcw.se
21. www.hotelopera.se
22. www.opalen.se
23. www.opal.se
24. www.thorn.se

25. [www.sweden.sheraton.com](http://www.sweden.sheraton.com)
26. [www.scandic-hotels.com](http://www.scandic-hotels.com) - i sverige
27. [www.provobis.se](http://www.provobis.se)
28. [www.radisson.com/stockholmse](http://www.radisson.com/stockholmse)
29. [www.areresort.se](http://www.areresort.se)
30. [www.bokus.se](http://www.bokus.se)
31. [www.arla.se](http://www.arla.se)
32. [www.samhall.se](http://www.samhall.se)
33. [www.andersenconsulting.se](http://www.andersenconsulting.se)
34. [www.bankgirot.se](http://www.bankgirot.se)
35. [www.ericsson.se/SE/koncern](http://www.ericsson.se/SE/koncern)
36. [www.compaq.se](http://www.compaq.se)
37. [www.posten.se](http://www.posten.se)
38. [www.scania.se](http://www.scania.se)
39. [www.sydkraft.se](http://www.sydkraft.se)
40. [www.skf.se](http://www.skf.se)

**Caution!**

Denna uppsats kan eventuellt drabbas av fel i visst innehåll pga. dess källors dynamiska natur. D v s att teorin och webbplatserna uppdateras ständigt.