



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2004-09-19

Hur kan IS/IT relateras till förbättringar av kundtransaktioner respektive kundrelationer?

Abstrakt

Den stora konkurrens som avbildar dagens världsmarknad visar att det är mycket svårt för en organisation att skapa sig konkurrensfördelar och ännu svårare att behålla dessa över tid. Företagen har använt sig av olika marknadsföringsstrategier för att marknadsföra sina idéer. Valet mellan transaktions- och relationsmarknadsföring är inte på något sätt självklart. Jag har i denna uppsats för avsikt att belysa hur IS/IT kan förbättra kundtransaktioner respektive kundrelationer. Min undersökning baserades på litteraturstudier och fyra kvalitativa intervjuer med respondenter från olika företag. Studien har visat att transaktionskostnaderna sjunker och att prisstrukturen förändras. IS/IT förenklar och snabbar på alla aktiviteter i affärsprocessen. IS/IT ökar möjligheterna för kundanpassade erbjudanden och priser. Men samtidigt väljer kunderna inte längre enbart utifrån produktens egenskaper utan deras inköpsbeslut baseras också på den relation kunden har med sin leverantör. Genom IT kan företagen upprätta kundrelationer på individnivå även i branscher som förr var helt dominerade av massmarknadsföring. Detta leder till ett ökat intresse för interaktiviteten med kunderna och att en strävan efter att skapa långsiktiga lönsamma kundrelationerna uppstod.

Nyckelord: transaktionskostnadsteori, CRM, marknadsföring, IS/IT.

Författare: Stefan Slavomir Vasic

Handledare: Thanos Magoulas

Magisteruppsats, 20 poäng

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. <u>INLEDNING</u>	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3 SYFTE	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR	6
1.5 DISPOSITION	7
2. <u>METOD</u>	8
2.1 DATAINSAMLING	8
2.1.1 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA	8
2.1.2 KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD	8
2.2 RELIABILITET OCH VALIDITET	9
2.2.1 RELIABILITET	9
2.2.2 VALIDITET	10
2.3 INTERVJUERNA	10
3. <u>TEORETISK REFERENSRAM</u>	11
3.1 TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORIN (TCA)	11
3.1.1 ORGANISATION INOM TCA – ”OUTSOURCING”	12
3.1.2 AFFÄRSSTRATEGI INOM TCA	13
3.1.3 KUNDRELATIONERNA INOM TCA	16
3.1.4 KUNDLOJALITET INOM TCA	16
3.1.5 KOMMUNIKATIONENS FREKVENNS ”TRANSAKTIONENS FREKVENNS”	17
3.1.6 OSÄKERHET BAKOM TCA	18
3.1.7 TEKNOLOGI INOM TCA	19
3.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	20
3.2.1 ORGANISATION INOM CRM	21
3.2.2 AFFÄRSSTRATEGI INOM CRM – ”ONE_TO_ONE MARKETING”	22
3.2.3 KUNDRELATIONERNA INOM CRM	25
3.2.4 KUNDLOJALITET INOM CRM	26
3.2.5 KOMMUNIKATIONENS FREKVENNS INOM CRM	27
3.2.6 SÄKERHET BAKOM CRM	28
3.2.7 TEKNOLOGI INOM CRM	28

4. <u>MIN MODELL FÖR ANALYS</u>	30
4.1 PRESENTATION AV MODELLEN	30
4.2 DESIGN AV FRÅGORNA	32
5. <u>EMPIRI</u>	34
5.1 INLEDNING	34
5.1.1 INTERVJU MED RESPONDENTEN FRÅN FÖRENINGSSPARBANKEN AB	34
5.1.2 INTERVJU MED RESPONDENTEN FRÅN VING	37
5.1.3 INTERVJU MED RESPONDENTEN FRÅN INTENTIA	40
5.1.4 INTERVJU MED RESPONDENTEN FRÅN ASTRAZENECA AB	44
6. <u>ANALYS OCH DISKUSSION</u>	47
6.1 ANALYS	47
6.2 DISKUSSION	48
6.2.1 INFOLOGISK KVALITET	48
6.2.2 STRUKTURELL KVALITET	49
6.2.3 FUNKTIONELL KVALITET	50
6.2.4 SOCIOKULTURELL KVALITET	50
6.2.5 INFOTEKNOLOGISK KVALITET	51
7. <u>SLUTSATSER</u>	52
8. <u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	54

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 3:1 PORTERS GENERISKA STRATEGIER	10
FIGUR 3:2 PORTERS VÄRDEKEDJA	11
FIGUR 3:3 CRM – PROCESSEN	17
FIGUR 3:4 KUNDVÄRDEN FÖR MVC, STC OCH BZ	20
FIGUR 4:1 EN MODELL FÖR FÖRSTÅELSE FÖR FAKTORER SOM FÖRKLARAR PROBLEMATIK FRÅN OLIKA DIMENSIONER	26

TABELLFÖRTECKNING

TABELL 3:1 FREKVENNS, SPECIFIKA INVESTERINGAR OCH VERTIKAL INTEGRATION	14
TABELL 3:2 JÄMFÖRELSE AV TCA OCH CRM	25

1. INLEDNING

Detta kapitel syftar till att ge en bakgrund till varför denna uppsats skrivs samt framställa de problemfrågor som senare kommer att behandlas i uppsatsen. Vidare framställs även syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

När massproduktionen startade som en följd av nya energikällor räckte inte den naturliga efterfrågan till utan försäljning av produkterna krävde ett större område. Det var i samband med det som marknadsföringen föddes. Initialt var marknadsföringen koncentrerad för att förbättra distributionskanalerna. Det gav hantverkarrollen en klart underordnad betydelse och den nära kontakten mellan tillverkare och kund upphörde. En direkt följd av massproduktionen var att det skapades ett överskott av produkter och tjänster, marknadsföringens roll var att hitta konsumenter till produkterna. Relationen till kunden stod inte i centrum utan strävan var att uppnå enskilda transaktioner. Den formen av marknadsföring benämns transaktionsmarknadsföring.

Transaktionskostnadsteorin (TCA) utvecklades av (Williamson, 1975) vilken menar att varor och tjänster produceras mest effektivt i företag som har specialiserat sig och kan utnyttja stordriftsfördelar. Williamson menar att ett företags kostnader inte enbart härleds till produktionskostnader utan även till transaktionskostnader. Med transaktionskostnader menas koordinationskostnader som består av kostnader för övervakning, kontroll och administrativa transaktioner. Även Grönroos (1996) ser industrialiseringen som en av de främsta orsakerna för framväxten av transaktionsmarknadsföringen. Massproduktion och masskonsumtion blev möjligt då effektivare produktionsmedel blev tillgängliga samtidigt som en snabb växande medelklass med köpkraft växte fram. Detta faktum krävde strategier för massdistribution och massmarknadsföring. Under senare delen av 1900-talet har dock konkurrensen ökat på de flesta marknaderna. Av denna anledning, menar Jacobsen (1998), att det blivit allt mer ineffektivt och dyrt för företag att inrikta sig på transaktionsmarknadsföring. Den kan fortfarande vara relevant då man säljer en billig standardiserad vara till en stor homogen marknad men de flesta marknader är idag allt mer heterogena och kunderna uppträder idag mer individuellt vad gäller behov och köpbeteende. De är dessutom inte längre passiva i sina relationer till det säljande företaget. Det sker därför, enligt Grönroos (1996), ett skift ”from marketing mix to relationship marketing” dvs. ett skift vad gäller de grundläggande tankarna inom marknadsföring. Hur påverkade IS/IT hela processen?

Värdet av bra kundrelationer har uppmärksamrats i såväl den teoretiska debatten som i det praktiska arbetet. Globalisering och teknologiutveckling ger nya marknadsförutsättningar som påverkar företagets försäljningsstrategier att bli mer kundfokuserade. Försäljaren vill behålla befintliga kunder inom företaget och behovet av att göra sig hörd har ökat betydligt. Att stärka relationerna till kunderna har blivit allt viktigare för företag och fokus alltmer flyttas över från produkten till kunder. Detta har bidragit till att en ny marknad vuxit fram med stöd från informationssystem med funktioner som tillhandahåller möjligheten att rikta sin marknadsföring mot en speciell kund. Filosofin kallas CRM-system. CRM står för Customer Relationship Management.

Målet från verksamheten förändrades från maximal produktion till att marknadsföra produkterna på ett så effektivt sätt som möjligt. Den framväxande informationsteknologin har ändrat förutsättningarna för genomförande av idéerna bakom CRM eftersom det nu finns andra möjligheter att samla in, lagra och bearbeta information. Det gäller att veta vem som är kund och att ta reda på hur kunden skiljer sig från andra kunder. Grundtanken med CRM är gammal, men den har getts möjlighet att utvecklas med hjälp av den nya tekniken

Den nya informationsteknologin har medfört möjligheter att åter stärka kundkännedomen genom att bygga upp och fylla databaser med kundspecifik information. Detta sker ofta med hjälp av information som inhämtas från webbsidor och kundkort.

1.2 Problemformulering

Erfarenheter visar att det är mycket svårt för en organisation att skapa sig konkurrensfördelar och ännu svårare att behålla dessa över tid. Företagen har använt sig av olika marknadsföringsstrategier för att marknadsföra sina idéer. Valet mellan transaktions- och relationsmarknadsföring är inte på något sätt självklart. Transaktionsmarknadsföring syftar till att med rätt struktur försöka hitta ett kostnadsminimum. Men samtidigt väljer kunderna inte längre enbart utifrån produktens egenskaper utan deras inköpsbeslut baseras också på den relation kunden har med sin leverantör. Genom IT kan företagen upprätta kundrelationer på individnivå även i branscher som förr var helt dominerade av massmarknadsföring. Detta lede till ett ökat intresse för interaktiviteten med kunderna och att en strävan efter att skapa långsiktiga lönsamma kundrelationer uppstod. CRM är en affärsstrategi för att hantera kunder. Jag har i denna uppsats för avsikt att belysa hur IS/IT kan förbättra kundtransaktioner respektive kundrelationer. Med andra ord transaktions- respektive relationsmarknadsföring sett utifrån ett IT perspektiv.

Min huvudfråga lyder:

- Hur kan IS/IT relateras till förbättringar av kundtransaktioner respektive kundrelationer?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utifrån ett systemutvecklingsperspektiv visa hur IS/IT kan fungera som ett hjälpmedel inom olika typer av marknadsföring. Det ska vara möjligt att efter läsning av detta arbete, att gå tillbaka och se huruvida syftet har uppfyllts eller inte.

1.4 Avgränsningar

Jag har valt att undersöka och beskriva transaktionskostnadsteori (TCA) respektive Customer Relationship Management (CRM) som idé och filosofi i relation till informationsteknologi, och inte beröra de olika mjuk- och hårdvarusystem som används rent konkret i arbetet med en av de två affärssynsätt. Anledningen till detta är att marknaden förändras dagligen och det som är aktuellt idag kan vara föråldrat imorgon, medan tankarna och idéerna bakom begreppet består.

1.5 Disposition

Kapitel 1 – Inledning: Detta kapitel behandlar bakgrunden, problemdiskussionen och syftet med uppsatsen.

Kapitel 2 – Metod: Detta kapitel syftar till att redogöra för mitt val av tillvägagångssätt vid insamlingen av empiri samt hur undersökningen rent praktiskt har genomförts.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram: I detta avsnitt presenteras de teorier som är centrala i uppsatsen och som ligger inom ramen för problemområdet.

Kapitel 4 – Min modell för analys: Detta kapitel beskriver modellen som används för analys inom olika områden.

Kapitel 5 – Empiri: I denna del redovisas resultatet av de intervjuer som utgör undersökningens empiri.

Kapitel 6 – Analys och diskussion: Detta kapitel innehåller analysen av det empiriskt insamlade materialet. I analysen utgör jag från en modell och de teorier som presenterades i det tidigare kapitlet och använder dessa som analysverktyg.

Kapitel 7 – Slutsatser: Detta kapitel innehåller de slutsatser som jag har kunnat dra utifrån min genomförda undersökning.

Kapitel 8 – Källförteckningar: I detta kapitel listas referenserna som finns i arbetet men även övriga väsentliga källor som varit inblandade i processen.

2 METOD

I metodkapitlet beskrivs hur jag gått tillväga vid den empiriska studien och varför jag valt just detta sätt. Jag diskuterar också min metods styrkor och svagheter.

2.1 Datainsamling

För att få svar på min frågeställning och för att uppfylla uppsatsens syfte måste data samlas in och bearbetas. Genom att använda både primär- och sekundärdata hoppas jag få fram en rättvisande och verklighetstrogen bild av problemet. Jag skiljer även mellan olika former av undersökningsmetoder, de kan dels vara av kvalitativ karaktär och dels av kvantitativ karaktär.

2.1.1 Primär- och sekundärdata

Primärdata är data som samlas in specifikt för undersökningens ändamål och som inte tidigare finns dokumenterad. Dessa data är mycket användbara då den information som erhållits är insamlad för att kunna ge svar på det aktuella problemet. Nackdelen är att insamlingen av primärdata ofta är tidskrävande och att det kan föreligga svårigheter i att genomföra alla intervjuer inom undersökningens aktuella tidsram. Dessa insamlade data ska även bearbetas för att kunna användas i undersökningen.

Enligt Lundahl & Skärvad (1999) definieras primärdata som den information som utredaren själv bidragit till att utforma. Mina primärdata består av djupintervjuer gjorda med nyckelpersoner, med god insikt i det aktuella problemet.

Sekundärdata är redan insamlad data. Dessa data är insamlade och bearbetade för ett annat syfte än den aktuella undersökningen. Nackdelen med dessa data är att de inte ger en fullständig bild över det aktuella problemet utan de behöver anpassas och kompletteras med primärdata för att författaren skall få en fullständig bild.

För min undersökning har jag använt mig av sekundärdata främst i form av böcker, artiklar och tidskrifter. För att finna litteraturen som skulle passa in på min uppsats har jag använt mig av olika informationskällor. Dessa är universitetsbibliotek och Internet. Den litteratur jag har tagit del av rör sig inom ämnesområdena marknadsföring och systemvetenskap.

2.1.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

Med kvantitativa metoder menas forskning som i stor del använder sig av statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Dessa metoder är till stor del starkt strukturerade och formaliserade. I kvantitativa studier tar forskaren ofta rollen som betraktare, han eller hon betraktar sina objekt från utsidan och med en viss distans. Då de kvantitativa metoderna ofta är i form av enkäter och dylikt lämpar de sig väl för forskning som mäter exempelvis frekvens. Ofta anses de kvantitativa studierna ha en högre grad av sanning än de kvalitativa, något som dock inte kan bevisas.

De kvalitativa studierna anses av vissa forskare vara en slags förstudie till den riktiga studien som görs enligt den kvantitativa metoden. Dock är detta felaktigt, då de olika metoderna är bra på att mäta olika saker och kan med fördel användas som komplement till varandra, men de fungerar även bra var för sig. De kvalitativa metoderna är bättre på att mäta mer på djupet, de skapar en bättre förståelse för de underliggande faktorer som kan finnas. En kvalitativ studie samlar in, analyserar och tolkar data som inte meningsfullt kan uttryckas i sifferform (Lekvall & Wahlbin, 1993). Nackdelen med att inrikta sig på ett par nyckelpersoner istället för att genomföra en enkätundersökning är svårigheten att hitta rätt personer att intervjua. Även om flera intervjuer görs, så finns risken att intervjuobjektets åsikter inte är representativa för organisationen som helhet. Fördelen är dock att forskaren kommer närmare objektet och på så sätt kan få en djupare förståelse. En förutsättning för denna förståelse är dock att intervjuaren besitter tillräckliga kunskaper om studieobjektet och organisationen. En kvalitativ metod präglas av relativt stor flexibilitet (Malhotra, 1996).

När skall kvantitativ eller kvalitativ metod användas? Ofta får man det bästa resultatet när dessa bägge metoder kombineras på rätt sätt. Denna studie utgår dock från ett rent kvalitativt synsätt.

2.2 Reliabilitet och validitet

När man bedriver undersökningen är det viktigt att de resultat forskaren får fram är så tillförlitliga som möjligt. Har studie en låg tillförlitlighet är dess användbarhet ytterst begränsad. Begreppet delas in i reliabilitet och validitet. Reliabilitet förklarar hur pass *pålitlig* informationen är medan validitet mäter informationens *giltighet*.

2.2.1 Reliabilitet

Reliabiliteten är av central betydelse vid en kvantitativ undersökning, men har inte samma centrala roll vid en kvalitativ undersökning. Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggrann undersökaren är vid bearbetning av informationen. En undersökning har hög reliabilitet då undersökaren vid olika och oberoende undersökningen av samma fenomen, får fram samma, eller ungefärligen samma, resultat. Det ligger i varje forskarens intresse att försöka hålla en så hög reliabilitet som möjligt. Det är ofta oundvikligt att små fel smyger sig in i undersökningen antingen i form av att informationen bearbetas felaktigt eller att respondenten omedvetet eller medvetet uppger felaktig information.

I denna uppsats, som berör en kvalitativ undersökning är reliabiliteten svår att mäta och kontrollera. Reliabiliteten, har som tidigare nämnts, inte heller samma centrala roll i kvalitativa undersökningar som i kvantitativa. Genom att hålla en hög grad av standardisering i studiens intervjuer hade jag kunnat underlätta genomförandet av upprepande undersökningar för att kontrollera undersökningens reliabilitet. Jag har dock valt att endast i viss mån ställa gemensamma frågor eftersom en alltför styrd intervju ökar risken för att missa vital, underliggande information, som ofta kommer fram i mer öppna intervjuer. Upprepning av kvalitativa intervjuer säger även relativt lite om undersökningens reliabilitet eftersom människor förändras över tiden. Då de får nya erfarenheter, preferenser och förändras på flera plan, får man ofta varierande svar från samma personer på samma djupgående fråga. Det är även svårt att återskapa de speciella förutsättningar och miljöer som rådde vid det första intervjutillfället.

2.2.2 Validitet

Validiteten avser att man mäter det som är relevant i sammanhanget. Ofta är det vid kvalitativa studier lättare att uppnå en hög validitet på informationen än vid kvantitativa studier, då forskaren vid kvalitativa studier har en större närhet till den eller det som studeras. De faktorer som främst avgör undersökningens validitet är samspelet mellan intervjuvare och respondent. Om respondenten inte innehar rätt kunskap för att besvara frågan eller helt enkelt missuppfattar frågan påverkas undersökningens validitet. Det är även viktigt att intervjuaren är påläst om ämnet och besitter tillräckligt kunskap för att förstå respondentens svar.

2.3 Intervjuerna

För att studera IT-stöd till två motsatta marknadsföringsstrategier ansåg jag att kvalitativa metoder lämpade sig bättre än kvantitativa. Vad tycker säljarna var viktigt i kundrelationen? Vad tyckte konsulterna? Vilken roll spelar IT-stöd? Sådana frågor får man inte svar på med hjälp av en enkät till alla inblandade. Det handlar istället om djupa intervjuer med strategiskt utvalda representanter.

För min undersökning valdes respondenten från fyra olika företag. Två av respondenterna, från Föreningssparbanken och Ving, använder transaktionsmarknadsföring i sitt arbete medan de två andra respondenterna arbetar med CRM på olika sätt. Respondenter till en kvalitativ undersökning kan väljas på olika sätt. Bedömningsurval är ett av de sätt som Lekvall & Wahlbin (1993) tar och som innebär att forskaren utifrån vissa kriterier i förhand bestämmer vilka undersökningsenheter som kan bedömas vara särskilt intressanta för undersökning.

Mina kriterier som jag hade satt upp var att intervjupersonerna skulle vara av varierande befattning och med varierande anställningslängd. Anledningen till att jag valde bedömningsurval var för att jag skulle få en så stor variationsbredd som möjligt i materialet. Stor variationsbredd i urvalet medför mer information eftersom respondenterna uppfattar det undersökta fenomenet på olika sätt.

Varje intervju tog ca 30 minuter per person. Intervjuerna har genomförts på ett strukturerat sätt där jag har introducerat frågeområden och där respondenterna har fått prata relativt fritt. Viss styrning har förekommit för att få fram respondenternas åsikter i vissa avseenden enligt mina intentioner med intervjuerna. Detta har givit mig kvalitativ data.

Vid intervjuerna har bandspelare använts för att jag senare skulle kunna skriva ut intervjun utan risk för att missa något. Jag anser att jag har fått en god bredd på min empiridel, dock har tiden varit en knapp resurs som har hindrat mig att genomföra ytterligare intervjuer i varje utvald marknadsföringskategori.

3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta avsnitt presenteras de teorier som är centrala i uppsatsen och som ligger inom ramen för problemområdet. Avsnittet ska ge läsaren en teoretisk referensram för den fortsatta förståelsen av uppsatsen. Uppsatsens teori bygger på material från böcker, artiklar och webb-baserade dokument. Detta kapitel fokuserar på följande huvudsakliga begrepp: transaktionskostnadsteorin (TCA) och Customer Relationship Management (CRM).

3.1 Transaktionskostnadsteorin (TCA)

TCA kan inte betraktas som en särskilt färsk ansats, då den har sitt ursprung från trettioalet. En av de första att diskutera transaktionskostnader, i modern tid, var Ronald Coase som konstaterade att orsaken till att det var lönsamt att etablera företag, var att det fanns en kostnad för att använda prismekanismen (Coase, 1937). Med ursprung i Coases ansats har sedan transaktionskostnadsteorin vuxit fram och är idag en viktig del inom mikroekonomin. Oliver Williamson är den som oftast brukar förknippas med utvecklingen av transaktionskostnadsteorin (Williamson 1975, 1979), men hans arbete bygger till stor del på vad som har lagts fram av Coase (1937).

En transaktion är en överenskommelse mellan två parter på marknaden om ett byte av rättigheter. Det finns i princip två typer av transaktioner – köpa/sälja –transaktioner resp. hyra transaktioner. Den första innebär att tillgången byter ägare. Det sker inte i det andra fallet. Alla transaktioner som berör människor är också uthyrningstransaktioner. Människor kan inte ägas (Pettersson, 2000).

Transaktionskostnaderna är kostnaderna för att göra en transaktion på marknaden, alltså kostnaderna för att köpa/sälja eller hyra en tillgång. Det är inte kostnaderna för tillgången själv och inte heller de eventuella operativa kostnader som är förknippade med uppgörelsen, t ex transportkostnaderna för leveranser inom ramen för ett långtidskontrakt.

Williamson (1979) förklarar uppkomsten av transaktionskostnader i termer av specifika tillgångar, osäkerhet samtidigt frekvens. Specifika tillgångar avser investeringar som har ett större värde för den specifika transaktionen än för annan användning. Osäkerhet avser informationsasymmetrier mellan parterna i transaktionen. Frekvens avser förtroende skapande genom upprepade transaktioner.

TCA syftar till att med rätt struktur försöka hitta ett kostnadsminimum.

3.1.1 Organisation inom TCA – ”outsourcing”

Det finns enligt flertalet forskare två huvudsakliga orsaker till att ett företag outsourcar delar av sin verksamhet: kostnadsreducering och/eller värdeökning.¹ Enligt Williamson kan företag genom outsourcing ofta dra nytta av stordriftsfördelar som kan vara svåra för små interna avdelningar att uppnå. Marknader kan erbjuda lägre produktionskostnader än hierarkier genom stordriftsfördelar. För att kunna avgöra huruvida outsourcing kan medföra en kostnadsreducering tillämpar vi transaktionskostnadsteori, vilken främst har kommit att utvecklas av Oliver E. Williamson. För att få en bild av ett företags kostnader räcker det inte med att bara analysera transaktionskostnaderna utan hänsyn måste även tas till dess produktionskostnader och avvägning mellan transaktionskostnader och produktionskostnader.²

Transaktionskostnader är kostnader för att få till stånd ett utbyte. Dessa kostnader utgörs bl.a. av informations- och sökkostnader för att hitta den bästa transaktionen samt av marknadsföringskostnader från den andra parten i utbytet som vill att hans resurser ska synas. På en öppen marknad kan detta ibland utgöra betydande kostnader medan det i en hierarki sköts på egen hand i företaget under kontroll av företagets ledning. Nackdelen är att man kanske hade kunnat hitta bättre och billigare resurser på en öppen marknad

Att enbart fokusera på transaktionskostnader och produktionskostnader vid utvärdering av outsourcingalternativ skulle inte ge en rättvis bild av hur attraktivt ett outsourcingalternativ verkar. Outsourcing kan även leda till värdeökning, vilket bäst analyseras ur ett resursbaserat synsätt. Enligt Pitelis & Pseiridis ligger fokus på resurs- och produktionsallokeringsfördelar hos företag, inte på transaktionskostnader. En sådan fokus på värde, i motsats till transaktionskostnader, innebär inte att den senare inte har någon relevans. Tvärtom kan de två anses komplettera varandra.

TCA och det resursbaserade synsättet har använts oberoende av varandra för att få en förståelse för motiven till samarbete mellan företag. Dessa samarbeten kan förklaras både genom viljan att skapa en kostnadsminimerad organisationsstruktur och viljan att öka produktiviteten.³ TCA syftar till att, med rätt struktur, försöka hitta ett kostnadsminimum, medan resursbaserad teori syftar till att, med rätt ledning av resurser, öka ett företags konkurrensfördelar. Madhok & Tallman (1998) visar på ett bra sätt hur de båda teorierna hör ihop: *”De transaktionskostnader som uppstår i utbytet av resurser är inte oberoende av karaktären på de resurser som skall bytas ut. På samma sätt är produkten av dessa resurser inte oberoende av de transaktionskostnadsspecifika kostnader som uppstår i att effektivt kombinera resurserna, samt att upprätthålla kombinationen.”*

Madhok & Tallman (1998) poängterar vidare att utifrån det resursbaserade synsättet kommer värdet av ett samarbete mellan företag från hur väl resurserna kompletterar varandra. Ur ett transaktionskostnadsperspektiv kommer värdet ifrån minskade transaktionskostnader. I verkligheten är värdet av ett samarbete mellan företagen en kombination av de båda. Värdet uppkommer alltså inte bara genom kombinationen av resurser utan också av hur man sköter kombinationen.

¹ Fill & Visser, (2000)

² Williamson (1975, 1985)

³ Madhok & Tallman, Resources, Transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships (1998).

För att ge en helhetsbild behövs de båda teorierna. Williamson menar att en transaktionskostnadsanalys endast syftar till att minimera kostnaderna och inte tar hänsyn till organisatorisk effektivitet. Använder man endast transaktionskostnadsanalys vid utvärdering av vilken struktur (hierarki/marknad) som skall väljas, tar man inte hänsyn till de intäktskonsekvenser eller de produktionskostnadsbesparingar som en specialiserad produktion, hos extern part, kan medföra. För en fullständig utvärdering måste även dessa två variabler tas med.⁴

Transaktionskostnader består av två huvuddelar:

- den som stödjer koordination mellan köpare och säljare (marknadstransaktioner)
- den som stödjer koordination inom företaget (Wigand, 1997).

En fokusering på transaktionskostnader är intressant eftersom de kan jämföras med friktion i ett fysiskt system. Detta innebär att om transaktionskostnaderna blir för höga så minskar eller upphör de ekonomiska aktiviteterna (Wigand, 1997).

Transaktionskostnaderna består vidare av följande fyra delar (Wigand, 1997):

- Search - kostnaden för att söka efter köpare, säljare och produkter.
- Contracting – kostnaden för att utarbeta och upprätta ett avtal.
- Monitoring – kostnaden för att övervaka att avtalet följs.
- Adoption cost – kostnaden för att anpassa och förändra avtalet med tiden.

Williamson (1979) väljer att dela in transaktionskostnaderna i kostnaderna som uppstår före (ex poste) och efter (ex ante) själva transaktionen. Transaktionskostnaderna sjunker genom att kunden inte behöver förklara sin situation varje gång han/hon är i kontakt med en ny del av organisationen (Pepper & Rogers, 1999).

3.1.2 Affärsstrategi inom TCA

För att kunna tillfredsställa kunder och överleva konkurrens krävs att företag besitter konkurrensfördelar relativt sina konkurrenter (Porter, 1985). Enligt Porter kan ett företag uppnå bestående konkurrensfördelar genom tre generiska strategier: kostnadsfördel, differentiering eller genom differentiering med kostnadsfördel. Primär fokus vid val av kostnadsstrategin är att uppnå lägre kostnader i relation till företagets konkurrenter. Detta kan göras genom t ex skalekonomi eller kostnadsminimering inom områden som forskning och utveckling och service och reklam. Differentieringsstrategin grundar sig däremot på att skapa produkter som kunden uppfattar som unika för företaget. Lämpliga tillvägagångssätt kan vara att skapa märkeslojalitet, erbjuda överlägsen kundservice, bra distributionsnätverk, bra produktdesign, god kvalitet och/eller överlägsen teknologi. Nyckeln till en framgångsrik differentiering ligger i att förstå kunden och att kunna matcha företagets differentieringsförmåga med denna. Den tredje strategin går ut på att företaget ska satsa på att uppnå en överlägsen strategi genom att både inneha en differentieringsfördel och en kostnadsfördel samtidigt. Strategin är vid lyckad implementering överlägsen de båda andra men är svår att uppnå. Vid misslyckande riskerar företaget att bli ”stuck-in-the-middle”, dvs. förlora fokus på vilken strategi som ska genomföras och hamna i blåsväder mitt emellan.

⁴ Williamson, Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives (1991)

Relativ Differentierings- Position	Överlägsen	Differentierings- fördel	Differentiering med kostnads- fördel
	Underlägsen	Stuck-in-the- Middle	Kostnadsfördel
		Underlägsen	Överlägsen
		Relativ kostnadsposition	

Figur 3:1 Porters generiska strategier.

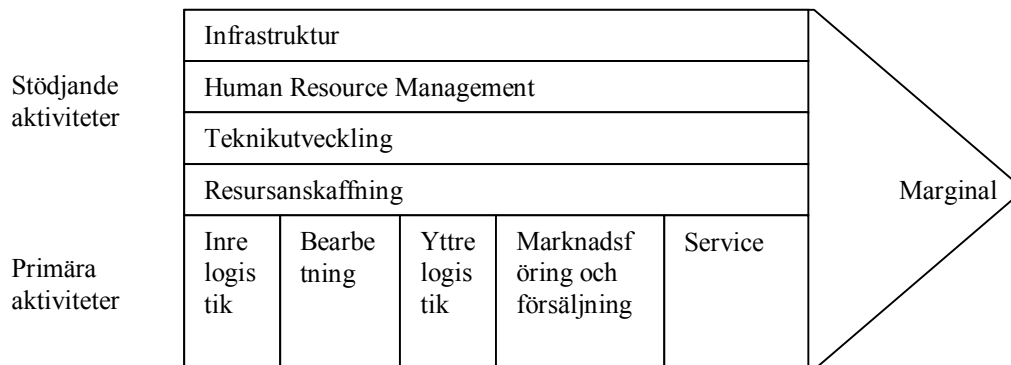
Källa: Shank & Govindarajan, 1993.

Barney (1991) anser att ett företags konkurrensfördelar bestäms av de resurser företaget besitter och i vilken mån de kan resultera i värdeskapande för företaget. I begreppet resurser inbegriper Barney t ex företagets kompetenser, organisatoriska processer, information och kunskap.

För att en resurs skall kunna ge företaget en långvarig och bestående konkurrensfördel skall, enligt Barney, fyra kriterier vara uppfyllda. Det första kriteriet är att resursen skapar värde, genom att exploatera möjligheter eller neutralisera hot. Det andra av de fyra kriterierna är att resursen är unik, dvs. konkurrenterna ska inte besitta samma resurs. Om andra företag besitter samma resurs kan de implementera samma värdeskapande strategier som det egna företaget, vilket gör att strategierna inte längre kommer att ge långvariga konkurrensfördelar. De värdefulla resurser ett företag har gemensamt med konkurrenterna, blir endast en förutsättning för att överleva konkurrensen just nu och är inte till hjälp när det gäller att övervinna sina konkurrenter. Det tredje kriteriet är att det ska vara svårt eller omöjligt för andra företag att kopiera den resurs som ger företaget konkurrensfördel. Om kriteriet inte är uppfyllt kommer konkurrerande företag att vara snabba med att kopiera resursen. Det sista kriteriet som måste uppfyllas för att en resurs ska leda till bestående konkurrensfördelar är att den inte ska vara substituerbar. Om det går att uppnå samma strategiska mål med en annan resurs uppfylls inte detta kriterium.

Värdekedjan

Det finns olika teorier angående vilka faktorer som leder till konkurrensfördelar. En av de klassiska teorierna är Porters (1985), vilken fokuserar på ett företags värdekedja relativt andra företags. Värdekedjan separerar de aktiviteter företagets verksamhet består av i sekventiella delar.



Figur 3:2 Porters värdekedja.

Källa: Stabell & Fjeldstad, 1998.

”Den inre värdekedjan kan delas upp i primära och stödjande aktiviteter. Primära anses de värdeskapande aktiviteterna, vilka transformerar råmaterial till färdiga produkter, vara. De stödjande aktiviteterna utgörs av de funktioner som krävs för att företagets verksamhet skall fungera på ett tillfredsställande sätt. Dessa är nödvändiga för företagets framtida utveckling”.(Stabell & Fjeldstad, 1998)

Porter (1998) använder benämningen värdekedja för att beskriva hur en produkt antar det värde som en köpare betalar. Alla aktiviteter i värdekedjan bidrar till produktens värde. Porter (1998) påpekar också att ett företag är mer än dess aktiviteter. Företagets värdekedja är ett system av aktiviteter som är beroende av varandra och sitter ihop med länkar. Länkarna uppstår när resultatet av en aktivitet direkt påverkar kostnaden eller effektiviteten av nästa. Effektiviteten i värdekedjan beror alltså inte endast på hur väl de olika aktiviteterna utförs, utan även mycket på hur de koordineras.

IT utvecklingen kan bidra till att förändra värdekedjan på två sätt. Dels genom möjligheten att förbättra koordinationen mellan de olika aktiviteterna, genom nya och mer kostnadseffektiva länkar dem emellan. Den andra stora förändringen är, som nämnts tidigare, möjligheten att eliminera eller minska antalet mellanhänder, s.k. ”disintermediation”, vilket innebär en mer direkt handel mellan slutkund och det producerande företaget (Wigand, 1997). Efter att mellanhänderna har försvunnit kan de dock ersättas av nya, t ex en elektronisk marknadsplats, vilket innebär att en ny typ av mellanhand har skapats (Wigand, 1997). Anledningen till att dessa nya mellanhänder skapas, och har ett existensberättigande, är att de hjälper företagen att nå väldigt stora kundgrupper till en låg kostnad.

3.1.3 Kundrelationerna inom TCA

Transaktionsmarknadsföring innebär att det enda sättet att åstadkomma en varaktig relation med kunderna är att tillhandahålla en konkurrenskraftig kärnprodukt kompletterad med företagets varumärke och image (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999). Detta sker med den s.k. marknadsmixen som skapas genom att variera och kombinera de fyra begrepp: produkt, plats, pris och påverkan. Målet är att med rätt marknadsmix attrahera en tänkt målgrupp. Målgrupp är en grupp köpare som har relativt speciella och homogena egenskaper. De fyra begrepp innebär i korthet:

- Produkt – En produkt är en vara eller en tjänst som erbjuds marknaden för konsumtion. Produkten tillfredställer ett behov eller en önskan. Till produkten räknas även förpackning, kvalitet, installationer och varumärket.
- Plats – Genom plats ser företaget till att rätt produkt finns på rätt plats vid rätt tidpunkt. I plats ligger företeelser som distributionskanal, lager, marknadstäckning mm.
- Pris – Pris kan vara avgörande hur produkten uppfattas av kunden. Det är viktigt att positionera produkten vad avser pris gentemot konkurrenter.
- Påverkan – Påverkan innebär de sätt företaget kommunicerar med sina utvalda målgrupper. Huvudmetoderna är reklam, personlig försäljning och säljfrämjande åtgärder.

Dilemmat med detta synsätt är att det utgår från att det är företaget som är den aktiva parten som ska stimulera, aktivera och övertyga sina kunder (Kotler et al., 1999).

3.1.4 Kundlojalitet inom TCA

Kundlojalitet är inget mål i sig utan snarare dess effekt i form av ökad lönsamhet. Begreppet varumärkes lojalitet har funnits under en längre tid men inga nya framsteg av vetenskaplig karaktär har skett och idag finns över 50 mått på vad som är ett starkt varumärke. Marknadsföring har gått från att vara riktad mot ren transaktionsmarknadsföring till att fokusera på relationsmarknadsföring där kunden är i fokus.

Man gör åtskillnad mellan defensiv- och offensivmarknadsföring. Defensivmarknadsföring är en marknadsföring riktad mot befintliga kunder och offensiv marknadsföring är marknadsföring riktad mot potentiella kunder. En av de viktigaste frågorna inom ett företag är kundernas lojalitet och drömmen är att vara kundens enda inköpskanal. Detta är speciellt viktigt på en marknad där antalet kunder ökar mindre relativt ökningen i antalet butiker och produkter vilket höjer konkurrensen.

I och med utvecklingen på IT-området förenklas leverantörens hantering av kunder och gör det möjligt att belöna lojala kunder. Ur kundens perspektiv är e-handel och IT-utveckling ett enkelt sätt att handla på där det bara är att surfa vidare till nästa leverantör för att byta eller jämföra. Därför anses ibland e-kunder ha låg lojalitet men detta är inte hela sanningen då kunden ackumulerar erfarenhet av Internet tycks det planlösa surfandet minska och besöken koncentreras på ett fåtal sajter. Det är därför mer lönsamt att försöka behålla befintliga kunder än försöka söka nya. En integrerad del av starka varumärken är i själva verket kundlojalitet.

Påståendet att den nöjda kunden är lojal är en förenkling av verkligheten, då det finns gott om lojala kunder som inte är nöjda samtidigt som det finns gott som nöjda kunder som inte är lojala. Det finns två huvudgrupper av faktorer av kundlojalitet:

- Faktorer som tar fasta på att kunden verkligen vill fortsätta att ha relation, därför att lojaliteten tillfredställer kundens behov eller på andra sätt eggjar kunden.
- Faktorer som begränsar kundens alternativ till den valda leverantören.

En viktig aspekt är hur kundlojalitet utvecklas över tiden och mellan vilka parter lojaliteten finns. Man kan tala om lojalitet mellan kund och varumärke och lojalitet mellan människor. Kundlojalitet kan ses som kundens viljebaserade förhållande över tiden i den mentala och fysiska världen till objekt på marknaden. Med lojalitet i den fysiska världen avses kundens observerbara beteende, en mätbar aktivitet, och den mentala världen avser kundens attityder och intentioner.

Lojalitetsmått för att mäta den fysiska och mentala lojaliteten beskriver ofta mått relaterade till specifika objekt t.ex. en leverantör eller en produkt och blir därför svåra att applicera på ett generellt begrepp såsom e-handel.

3.1.5 Kommunikations frekvens – ”transaktions frekvens”

All marknadsföring handlar i grund och botten om kommunikation. Om företaget inte kommunicerar med sin marknad så säljs inga varor eller tjänster. Alltså, kommunikationen är en förutsättning för all aktivitet som till exempel marknadsföring.

Frekvensen avser antalet transaktioner och är beroende av graden av den anpassningen (specifika tillgångar) företaget har gjort. Om ingen anpassning har skett, blir frekvensens (dvs. antal transaktioner) inverkan på transaktionskostnaderna obefintlig. Om anpassningen däremot varit hög samtidigt som frekvensen varit låg, blir det genomsnittliga transaktionskostnaderna höga. En låg frekvens innebär högre genomsnittliga transaktionskostnader pga. höga fasta kostnader att starta upp produktion i integrerad koordinationsform. Dessa ska ju täckas av ett mindre antal transaktioner. Om frekvensen är hög, kan det rättfärdiga en hög fast uppstartningskostnad för en integrerad kontrollstruktur. På så sätt kan frekvens innebära en sorts skalekonomi för transaktionskostnader.

Ökad frekvens på transaktionerna mellan två företag leder alltså till att transaktionskostnaderna ofta kan sänkas genom ändrande rutiner och liknande. Stuckey & White (1993) menar att ökad frekvens vid bilateralt oligopol och specifika investeringar ökar trycket att integrera vertikalt. Författarna försöker förklara sambandet mellan transaktionsfrekvens och specifika investeringar med hjälp av en matris, se figur 3-3. Vertikal integration är endast ett alternativ då investeringarna är specifika för transaktionen och transaktionsfrekvensen är hög.

Tabell 3:1 *Frekvens, specifika investeringar och vertikal integration (Stuckey & White, 1993)*

Transaktionsfrekvens	Låg	Detaljerade, standardiserade kontrakt	Detaljerade, troligen unika kontrakt
	Hög	Standardiserade kontrakt	Vertikal integration
		Lite	Mycket

Hur transaktionsspecifik och värdefull investering

Stuckey and White (1993), menar alltså att behovet av vertikal integration faller bort även om transaktionsfrekvensen är hög, såvida det inte rör sig om transaktionsspecifika investeringar. Om investeringarna är transaktionsspecifika och transaktionsfrekvensen är hög, blir transaktionskostnader och risker för höga och osäkerheten blir svår att eliminera via kontrakt etc. Resultatet blir att man bör integrera vertikalt.

Genom att, som Stuckey & White säger, ”kvasi - integrera” kan vertikal integration undvikas. Kvasi -integration implicerar ett mellanting mellan integration och desintegration.

3.1.6 Osäkerhet bakom TCA

Osäkerhet kan antagligen betraktas som den mest grundläggande orsaken till transaktionskostnader. En stor osäkerhet på marknaden innebär att ett företag inte vet vilka kompetenser som behövs för långsiktigt framgång. Det blir då viktigt med flexibilitet, så att kompetenserna kan utvecklas i takt med förändringarna. Om det inte fanns någon osäkerhet och all information var jämt fördelad, skulle transaktionskostnader, annat än rent logistik- och administrationsmässiga, ej uppkomma. Osäkerheten kan förklaras dels genom begränsad rationalitet och dels genom opportunist (Williamson, 1975).

Begreppet ”begränsad rationalitet” är egentligen något missvisande då det inte innebär att någon inte är rationell. Tvärtom betyder det att man har valt att inte undersöka alla alternativ vid ett beslut på grund av de transaktionskostnader i form av sökkostnader som uppkommer. Genom att skapa en bra struktur (genom marknad och hierarki) har man möjlighet att minimera transaktionskostnaderna.

Transaktionskostnader som uppkommer genom förekomsten av tillgångar som är specifika för den aktuella transaktionen, är mycket viktigt för att förstå risken som uppkommer i samband med vissa investeringar. Detta kan vara investeringar i till exempel maskiner men även i humankapital. Företeelsen kan delas upp i olika typer av specifika tillgångar.

Stuckey & White (1993) skiljer på:

- Site specificity innebär att tillgången är specifik utifrån sin lokalisering och de fördelar som denna innebär, till exempel i form av låga transportkostnader etc.
- Technical specificity härrör ur investeringar som har begränsad alternativ användning relativt den aktuella transaktionen
- Human capital specificity uppkommer då man gör transaktionsspecifika investeringar i personalens kompetens.

När ett företag gör en investering som är bunden till transaktionen med en viss kund och denna investering har en begränsad alternativ användning, uppkommer vad man brukar kalla ett hold-up problem. Denna situation har att göra med ex-post transaktionskostnader. Problemet refererar till en situation där en kontraktspart hamnar i ett förhandlingsunderläge genom att ha gjort en investering som (helt eller delvis) innebär en sunk cost, eller att investeringen riskerar att bli mindre värd på grund av andras handlingar (Milgrom & Roberts, 1992).

Det verkliga problemet uppkommer om osäkerhet finns och mer specifikt om motparten agerar opportunistiskt. Man skulle kunna tänka sig att genom ett kontrakt överföra risken på den andra parten, till exempel genom ett långsiktigt kontrakt. På grund av begränsad rationalitet är det dock svårt att utforma ett sådant kontrakt. Även om parterna utformar ett långsiktigt leveranskontrakt finns alltid risken att kunden blir insolvent och går i konkurs. Även andra mindre ”extrema” situationer kan vara svåra att förutse och avtala om. Det kan till exempel handla om förändrade situationer hos leverantörer eller olika former av myndighetsbeslut.

3.1.7 Teknologi inom TCA

EDI (Electronic Data Interchange)

Elektroniskt datautbyte, eller elektronisk handel, som många föredrar att kalla det, är något som kommer mer och mer. EDI kan sägas bestå av en dynamisk uppsättning tekniker, tillämpningar och affärsprocesser, med syfte att elektroniskt koppla ihop organisationer. När man började med EDI var ansatserna i stort sätt endast inriktade mot att modifiera befintliga slutna orderhanteringssystem (Ljungberg, 1996). Den dåvarande föråldrade teknologin medförde stora investeringskostnader för EDI. Följden blev att endast stora företag med tillräcklig ekonomi kunde satsa på elektronisk handel.

I och med att större företag har satsat på EDI så har även mindre företag dragits med i denna våg. De mindre företagen har helt enkelt tvingats in på detta område för att överhuvudtaget bli påtänkta som eventuella leverantörer till de större företagen. Av denna anledning har behovet av ny teknik ökat. Idag innefattar EDI användandet av meddelandehantering, nätverk och kommunikationsprogram. Orderinmatning, transaktionshantering, betalningar, lagerhantering och kundtjänst är alla exempel på aktiviteter, som kan knytas till EDI. Ser man till dagens globala konkurrensutsatta marknad, så finns det effektivitetsvinster att göra med elektronisk handel i form av t ex lägre administrativa kostnader. På senare tid har Internet vuxit fram och fler och fler börjar använda sig av detta medium, vilket blivit ett nytt alternativ för elektronisk dataöverföring.

3.2 Customer Relationship Management (CRM)

Under de senaste åren har begreppet Customer Relationship Management (CRM) blivit populärt inom managementlitteratur, media, industrin och bland konsulter. En orsak till denna utveckling är en ständigt förändrat värld och den hårda konkurrensen som präglar dagens marknad. Begreppet CRM är ett mycket brett begrepp som enligt olika människor betyder olika saker. Kundstödsystem CRM är ett samlingsbegrepp för allt som har med företagets kunder samt relationerna till dessa. Min uppfattning är att CRM är en kundfokuserad strategi med syfte att göra organisationen mer lönsam genom att betona vikten av långsiktiga kundrelationer.

Definitioner av CRM

Utifrån den litteratur jag har studerat det finns en mängd olika definitioner av CRM. Det finns således ingen klar definition utan den skiljer sig åt beroende på vem som tillfrågas. Nedan följer några definitioner.

"CRM handlar om att skapa kundvärde genom en stark och varaktig relation mellan leverantör och kund. Målet med CRM är inte att maximera avkastningen av enskilda avslut, utan att skapa bestående relationer tillsammans med kunden." /Storbacka och Lehtinen (2000)

Enligt Peppers & Rogers (1999) är CRM integration om tanken med kundfokusering i marknadsföring, service, försäljning, produktion, logistik, ekonomiska mått och mätmetoder, d v s i hela företagets organisation och verksamheter.

"CRM is a process of modifying customer behaviour over time by strengthening the bond between the customer and the company. CRM seeks to add value to the customer relationship in the customer's terms to maximize the value of the relationship to the customer for the customer's benefit and the company's profit." / Newell (2000)

"Customer Relationship Management (CRM) is a business strategy to select and manage customers to optimize long-term value. CRM requires a customer-centric business philosophy and culture to support effective marketing, sales, and service processes. CRM applications can enable effective Customer Relationship Management, provided that an enterprise has the right leadership, strategy, and culture." / Officiell CRMGuru.com definition

Swift (2001) definierar CRM som ett företags ansträngning att förstå och påverka kundbeteenden genom meningsfull kommunikation. Syftet är att förbättra kundförvärv, kundlojalitet och lönsamheten på kunderna.

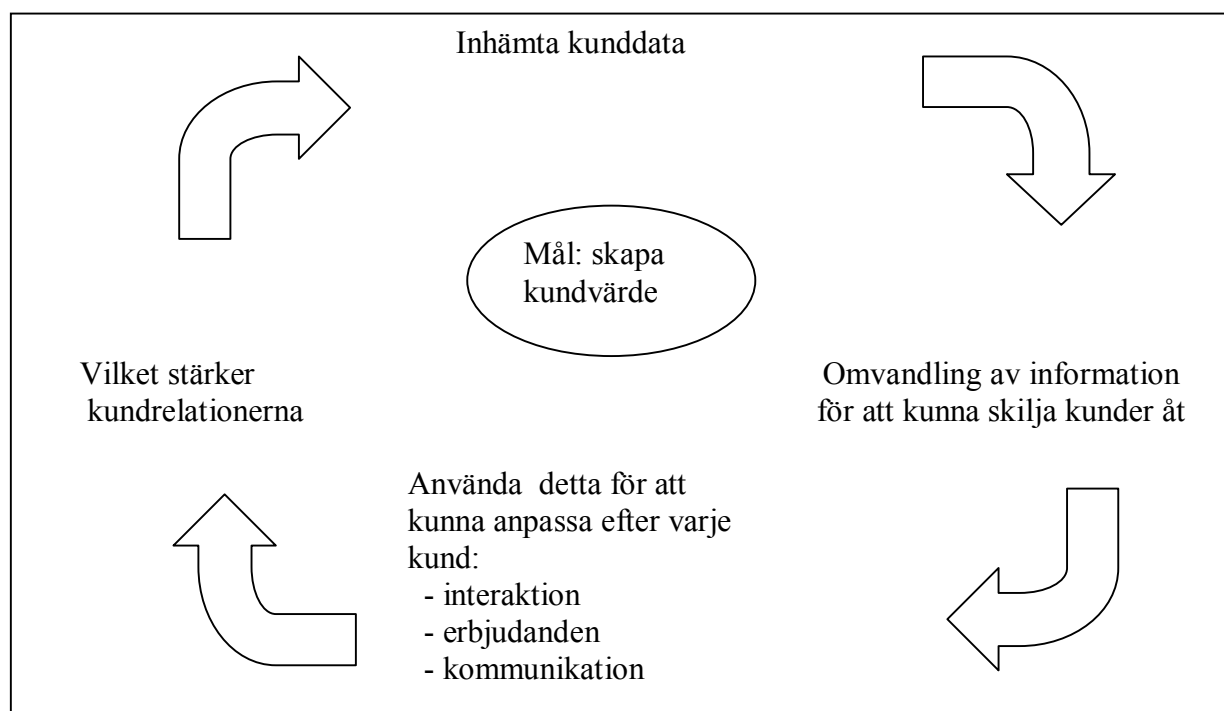
Det gemensamma för ovanstående definitioner är kunden. De fokuserar alla på varaktiga kundrelationer istället för kortsiktiga vinster. Målet är att skaffa bättre relationer till kunden och svara på dennes behov för att därigenom nå större lönsamhet och vinst.

CRM handlar alltså inte om tekniken utan om den underliggande strategin att fokusera på kundens behov. Tekniken är dock viktig i sammanhanget, men är inte det centrala utan endast ett verktyg för att realisera strategin.

3.2.1 Organisation inom CRM

Det första grundläggande steget i CRM är att bygga långsiktiga relationer och dessutom inse att detta tar tid (Newell, 2000). En långsiktig relation, där båda parter lär sig att på bästa sätt interagera med varandra och förstå varandras behov, är till fördel för såväl kund som leverantör. Den bättre förståelsen av kundens behov möjliggör merförsäljning. Genom att investera i relationen förbättras kundlojaliteten och kundomsättningshastigheten sjunker, vilket ger vinster i form av minskade kostnader för nyanskaffning av kunder. Även kundtillfredsställelsen ökar om produkten kan kundanpassas. För att behålla befintliga och vinna nya kunder i den allt starkare konkurrens som pågår idag, implementeras CRM-systemet som ett anpassningsbart standardsystem.

CRM –processen



Figur 3:3 CRM - processen. Källa: Dyché, 2002

Denna bild beskriver hur CRM-systemet fungerar i företaget. Detta kallas för CRM processen. Detta är en kontinuerlig process som förstärkts allteftersom och fler och bättre kundrelationer skapas. När kunden som ska införa detta system förstår att CRM är en pågående process, förstår den också att detta är en långsiktig satsning. Förr var det viktigt att nå ut till så många som möjligt och alla kunder behandlades lika, som om de hade samma behov och viljor. Denna bild visar på hur data samlas in om kunden allt efter att den interagerar med företaget. På detta sätt skapas en bild av den individuella kunden med individuella behov. Kunddata som samlas in är exempelvis vilka typer av produkter kunden brukar handla, något som kan upptäckas genom att exempelvis titta på det kunden handlar med kundkort. Sedan används insamlad data för att kunna anpassa kommunikation, erbjudanden och interaktion efter varje individuell kund (Dyché, 2002)

För att skapa långsiktiga kundrelationer är det av stor vikt att alla i företaget har en gemensam bild av varje enskild kund. För att detta skall vara möjligt krävs att information från olika avdelningar inte hålls avskilt utan finns tillgängligt i hela företaget. Med dagens teknik har detta blivit möjligt och företaget kan således samla information om kundprofil, affärsregler och affärshändelser i en gemensam databas och göra denna tillgänglig för alla i verksamheten. Informationen kan komma från primära källor som Internetsidor och telefonsamtal och sekundära källor som avtalsdokument eller licensförbindelser.

Det är dock av stor betydelse att kunden inte skall behöva upprepa samma information fler gånger vid kontakt med företaget, utan företaget skall veta vem kunden är och erbjuda rätt service därefter. Ett CRM-system gör det även möjligt att upptäcka när en kund upphör att göra sina inköp hos ett företag. Med ett gemensamt kundorienterat system kan olika köpbeteenden och gemensamma nämnare för en kundgrupp identifieras.

Det är av lika stor betydelse att kunden har en enhetlig bild av företaget som att företaget har en gemensam bild av respektive kund. Genom att behandla respektive kund på ett individuellt sätt oavsett medium och vem de är i kontakt med gör att företaget uppfattas som en enhet för kunden. Genom att CRM-systemet noterar all interaktion med kunderna finns all information kvar i företaget även om någon medarbetare skulle sluta. Detta bidrar till att företaget är mindre sårbart för personalbortfall och –förflyttningar. Det gör det även lättare för en nyanställd att sätta sig in i kundsystemet och snabbt kunna erbjuda samma service som sin föregångare.

CRM är ett synsätt där fokus ligger på att skapa och utveckla långvariga relationer med kunderna i syfte att skapa lönsamhet genom ökat kundupplevt värde. För att kunna leva upp till detta krävs att vi har god kunskap om kunderna, att vi skapar en dialog med kunderna på ett för kunden lämpligt sätt, att vi anpassar varor och tjänster efter kundernas behov och önskemål och att företagets affärsprocesser integreras med kundprocesserna. För att effektivisera databashantering och kommunikationen med kunderna gäller det även att nyttja IT.

3.2.2 Affärsstrategi inom CRM -"one- to- one marketing"

Relationsmarknadsföring eller "one- to- one marketing" är ett begrepp inom management som innebär att ett företag kan skräddarsy sin marknadsföring till varje kund på ett kostnadseffektivt sätt. För att kunna behandla kunderna olika måste företaget veta vad som gör att kunderna skiljer sig från varandra. Enligt Peppers och Rogers är variablerna kundvärde och kundbehov bra indikatorer för detta. I differentieringsprocessen kan företaget även ranka sina kunder med avseende på dessa två variabler. Syftet med att rangordna kunderna är att företaget ska kunna prioritera sina insatser och tilldela mer resurser åt det mest värdefulla kunderna så att de fortsätter att vara lojala och även ökar sitt värde för företaget⁵

⁵ Peppers, D. & Rogers, M., The one to one fieldbook, s. 4-57.

Variabeln kundvärde delas upp i dels kundens aktuella nuvärde, dels i kundens strategiska värde. Det aktuella värdet, vilket är det faktiska värdet, kan bäst uttryckas i kundens livstidsvärde (LTV). Livstidsvärdet innefattar nettot av all framtida förtjänst som företaget kommer att få från kunden, det vill säga graden av i framtiden förväntade vinster, nettokostnader och kundens transaktioner omräknad enligt någon lämplig skala tillbaka till nettonuvärdet. För att få fram livstidsvärdet måste kostnaderna dras av. Dessa består bland annat av kostnaderna för den individuellt baserade kommunikationen och de informationssystem som behövs för att kunna dokumentera och minnas kunderna. Eftersom varje kund har ett unikt livstidsvärde måste företaget kunna urskilja ovan beskrivna vinster och kostnader för respektive kund. Naturligtvis går det inte att få fram det exakta livstidsvärdet för en kund, men det viktiga är att företaget har kundvärdet i bakhuvudet och försöker komma så nära det verkliga värdet som möjligt.⁶

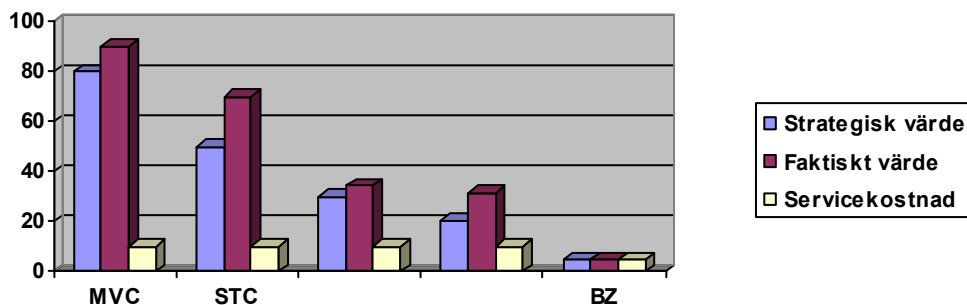
Det strategiska värdet, vilket är det potentiella värdet, är den totala vinst som ett företag skulle kunna aktivera från en kund. Med andra ord är det strategiska värdet kundens nuvarande värde, plus det som skulle kunna läggas på om företaget hade en strategi för att komma åt det. Konkurrerande affärer, beteendeförändring och kundtillväxt är tre olika aspekter på en kunds strategiska värde. Med konkurrerande affärer menas sådana affärer som konkurrenterna har med kunden och som företaget lika gärna skulle kunna ta över. Den andra aspekten går ut på att ändra kundernas beteende till ett sådant som kan öka vinsten för företaget. Slutligen innebär kundtillväxt hur mycket mer kunden skulle kunna konsumera.

Det finns tre huvudtyper av kunder:

- Mest värdefulla kunder (MVC) är de som har högst livstidsvärde, vilka utgör kärnan i ett företags verksamhet. Företagets syfte är att försöka behålla dessa kunder genom att sträva efter att de ska bli trogna.
- Sekundärkunder (STC) är de som har den högst inaktiverade potentialen, det vill säga där differensen är störst mellan strategiskt (potentiellt) värde och aktuellt (aktiverat) värde. Eftersom dessa kunder skulle kunna vara mer lönsamma är företagets syfte att skapa kundtillväxt bland dessa.
- Nollvärdekunder (BZ) är de kunder som förmodligen inte kommer att generera tillräckligt vinst för att motivera de utgifter som hör samman med att betjäna dem. Företagets syfte borde således vara att avyttra dessa kunder. Figur 2 illustrerar kundvärdet för MVC, STC och BZ.⁷

⁶ Peppers, D. & Rogers, M., Enterprise One to One, s. 44f

⁷ Peppers, D. & Rogers, M., Enterprise One to One, s. 95f.



Figur 3:4 Kundvärden för MVC, STC och BZ.

Källa: Peppers, Don & Rogers, Martha., Enterprise One-To-One – Handbok i relationsmarknadsföring, 1999.

Genom att dela in kunderna i de här grupperna kan företaget sätta upp mål och strategier för var och en av dem. Försäljningsavdelning kan se vilka kunder som bör få mer service och uppmärksamhet, nyhetsbrev etc. Kommunikationen kan då nischas utifrån vilken grupp företaget vänder sig till. Med hjälp av rankningen av kunderna kan företaget selektera de högst värderade kunderna och till exempel bjuda in dem till förhandsvisningar av nya produkter, speciella företagskvällar och fester eller skicka ut rabatter, vilket torde leda till allt större lojalitet hos den här gruppen. Anledningen till att kunderna bör rankas är att ett företag oftast inte har råd att ta hand om alla kunder samtidigt och därför måste prioritera.⁸ När kunderna rankas efter deras kundvärde är det dags att differentiera dem utifrån vad de behöver. Det är mycket viktigt att företaget tar reda på vilka kärnbehov en person har. Enligt Peppers och Rogers kan detta ske genom följande tre olika delar:

- Att förstå några av de viktigaste speciella, individuella behoven.
- Att skapa produkter eller tjänster som vänder sig till dessa behov.
- Att känna till vilka behov varje enskild kund har, för att kunna erbjuda rätt produkter till rätt kunder, och inte erbjuda enskilda kunder en mängd tjänster som de inte är intresserade av.⁹

Om företaget lyckas få fram några segment baserade på kundernas behov kan dessa segment länkas till olika media. Företaget kan använda denna kännedom vid val av media genom att till exempel annonsera i olika tidningar beroende på kundernas intressen, eller e-mail till yngre och direktreklam i brevlådan till de äldre. Ju mer företaget vet om kundens behov desto lättare blir det att få kundens förtroende, eftersom företaget kan rekommendera produkter som kunden kan vara intresserad av. Ingen kan dock få samma kunskap om kunden utan kundens aktiva hjälp.¹⁰ Under differentieringssteget ingår till stor del även interaktion med kunden. Under dialogen kan företaget få information som kan ligga till grund för uträkningen av kundvärdet och segmenteringen samt om information om kundens behov. Att genom dialog ta reda på vad kunden tror om sina köpbehov i framtiden och sedan jämföra det med kundens historia är det bästa sättet att räkna ut kundens strategiska värde.¹¹

⁸ Peppers, D. & Rogers, M., The one to one fieldbook, s. 59-69

⁹ Peppers, D., & Rogers, M., Enterprise One To One, s. 183

¹⁰ Peppers, D., & Rogers, M., The one to one fieldbook, s. 62-75.

¹¹ Peppers, D., & Rogers, M., The one to one fieldbook, s. 65.

3.2.3 Kundrelationerna inom CRM

En kundrelation är en process mellan leverantör och kund som innefattar möten med resursutbyten mellan leverantörens och kundens värdeskapande process. Utbytet delas in i känslor, kunskap och handlingar (Storbacka & Lehtinen, 2000).

Gummersson (1995) menar att för att en relation skall uppstå krävs att minst två parter är i kontakt med varandra. Han hävdar att såväl i den enkla relationen mellan säljare och köpare som i komplexa nätverk ingår parterna i aktiva kontakter med varandra. Det är den aktiva kontakten mellan parterna som han kallar interaktion.

Första steget i implementering av en CRM-lösning går ut på att skapa en metod för att hjälpa företaget att identifiera kunderna som individer varje gång det kommer i kontakt med dem. Det uppnås genom att information vid varje kontakttillfälle lagras. Företaget måste lagras information om den enskilde kunden och se till att informationen finns tillgängligt i hela företaget så att alla medarbetare kan ta del av den. Om det inte finns information om åtminstone de mest värdefulla kunderna kan företaget inte gå vidare med de andra stegen.

Vid informationsbrist blir det inte heller möjligt för företaget att uppnå en lärande relation med kunderna, vilket är en hörnsten inom CRM. Med en lärande relation menar Peppers och Rogers en relation som utvecklas och blir bättre för varje interaktion företaget har med kunden. Detta kan ske genom att kunden berättar om sina behov och företaget anpassar sina varor eller tjänster efter dessa behov.

Även om en konkurrent, vid ett senare tillfälle, erbjuder ett liknande samspel och anpassning kommer kunden inte att känna sig lika bekväm med denne förrän kunden lagt ner lika mycket tid och energi på att lära konkurrenten som det första företaget redan vet. Den lärande relationen medför således att kunden blir lojal mot företaget. Hur ett företag kan utveckla en kundanpassning diskuteras mer utförligt i sista fasen.¹²

I ett initialt skede bör företaget sammanställa all information som det redan har om kunden. Företaget kan nämligen inneha en hel del affärskritisk kundinformation som dock kan vara utspridd på olika avdelningar. Information kan även finnas på hemsidan om kunden har registrerat sig där. Exempel på information som till en början kan vara viktig för att underlätta kundidentifikation är namn, adress, telefonnummer, e-mailadress, titel och kundnummer.

När all befintlig information sammanställs för företaget tänka ut en strategi för hur ytterligare information ska kunna inhämtas. Att samla in information om alla kunder blir troligtvis dyrt och ineffektivt. Företaget bör därför fokusera på att samla in information om de kunder som har störst kundvärde.¹³

¹² Peppers, Don & Rogers, Martha, *The one to one fieldbook-the complete toolkit för implementing a 1 to 1-marketing program*, Currency and Doubleday, New York, 1999, s. 4ff.

¹³ Peppers, D. & Rogers, M., *The one to one fieldbook*, s.27ff

Vissa företag går så långt att de registrerar varje produkt en kund köper och sedan används den informationen till analyser av kundens preferenser. Denna slags registrering ger företagen kännedom om kundens budget, arbetsförhållanden, värderingar etc. Säljpersonalen vet då vad kunden redan har och vad de ska erbjuda kunden. Personalen inom företaget kan även utrustas med kort där de skriver ner kundens klagomål eller önskemål som de tar emot. Genom att företaget känner till kundens individuella preferenser kan det behandla kunden som denne vill.¹⁴

Att avgöra vilken information som ska användas för kundidentifikationen kan dock vara problematiskt. Endast namn räcker inte eftersom flera personer heter samma sak. Kundnummer är även det svårt då kunden tenderar att glömma eller tappar bort sitt nummer. Telefonnummer är ett enklare sätt eftersom det är något som de flesta kommer ihåg. Problemet är dock att vissa har hemligt telefonnummer eller inte vill lämna ut sitt telefonnummer med rädsla för att företaget kommer att använda det för framtida telefonförsäljning. En del företag använder personnummer för identifiering, men vissa människor vill inte lämna ut det. Problemet med det är att dessa oftast är höginkomsttagare, vilka har mest pengar att spendera på företagets produkter. Att kombinera namn och adress är ett av de bästa tillvägagångssätten eftersom det är kundvänligt, enkelt och tillförlitligt. Något som blivit allt vanligare, på grund av Internets ökade användning och olika sorters telefonservice, är lösenord. Vilken information företaget än använder bör den uppdateras med jämna mellanrum. En god regel är att gå igenom den vart annat år. När företaget ringer eller e-mailar för att få informationen bekräftad kan de även passa på att be kunden om tilläggsinformation och slipper på så vis störa kunden flera gånger.¹⁵

3.2.4 Kundlojalitet inom CRM

Resultatet av en lyckad relation i både affärer och på det personliga planet är lojalitet. På grund av detta kan lojalitet inte köpas utan är något som måste växa fram utifrån en relation som företaget initierar och vårdar. Eftersom de flesta kunder utför sina inköp hos fler än ett företag bör lojalitet beräknas utifrån hur länge kunden har köpt sina produkter hos företaget samt hur stor andel av kundens affärer som företaget utgör.

En viktig strategi för att skapa lojala och långsiktiga relationer är att få kunden att känna sig speciell. En kund som behandlas som en speciell individ blir troligare en lojal kund. Detta kan lösas genom olika förmåner, diskussionsgrupper eller klubbar som kunderna kan få tillgång till via företagets hemsida och/eller telefon. Med dagens teknik har det även blivit möjligt att leverera personliga webbsidor för kunder när denna kontaktar företaget via Internet. För att erhålla lojala kunder är det av yttersta vikt att förutse och ta bort hinder och förseningar som kan irritera kunderna när dessa interagerar med företaget. Då service och produkter överstiger en kunds förväntningar byggs ett förtroende upp för leverantören. Newell (2000) menar att kundlojalitet uppnås genom att kunden upplever ett högt samlat värde av produkt, ekonomi och sociala relationer. Detta värde är summan av alla fördelar i relation till alla kostnader så som pris, tidsåtgång etc. Upplevt värde är inte ett absolut värde utan något som sätts i jämförelse med vad kunden tror andra leverantörer erbjuder.

¹⁴ Peppers, D & Rogers, M., *The one to one fieldbook*, s 29-35

¹⁵ Peppers, D., & Rogers, M., *The one to one field book*, s. 38 -44.

En form av lojalitet är vad Shapiro & Varian (1999) beskriver som Lock-In. Det är när ett företags produkter är utformade på ett sådant sätt att det medför en hög kostnad för kunden att byta leverantör. De kan då anses vara låsta av det säljande företaget eftersom ett byte medför dels en kostnad för den nya produkten samt en byteskostnad. Det ger företaget som har låst sin kund möjlighet att ta mer betalt än sina konkurrenter. Vandermerwe (2000) hävdar att med Lock-In har kunderna egentligen inte något val, utan relationen är påtvingad och varar så länge som byteskostnaden är tillräckligt stor att den nuvarande leverantören medför lägst kostnad. Ett alternativt synsätt är Lock-On som, enligt Vandermerwe (2000), handlar om att kunderna väljer det säljande företaget inte för att de måste, utan för att de är kundernas första val eftersom de erhåller överlägset värde i förhållande till kostnad. Med Lock-On är det kunderna som hindrar konkurrensen och inte produkterna.

3.2.5 Kommunikations frekvens inom CRM

Det relationella företaget som bedriver sin verksamhet i en interaktiv miljö är inte enbart beroende av information om sina kunder, utan också av information från dem.¹⁶

Kommunikation med kunden spelar avgörande roll.

Mycket information om kunden går inte att få utan en tvåvägskommunikation och det är därför denna dialog är så viktig. Det är bara genom att föra en dialog med kunden som företaget kan få reda på kundens exakta behov eller missnöje. Många missnöjda kunder bryr sig aldrig om att klaga till företaget, utan klagar endast till sin omgivning. Det leder naturligtvis till ett dåligt rykte för företaget. Om företaget däremot mottar ett klagomål och rättar till felet och förbättrar produkten eller mottagandet till nästa gång kommer kunden antagligen att bli nöjd och fortsätta vara lojal mot företaget. Det måste finnas ett mål med dialogen. Den får inte bli till någon slags spelad omtanke utan måste leda någonstans. Om kunden klagat över något ska det självklart ha ändrats vid nästa köptillfälle. Sker ingen ändring har företaget inte låst kunden i en lärande relation och då kan kunden lika gärna gå till en konkurrent. Hela idén med interagerandet har då gått förlorat eftersom det ska leda till nöjda och lojala kunder som i sin tur leder till lönsamhet för företaget.¹⁷

Interagerandet är det steg som kräver kundens aktiva deltagande och engagemang. Utförs det här steget rätt blir kundens uppfattning av företaget oftast fördelaktigt. Det här steget överlappar de två föregående stegen då ett samspel med kunderna resulterar i att en större andel kunder kan identifieras och även bättre differentieras. Det viktiga är dock att dialogen som förs med kunden används i en bred strategi så att den verkligen leder till förbättringar för kunden. Försöken till ett samspel med kunden kommer annars bara att leda till bortslösad tid för kunden. Det får inte bli så att kunden känner sig övervakad och störd av dialogen. Det är just ”överinteragerande” som har lett till att vissa förväxlar relationsmarknadsföringsprogram med störande telefonförsäljare och E-mall erbjudanden som skickas ut till ointresserade. Om relationsmarknadsföringen används rätt ska den leda till verklig nytta för kunden och differentiera företagets beteende mot den enskilda kunden.¹⁸

¹⁶ Peppers, D., & Rogers, M., Enterprise One To One, s. 205

¹⁷ Peppers, D. & Rogers, M., The one to one field book, s. 96ff.

¹⁸ Peppers, D. & Rogers, M., The one to one field book, s.94f

3.2.6 Säkerhet bakom CRM

CRM är, till skillnad från traditionell marknadsföring, mer än bara ett sätt för marknadsföringsavdelningen att föra ut företagets budskap. CRM är i första hand en strategifråga för företagsledningen, som berör faktorer såsom ledarskap, företagskultur, affärsorganisation och resursfördelning. CRM ger de högre cheferna en ny framtidsvision och en taktisk uppläggning som får strategin att fungera. I andra hand är CRM en operativ fråga för marknadsföringsfunktionen som omsätter CRM -strategin i handling, vad beträffar bland annat den externa marknadsföringen. Den hjälper försäljnings- och economichefer att bygga upp djupare och mer produktiva relationer med utvalda kundföretag. För ett företag är det även lättare att få ut nya produkter och tjänster på marknaden om de har bra relationer till sina kunder.

3.2.7 Teknologi inom CRM

Även om tekniken inte är det väsentliga är det viktigt att förstå vad den består av och hur den bidrar till enheten. Nedan följer några begrepp som ofta nämns i samband med CRM.

Data Warehouse

Många företag har mycket kunddata samlat, men på olika ställen och i olika format. Det kan vara i kundregister hos återförsäljare, som loggfil på en webbplats, kassasystem, säljstödssystem och till och med som enskilda listor i säljarnas bärbara datorer. Alla dessa datamängder måste samlas i ett gemensamt datalager, ett Data Warehouse, för att den verkliga potentialen i datamängden ska kunna utnyttjas. Data Warehouse kan dock innebära tekniska problem då inkommande data från olika system måste omvandlas för att vara kompatibelt.

Data Mining

Data Mining kallas tekniken för att finna den information som ryms i Data Warehouse. Med de enorma mängder data som även ett litet företag samlar på sig med tiden blir underhållet av databasen kostsam och analysen komplicerad. Definitionen av Data Mining är:

”Data Mining är en teknik för att analysera detaljerade data och ur dessa extrahera och presentera funktionell, dold och ny information i syfte att lösa ett affärsproblem.” (Ronald S Swift, *Accelerating Customer Relations*, Prentice Hall 2001).

OLAP-verktyg

OLAP (On Line Analytical Processing) är ett viktigt hjälpmedel för dagens affärsverksamhet. Verktyg bygger på att man väljer ut relevanta tabeller ur datalagret och förberäknar dessa till så kallade kuber. Med lite träning går det sedan snabbt att göra sammanställningar och hitta intressanta mönster och samband. De flesta verktyg har dessutom möjlighet att göra analysen direkt över Internet så att man inte behöver sitta vid själva databasen. Kuberna kan uppdateras regelbundet så att man hela tiden har färsk data för analysen och alltså kan ge underlag för snabba taktiska beslut.

Call-centers

Ett Call-center är en centraliserad avdelning i företaget som betjänar kunder med hjälp av telefon, fax, e-post, Internet eller videolänkar för att på så vis kunna erbjuda bekvämare försäljning, service eller ordermottagning. Det är en möjlighet att förstärka kunddialogen och kundtillgängligheten med integrerade tele- och datakommunikationssystemlösningar. Inte bara kundservice kan förbättras utan den kan också skapa nya intäktsmöjligheter. Den förbättrade servicen som kan ges är bl. a. förlängda öppettider och en möjlighet att flytta ett samtal mellan två handläggare utan att kunden behöver upprepa sitt ärende.

En call-centerlösning innebär ökad frihet för företagets kunder, som kan uträtta sina ärenden på telefon, på tider när de passar dem bäst. Det blir mer och mer viktigt att ta hand om den som ringer till företaget. Får de upptaget eller blir ställda i långa telefonköer är det troligt att de tappar tålamodet och ringer till en konkurrent istället. Varje tappat samtal blir då en tappad intäkt och en förlorad kund. När ett Call-center fungerar kan det betjäna sina kunder snabbt och kostnadseffektivt med hög kvalitet. Målet är att behålla och öka kundbasen med snabb och effektiv kundtjänst samt bättre möta behoven i olika kundsegment.

Sammanfattning av båda teorierna

Skillnaderna mellan TCA och CRM är betydande. Detta visas tydligt i tabell 3:2, som punktvis förklarar de båda teoriernas kännetecken.

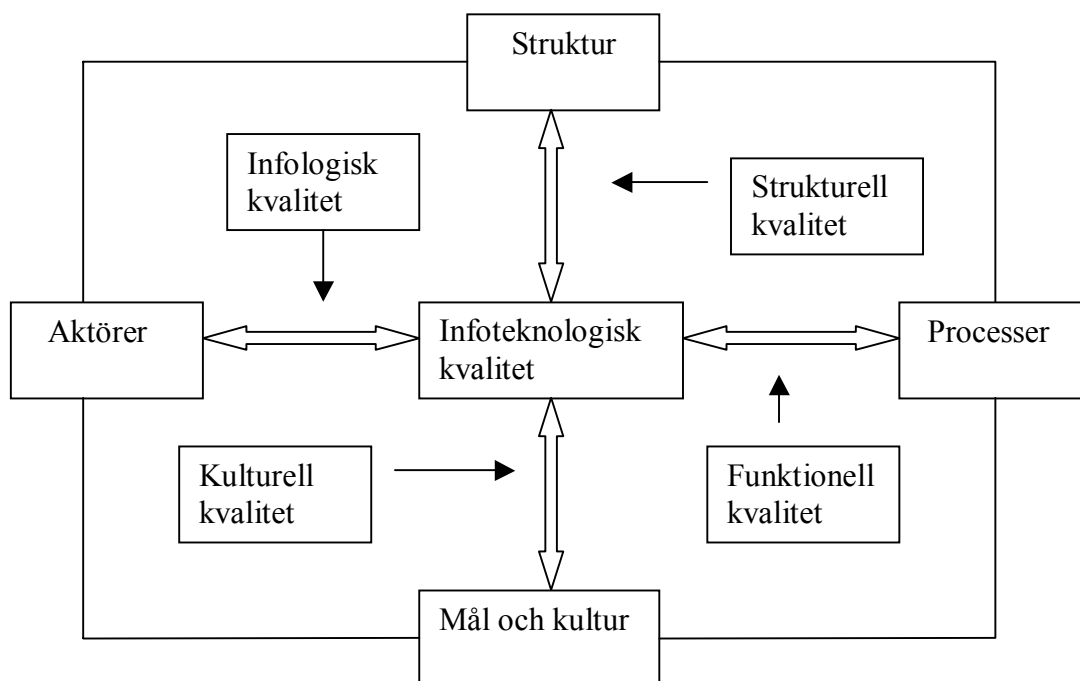
Tabell 3:2. Jämförelse av TCA och CRM

Olika aspekter:	TCA kännetecknas av:	CRM kännetecknas av:
Tidsaspekt	Fokus på kortsiktighet och enskilda affärer.	Fokus på långsiktighet och att behålla kunder.
Produkt	Orientering mot produkternas finesser.	Orientering mot produkternas kundnytta.
Kundservice	Begränsad satsning på kundservice, kundkontakt och engagemang för kunden	Stor satsning på kundservice, kundkontakt och engagemang för kunden.
Kunden	Det är viktigt att få rätt mot kunden.	Det är viktigt att skapa värde för kunden.
Kvalitet	Kvalitet avser levererad produkt och är främst produktionsavdelningens angelägenhet	Kvalitet innebär kundupplevt värde och är en angelägenhet för alla i företaget.
Affärsaspekt	En affär berör oftast främst inköpare hos kunden och försäljare hos leverantören.	En affär berör oftast en flertal avdelningar och nivåer hos både kunden och leverantören.

4 MIN MODELL FÖR ANALYS

Den här modellen skapades för att systematisera den kunskap jag behövde för att kunna besvara min huvudfråga. Modellen inriktar sig på olika perspektiv: infologisk-, strukturell-, funktionell-, kulturell-, och infoteknologisk kvalitet.

En modell för analys



Figur 4:1 En modell för förståelse för faktorer som förklarar problematik från olika dimensioner.

4.1 Presentation av modellen

Den här modellen består av nio begrepp. Varje koppling mellan den informationsteknologiska delen och den sociala delen utgör en så kallad arkitektur (Magoulas & Pessi, 1998). Varje arkitektur reflekterar en speciell kvalitetsbild. Jag har valt att undersöka olika kvalitets aspekter avseende TCA respektive CRM.

Aktörer

Under denna rubrik diskuteras vilka personer som påverkar eller bli påverkade inom olika processer. Med andra ord är aktörer människorna som är inblandade i alla väsentliga processer. De mest relevanta aktörer för min analys är: kunden, leverantör och ledningen.

Struktur

Struktur innebär de system av kommunikation, hierarkiskt mönster, rollindelning och arbetsfördelning som finns i organisationen.

Processer

Processer kan vara antingen värdeskapande eller värdestödjande (Porter, 1998). En process innebär i stort sett att något går från ett tillstånd till ett annat. Det kan finnas många olika processer och metoder för att stödja dessa inom en organisation. Utveckling, som i sig innebär en process, kan komma att påverka flera, om inte alla processer som finns i organisationen, både direkt och indirekt, beroende på utvecklingens syfte.

Mål och kultur

Mål är organisationens mål och svarar på frågorna: Vad vill man uppnå? Varför? Mål: TCA vill minska transaktionskostnader, CRM vill öka kundvärde.

Kulturell kvalitet

Den kulturella kvaliteten refererar till mål, värderingar, normer och etik som råder inom verksamheten.

Infologisk (kommunikativ) kvalitet

Den infologiska kvaliteten refererar till de kognitiva förmågor, erfarenheter, kunskaper etc. som främjar respektive hämmar kontakten mellan människor och deras informationsmiljö. Den infologiska kvaliteten kan vara informativ, dvs. envägs informationsutbyte, eller kommunikativ, dvs. tvåvägs informations- och kunskapsutbyte. Den infologiska kvalitetsbilden kan uttryckas i termer av bl. a. begriplighet, kompetens, klarhet och tydlighet, fullständighet, tolkning, feedback etc.

Strukturell (organisatorisk) kvalitet

Den strukturella kvaliteten refererar till organisationens formella ansvar att behandla kundens ärenden. Kvalitetskonceptet omfattar bl. a. följande aspekter: ansvarighet, handlingsfrihet (ansvar och befogenhet), påverkbarhet, överblickbarhet, anskaffning, behörighet, interaktion med kunden etc. Den strukturella kvaliteten refererar även till de inbördes förhållandena med de informativa, kommunikativa, transaktionsmässiga samt sociokulturella aspekterna av servicen som genererar ansvarsfrågor.

Funktionell kvalitet

Den funktionella kvaliteten refererar till rutiner och procedurer som levererar kundservicen och därmed uttrycker hur kunden tar emot servicen. Det är i första hand servicen som associerats till hanteringen av olika slags transaktioner. Den funktionella kvaliteten kan analyseras i termer av bl. a. tillgänglighet, kontinuitet/öppenhet, funktionalitet, snabbhet, jämförbarhet, feedback, leveranssäkerhet, konsistens, effektivitet (rätt sak, effectiveness) samt produktivitet (rätt sätt, efficiency).

Infoteknologisk kvalitet

Teknologi finns i mitten av modellen och står för den utrustning som hjälper organisationen att lösa sin uppgift och sett ur ett informatikperspektiv handlar det om det IT-stöd som finns i organisationen.

4.2 Design av frågorna

I detta avsnitt presenterar jag designen av mina utredningsfrågor. Frågorna har delats upp i flera avsnitt. Frågorna som ställdes berör kopplingen mellan infologisk-, strukturell-, funktionell-, kulturell-, och infoteknologisk kvalitet i TCA respektive CRM. Jag vill se hur två olika strategier relateras till IT.

Genom att ställa samma frågor till de företag med olika marknadsföringskoncept ska jag få en bättre insyn på hur information förvaltas och behandlas samt om den är anpassad till de olika förutsättningarna. Med andra ord hur IT kan relateras till förbättringar av kundtransaktioner respektive kundrelationer.

För att undersöka infologisk kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenterna.

1. Hur används informationen?
2. Vilken nytta har kunden av detta?
3. Till vilket grad är relevant information om produkter och tjänster tillgängligt för alla?

För att undersöka strukturell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenterna.

4. Vilka strukturella förändringar har gjorts för att anpassa organisationens infosystem till respektive koncept?
5. Vilken roll (lärare, arkitekt, medlare, konfliktlösare) kännetecknar management (ledningen) i samband med konceptet?
6. Vilka är kundaktiviteter?

För att undersöka funktionell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenterna.

7. Vad har ni för affärsidé respektive affärsstrategi?
8. Vilka av följande dimensioner (standardisering, differentiering, formalisering, centralisering, globalisering) bäst presenterar ert servicekoncept?
9. Vilka av följande kommunikationssätt ("face to face", telefon, videokonferens, EDI, e- post, mobile, annat) representerar bäst ert servicekoncept?

För att undersöka kulturell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenterna.

10. Vad anser ni är viktigt i en kundrelation?
11. Vilka är anledningar till att kunder handlar hos företaget?
12. Påverkas informationsbehovet när kontakten blir elektronisk?

För att undersöka infoteknologisk kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenterna.

13. Vilket IT-stöd finns? Hur används Internet?
14. Har fungerar systemets säkerhet?

5 EMPIRI

I detta kapitel presenteras resultatet från min empiriska studie. Studien bygger på fyra intervjuer. Två av dessa intervjuer gjordes med marknadsansvarige inom transaktionsmarknadsföring och två andra intervjuer gjordes med managers som arbetar på olika sätt med CRM. Kapitlet presenterar deras erfarenhet och åsikter kring transaktionsmarknadsföring (TCA) respektive Customer Relationship Management (CRM) i förhållande med IS/IT samt vad de anser är av intresse för att nå framgång med de två affärssynsätt.

5.1 Inledning

De fyra intervjuer som följer nedan är utförda utifrån frågor som var presenterade i föregående kapitel. I dessa redovisningar har jag inte lagt in några egna åsikter utan endast återgivit respondenternas åsikter och uppfattningar. Dessutom har ytterligare information inhämtats från företagets hemsida och från tidningsartiklar. Alla intervjuer inleds med en kort presentation av företag och sedan följer en redogörelse för hur de arbetar med de aktuella teorierna.

5.1.1 Intervju med Kruno Trogrlic, marknadsansvarige inom Föreningssparbanken AB, Göteborg

Föreningssparbanken bildades 1997 då Föreningsbanken och Sparbanken gick samman. Bankens gemensamma historia sträcker sig tillbaka ändå till 1820. Då bildades landets första sparbank i Göteborg efter europeisk förebild. Föreningssparbanken är idag en av Nordens största bankkoncerner. Föreningssparbankskoncernen har ca 4,3 miljoner privatkunder i Sverige och ytterligare ca 4 miljoner privatkunder i Baltikum. Bankens styrka är den unika lokala förankringen, som garanteras av bankens omfattande kontorsnät som är indelat i 93 lokala banker, i kombination med väl utvecklade möjligheter för kunderna att nå banken också med hjälp av bland annat Internet och telefon.

Respondenten är marknadsansvarig för Föreningssparbanken i Göteborg. Hans huvudsakliga arbetsuppgift är att marknadsföra produkter/tjänster från Föreningssparbanken.

Intervjun inleds med frågor om infologisk kvalitet.

Hur används informationen? Vilken nytta har kunden av detta?

På Internet kan man göra sina bankärenden när som helst. Kunden bestämmer själv när banken ska vara öppen. Sedan spelar det ingen roll om datorn finns hemma, på jobbet eller är med på resan. Det för att man alltid har nära till banken, där och när man behöver den. Respondenten anser att Föreningssparbankens system är väldigt praktiskt och enkelt. Respondenten hävdar att alla tjänster är prissatta. Det finns inga dolda avgifter. Han poängterar att det kostar pengar i marknadsföringen när man köper och använder produkter. Det finns ingenting som är gratis. Någon betalar i alla fall.

Till vilket grad är relevant information om produkter och tjänster tillgängligt för alla?

Alla relevanta information om produkter och banktjänster är öppna och tillgängliga för alla bankkunder.

För att undersöka strukturell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vilka strukturella förändringar har gjorts för att anpassa organisationens infosystem till respektive koncept?

När det gäller strukturella förändringar och anpassning av organisationens infosystem, så är vår kompetens ganska omfattande. Inom finansiella marknadssystem den omfattar analys, design, utveckling, integration och distribution av finansiell information. Kundernas krav är extremt hårda när det gäller snabbhet och korrekthet. Sen eller felaktig information kan innebära stora ekonomiska förluster för exempelvis valuta- och aktiehandlare.

Vilken roll (lärare, arkitekt, medlare, konfliktlösare) kännetecknar management (ledningen) i samband med konceptet?

Respondenten ser på ledningens roll mest som medlare bland alla inblandade aktörer.

Vilka är kundaktiviteter?

Respondenten anser att Föreningssparbanken vill bidra till ett rikare liv för de många människorna och företagen och därigenom uppfattas som en positiv kraft i samhället. Därför samarbetar banken över hela Sverige med olika organisationer inom områdena idrott, kultur och samhälle. Grunden för bankens engagemang inom sponsring är Föreningssparbankens sponsringpolicy. Föreningssparbanken ska genom en affärsmässig, aktiv och synlig sponsorverksamhet nå bredda grupper i samhället och stärka bilderna av banken.

För att undersöka funktionell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vad har ni för affärsidé respektive affärsstrategi?

Enligt respondenten är Föreningssparbankens affärsidé att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner och landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. Föreningssparbankens kontorsrörelse kompletterad med Internet, telefon, postkontor och butiker gör banken till Sveriges mest tillgängliga bank.

Vilka av följande dimensioner (standardisering, differentiering, formalisering, centralisering, globalisering) bäst presenterar ert servicekoncept?

Respondenten hävdar att målet är att 99 % av alla affärsbeslut ska fattas i den lokala banken, av dem som känner kunderna och den lokala marknaden. Detta ger en effektiv, decentraliserad bankverksamhet.

Vilka av följande kommunikationssätt ("face to face", telefon, videokonferens, EDI, e-post, mobile, annat) representerar bäst ert servicekoncept?

Kunderna uppskattar mest "face to face" kontakt.

Intervjun fortsätter med frågorna som berör kulturell kvalitet. Det handlar om kundrelation, kundkontakt etc.

Vad anser ni är viktigt i en kundrelation?

Respondenten anser att kunderna vill ha mindre med bankerna att göra, men behöver dem alltmer. Kunderna klarar att själva utföra rutinärendena, men kontaktar banken oftare när det gäller professionella tjänster som rådgivning om finansiering och placeringar.

Det finns olika kundgrupper: de traditionella kontorskunderna, de rena e-bankingkunderna och de som både använder kontor och e-banking. För banken är det viktigt att minska sina kostnader via självbetjäning men man önskar samtidigt ha en god relation till lojala och lönsamma kunder

I allmänhet är det så att självständiga och kompetenta kunder är mindre lojala än andra kunder och även visar lägre kundnöjdhet. Kontorskunderna upplever ett högre positivt kundvärde än Internetkunder. Kundernas upplevelser skiljer sig avsevärt beroende på vilken kanal de brukar använda för sina affärer.

Vilka är anledningar till att kunder handlar hos företaget?

Vårt varumärkes värde avgörs av det innehåll vi fyller det med, anser respondenten. Sponsring rätt använd är ett bra sätt att levandegöra bankens grundläggande värderingar. Det är ett bra sätt att bjuda våra kunder på upplevelser och förmedla känslor. Det är ett bra sätt att fylla varumärket med innehåll, hävdar respondenten.

Påverkas informationsbehovet när kontakten blir elektronisk?

Respondenten hävdar att vardagsärenden som görs i bankkontoret kan idag göras via telefon och Internet. Men informationsbehovet kan påverkas när de andra tjänsterna görs t ex rådgivning.

Till slutet har jag ställt frågan som berör infoteknologisk kvalitet.

Vilket IT-stöd finns? Hur används Internet?

Man kan kolla sitt konto, betala räkningar eller se över sparande och lån när det passar kunden. När kunden har loggat in, dyker upp en samlad bild över kundens privatekonomi och man får tillgång till personliga meddelanden, information och erbjudanden från banken.

Hur fungerar systemets säkerhet?

Internet är ett världsomspännande system, en stor trafikplats, där information transporteras över ett antal punkter och där många aktörer samverkar för att få allt att fungera, anser respondenten.

När viktig information ska utbytas mellan två parter t.ex. mellan en kund och dennes Internetbank, används ett antal skyddsåtgärder för att informationen inte ska komma i orätta händer.

Säkerhetssystemen i Banken via Internet är mycket omfattande och består av ett antal samverkande delar. Banken följer ständigt utvecklingen inom säkerhetsområdet för att vara säkra på att hålla en mycket hög säkerhetsnivå. Respondenten hävdar att banken aldrig har fått nåt intrång i systemet.

Vår säkerhetslösning består av några väl valda komponenter och tillämpningar av standards i detta område. De samverkar och utgör tillsammans den säkerhetsnivå vi anser måste finnas för att vår närvaro och tillgänglighet på Internet ska fungera på bästa möjliga sätt.

Säkerhetssystemet består av flera delar för att ge maximal säkerhet. En del är så kallade brandväggar som vi har runt våra datasystem. Förbindelsen mellan kundens dator och våra webbservrar är krypterad, vilket gör att ingen annan kan se den information som skickas mellan kunden och banken.

Den personliga säkerhetsdosan med personlig kod är sedan ytterligare ett sätt att garantera att det är en identifierad kund som loggar in.

5.1.2 Intervju med Maria Broberg, projektledare för grupp Internet inom Ving

Ving ingår sedan 1994 i My Travel Northern Europe. My Travel Northern Europe är en del av MyTravel Group plc, en av världens största leverantörer av semesterresor med flyg. Koncernen har verksamhet i Norden, Storbritannien och Nordamerika. I MyTravel Northern Europe ingår, förutom Ving i Sverige, Norge och Danmark, arrangörerna Always, Trivselresor och Globetrotter i Sverige. Ving bildades 1958 i Göteborg. Ving är Skandinavien marknadsledande researrangör. Idag har Ving ett brett sortiment av produkter med 120 resmål i 25 länder.

Respondenten är projektledare och ansvarig för utveckling, uppdatering och innehållet av Vings hemsida på Internet.

Intervjun inleds med frågor om infologisk kvalitet.

Hur används informationen? Vilken nytta har kunden av detta?

Respondenten anser att, de som arbetar på Ving med reseförsäljning, vill göra det så enkelt så möjligt för alla kunder att boka eller söka information om en resa, när som helst, dygnet runt. Väljer kunden att boka på telefon kopplas han/hon till kundens lokala butik. Är det upptaget kopplas kunden automatiskt vidare till närmaste Vingbutik.

Till vilket grad är relevant information om produkter och tjänster tillgängligt för alla?

Respondenten hävdar att alla kan boka de flesta resor som säljs via Internet. Undantag är kombinationsresor och vissa tillval.

För att undersöka strukturell kvalitet så ställde jag följande fråga till respondenten.

Vilka strukturella förändringar har gjorts för att anpassa organisationens infosystem till respektive koncept?

Eftersom våra kunder hanterar mycket stora reseolymer var det viktigt för oss att snabb och enkelt kunna bygga en bokningsmotor som kan hantera hela deras resehanteringsprocess på ett smidigt sätt, från resebehov till avslutad reseräkning. Det är mycket viktigt med hela integrationen. För att ytterligare förenkla integration, är det väldigt viktigt att det finns anpassad infosystem för några av de mest använda processerna som exempelvis bokning och hantering av reservationer.

Vilken roll (lärare, arkitekt, medlare, konfliktlösare) kännetecknar management (ledningen) i samband med konceptet?

Respondenten ser ledningen i rollen som arkitekt, medlare.

Vilka är kundaktiviteter?

I våra ständigt uppdaterade resmålsguider får kunderna tips på olika kundaktiviteter som shopping, stränderna, sevärdheterna och mycket mer. Allt är inrapporterat av MyTravels utlandskorrespondenterna som vet vad som gäller eftersom de är bosatta på orterna de skriver om. Resmålsguiderna kan kunderna dessutom enkelt ladda hem och printa ut.

Respondenten anser att tanken bakom Sunwing Resort är enkel: när barnen har det bra brukar föräldrarna också ha det. Därför har Ving satsat allt för att ge de små roliga upplevelserna med hög säkerhet. I alla led har vi tänkt på barnen – i restaurangerna, vid poolerna, i lägenheterna, vid showerna och så förstås när vi hittat på alla roliga aktiviteter.

För den som vill göra mer än att ägna sig åt poolerna, stranden och havet ordnar vi massor med aktiviteter för hela familjen.

Ving erbjuder ett brett urval av semestrar som attraherar ”de många”

För att undersöka funktionell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vad har ni för affärsidé respektive affärsstrategi?

Vings affärsidé är att sälja prisvärda resor, dvs. högsta kvalitet och bästa service till lägsta möjliga pris. Målet är att alla kunder ska hitta sin resa hos Ving. För det krävs marknadsanpassad produktion och ständig förnyelse. Vårt mål är att våra kunder ska få de bästa veckorna på året med upplevelser som gör att känslan sitter kvar länge. Vings grundvärden är omtanke, kvalitet och nytänkande.

Respondenten anser att charterflyget verksamhet var tidigare begränsad av ett antal regler. Man skulle vara borta en viss tid, oftast en eller två veckor. Man var tvungen att flyta ut och hem på bestämda tider och samma flygplats, det måste ingå hotell och transfer. Med avregleringen avskaffades charterreglerna. Reguljärflyget brukar fylla omkring 60 % av sina flygstolar. Nu börjar gränserna suddas ut, anser respondenten. Efter avregleringen har många reguljärflygbolag börjat ge sig in på turistmarknaden och slåss om semesterresenärerna.

Vilka av följande dimensioner (standardisering, differentiering, formalisering, centralisering, globalisering) bäst presenterar ert servicekoncept?

Respondenten anser att i en allt hårdare konkurrens om kundernas pengar ökar priset i betydelse. Därför fokuserar Ving nu insatserna i sin verksamhet på att skapa konkurrenskraftiga priser. Men för att få de bästa produkterna (hotell och flyg) till låga inköpspriser måste företaget ta risker. Respondenten hävdar att det är viktigt att hela organisationen kan vara med och ta ansvar för dessa risker. Därför strävar företaget efter en stor intern öppenhet om Vings affärer. Enligt respondenten arbetar de med att få hela organisationen affärsorienterad. Lönsamheten ska baseras på stora volymer och genomgående hög effektivitet, menar respondenten.

Vilka av följande kommunikationssätt ("face to face", telefon, videokonferens, EDI, e-post, mobile, annat) representerar bäst ert servicekoncept?

Respondenten hävdar att det används mest telefon och Internet. På Internet kan man boka fram till sju dagar före avresa.

För att undersöka kulturell kvalitet så ställde jag följande fråga till respondenten.

Vad anser ni är viktigt i en kundrelation?

Det är viktigast att kunden är nöjd. Vi följer också själva upp kvaliteten kontinuerligt. Vid avresan från resmålet för gästerna fylla i en s.k. produktkontroll med detaljerade frågor om hur semestern har varit. Det är frågor som "Fungerade städningen på hotellet? Hur var vädret? Var servicen bra? Fick du valuta för pengarna?".

Svaren på produktkontrollerna ger en direkt indikation om hur arrangemanget har fungerat. De visar direkt om det brister någonstans i kvalitetskedjan- om ett hotell inte håller måttet, en utfärd ska bytas ut eller vi lovat så mycket i broschyren. Svaren på produktkontrollerna sammanställs varje kvartal i en kvalitetsrapport som skickas till samtliga destinationer och ledningen i Sverige, Norge, Danmark och Polen. Kvalitetsrapporten utgör ett av underlagen till den framtida planeringen av Vings resmålsprodukt.

Vilka är anledningar till att kunder handlar hos företaget?

Det finns givetvis flera orsaker angående anledningar till att kunder handlar hos oss: förtroende för varumärket, rätt pris, rätt produkt, kapacitet när slutsålt hos konkurrenter etc.

Vid sidan av priset är kvaliteten Vings främsta konkurrensmedel. Sunwing Resorts är en av våra bästa kvalitetsprodukter och en viktig symbol för Vinggruppens kvalitet. Under 20 år har IMU Testologen mätt marknadens attityder till de olika researrangörerna. Ving har alltid fått högsta betyg för kvaliteten. Även i Sveriges Kundbarometer gjord av Gallupgruppen, där man tar fram ett ”nöjd-kund index”, har Ving varit bäst i resebranschen under flera år i rad.

Påverkas informationsbehovet när kontakten blir elektronisk?

Inte så mycket. Respondenten hävdar att allt som är relevant kan uppnås elektronisk.

Till slutet har jag ställt frågor som berör infoteknologisk kvalitet.

Vilket IT-stöd finns? Hur används Internet?

Mycket av kommunikationen som sker idag, bygger på förtroende mellan deltagarna. Förtroende fås lättare när mötet sker personligen. Det är lättare att tolka den information som ges, samt att följdfrågor lättare kan ställas. IT kan förmedla stora mängder information till många användare. Det är ett enkelt sätt att sköta distributionen av information på, samt ger samtliga medlemmar tillgång till samma information samtidigt

Hur fungerar systemets säkerhet?

På Internet kan man boka fram till sju dagar före avresa. När kunden slutför bokningen får han/hon ett bokningsnummer. Bokningsnumret är en garanti på att resan är bokad. Sedan skriver man ut sidan med bokningsnumret så har kunden alla uppgifter om betalningsdatum och villkor. IT är et kraftfull hjälpmedel. Dock är det viktigt att komma ihåg att det är ett komplement till mänskliga kontakter, inget substitut.

5.1.3 Intervju med Magnus Witting, CRM manager i Intenia

Intenia är en av världens ledande leverantörer av systemlösningar för den samverkande ekonomin. Intenias mål är att bli den största leverantören genom att ge sina kunder morgondagens lösningar redan idag. Intenia erbjuder sina kunder en en-leverantörlösning för alla behov inom den samverkande ekonomin för flera industrisektorer. Intenia utvecklar, implementerar och underhåller sina egna lösningar för att kunna skapa högsta möjliga kundtillfredsställelse. Intenia Solution består av applikationer som omfattar Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Management (ENM), Supply Chain Management (SCM), Business Performance Measurement (BPM), e-business etc. Intenia har mer än 3200 anställda och levererar tjänster till över 3400 kunder.

Respondenten är huvudansvarig för CRM gruppen inom Intenia.

Intervjun inleds med frågor om infologisk kvalitet.

Hur används informationen? Vilken nytta har kunden av detta?

Det beror på i vilken fas en organisation befinner sig i. Respondenten hävdar att en organisation aldrig kan leva kundorienterad endast med hjälp av ett datasystem. Viktigt är att systemen och bearbetningen görs så personliga som möjligt. CRM - systemen måste även vara kompatibla med organisationens andra system och insamlad information måste vara lätt att extrahera. Det är viktigt att CRM - tänkandet står bakom samling och användning av alla information.

Till vilket grad är relevant information om produkter och tjänster tillgängligt för alla?

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

För att undersöka strukturell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vilka strukturella förändringar har gjorts för att anpassa organisationens infosystem till respektive koncept?

I intervjun med Magnus Witting, konsult på Intenia, framkom att företag i branscher med en naturlig koppling till kunder, är de företag som är mest lämpade att börja arbeta med CRM. De som säljer relativt mogna produkter väljer ofta i högre grad än de företagen med nyare produkter, att arbeta med CRM. Enligt respondenten finns det två olika sätt som bestämmer vilka problem som uppkommer när ett system implementeras. Det vanligaste tillvägagångssättet vid ett införande är att kunden redan bestämt sig för vilken typ av mjukvara de skall använda sig av, detta kan leda till en typ av problem där tyngdpunkten ligger på att kunderna kanske inte är helt på det klara med vad ett CRM-system kommer att innebära för organisationen. Har kunden inte bestämt sig för vilken typ av mjukvara som skall implementeras leder det i sin tur till specifika problem där tyngdpunkten ligger på att försöka förstå den organisation som systemet ska implementeras i.

Vilken roll (lärare, arkitekt, medlare, konfliktlösare) kännetecknar management (ledningen) i samband med konceptet?

En övergripande problem enligt respondenten är att förankra själva förändringsarbetet i företagsledningen. Ledningen måste förklara för användarna på ett bra sätt varför behovet finns för att införa ett CRM system. Detta är tyvärr något som allt för ofta inte fungerar i praktiken. Det är även viktigt enligt respondenten att ledningsgruppen avsätter mycket tid för projektet och ger mycket information för att kunna skapa en grundkartläggning för hur själva projektet ska gå till och för att få systemet att uppfylla de förväntningar som finns. Det är viktigt att tid avsätts för anställda under införandet så att de förstår sin roll i sammanhanget.

Den avgörande aspekten för att en CRM investering ska lyckas är enligt respondenten att ledningen är engagerad i arbetet, om inte så kommer CRM processen med stor sannolikhet att misslyckas oavsett kundstrategi eller teknik. För att få ut så mycket så möjligt av en CRM investering är det, enligt respondenten, viktigt att förändringar i organisationen informeras till anställda och att utbildning och utveckling går hand i hand och det går aldrig att börja för tidigt med detta. Om man inte utbildar personal och skapar förståelse kring CRM processen är risken stor att systemen inte används fullt ut eller att det finns någon förståelse om exempelvis varför viss information från kunden är viktig att samla in.

För att undersöka funktionell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vad har ni för affärsidé respektive affärsstrategi?

Intentias affärsstrategi är att sträva efter det perfekta partnerskapet genom att bygga långsiktiga relationer och dela deras kunders mål medan de förändrar sina verksamheter för att kunna konkurrera i en samverkande affärsmiljö.

Enligt Witting är det av stor vikt att man utgår från en kundstrategi för att lägga grunden för fortsatt arbete. Genom att utgå från en strategi kan man bättre bedöma vad för tekniska lösningar som behövs och hur avancerade de behöver vara.

Utgångspunkten för CRM i Intenia är kundvård där man använder IT-verktyg som hjälp. Behovet startade från krav underifrån då de såg att de var tvungna att förbättra kundrelationerna.

Det som anses bra för kunden med att införa ett CRM-system är att stora valmöjligheter uppstår. Systemet kan ha gjort det lättare att följa upp och ge mer respons på de olika kampanjer som tidigare varit svåra att följa upp.

Fler och fler företag börjar inse värdet av att arbeta kundorienterat och CRM är ett verktyg för detta. Företagen väljer att implementera CRM i olika stor utsträckning och väljer olika delar att arbeta med. Att anpassa implementeringen till de aktuella förutsättningarna och inte implementera alla delar utan att ifrågasätta värdet, anser jag vara rätt väg att gå för att lyckas med sitt CRM-projekt.

Vilka av följande dimensioner(standardisering, differentiering, formalisering, centralisering, globalisering) bäst presenterar ert servicekoncept?

Respondenten tycker att det är viktigt att CRM-tänkandet når ut i hela organisationen och tack vare CRM kan hela kundprocessen revitaliseras. Enligt Magnus Witting innebär CRM inget nytt utan det handlar om logisk kundvård.

Vilka av följande kommunikationssätt ("face to face", telefon, videokonferens, EDI, e-post, mobile, annat) representerar bäst ert servicekoncept?

Vi använder alla möjliga kommunikationssätt i kontakt med våra kunder. Men det viktigaste och det sätt som kunderna uppskattar mest, är "face to face".

För att undersöka kulturell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vad anser ni är viktigt i en kundrelation?

Enligt Magnus Witting är det viktigt att en kund känner en fördel med att vara lojal, det vill säga att kunden hela tiden tjänar något på det. De kunder som bör bearbetas mest är de som befinner sig i mellanskiktet, då de som befinner sig i "toppen" redan är lojala och således behöver mindre bearbetning.

Vilka är anledningar till att kunder handlar hos företaget?

Lojalitet, enligt Witting, skapas med hjälp av bra kundvård, leveranser i tid etc. Magnus Witting berättar vidare att lojalitet aldrig är ett mål i sig utan endast ett medel för att sänka kostnaderna och höja intäkterna. Företag vill skapa lojalitet hos kunderna och CRM är ett sätt att få mer kunskap om kunden och att utnyttja kunskapen i syfte att lojalisera.

Påverkas informationsbehovet när kontakten blir elektronisk?

Till en del. Att använda information på ett smart sätt, menar respondenten, är en betydande del av den nya ekonomin.

Till slutet har jag ställt frågor som berör infoteknologisk kvalitet.

Vilket IT-stöd finns?

Den starka fokuset på IT kan vara riskabelt eftersom det finns risk att man börjar i fel ände, att man närmar sig CRM på grund av IT och inte på grund av kunderna. IT är bara ett verktyg och inte ett självändamål.

Hur fungerar systemets säkerhet?

Det finns personer som tycker det är intressant att bryta sig in i andras system och som letar efter säkerhetsbrister i Internetprogramvaror. Programvarutillverkarna uppdaterar därför sina programvaror ständigt för att möta nyupptäckta brister. Vi hade aldrig några problem angående systemets säkerhet, menar respondenten.

5.1.3 Intervju med David Pantic, Key Account Manager inom AstraZeneca AB

AstraZeneca är ett av världens ledande läkemedelsföretag. Astra Zeneca bildades 1999 genom ett samgående mellan Astra AB i Sverige och Zeneca PLC i England. Några av världens främsta läkemedel kommer från AstraZeneca och företaget har en ledande position på världsmarknaden inom flera områden. Med stöd av en stark forskningsverksamhet och ett brett kunnande inom tillverkning och marknadsföring erbjuder koncernen innovativa produkter inom sex viktiga hälsovårdsområden – cancer, hjärta/kärl, mage/tarm, infektion, neurovetenskap och andningsvägar & inflammation. AstraZeneca har ca 60.000 medarbetare varav drygt 13.000 i Sverige.

Respondenten är Key Account Manager inom Astra Zeneca och användare av CRM – system.

Intervjun inleds med frågor om infologisk kvalitet.

Hur används informationen?

För att effektivisera vår marknadsföring har vi integrerat e-marknadsföring i vår globala marknadsförings – aktiviteter, hävdar respondenten. Vi har därmed ett stort utbud internetbaserade resurser för läkare inom viktiga terapiområden. I USA maximerar vi möjligheterna till direktkommunikation med patienter och vårdpersonal genom att tillhandahålla online-information om våra läkemedel och hur dessa används. I Europa och Asien bedriver vi pilotstudier inom e-handel för att förbättra samarbetet med hälso- och sjukvårdspersonalen

Till vilket grad är relevant information om produkter och tjänster tillgängligt för alla?

Alla relevanta informationen är i högsta grad tillgängliga för alla såsom patienter, läkare etc., men för varje grupp har vi speciella insamlade information.

För att undersöka strukturell kvalitet så ställde jag följande frågan till respondenten.

Vilka strukturella förändringar har gjorts för att anpassa organisationens infosystem till respektive koncept?

För oss är kunskapskapitalet verkligen en tillgångsmassa vars värde ökar om alla kan nå information oavsett var man sitter. Astra Zeneca har skapat en global databas som gränslöst kopplar ihop forskare i Lund, Mölndal, Södertälje, Wilmington och Boston i USA. På Astra Zeneca kan man grovt dela in verksamheten i tre steg: Discovery, Development och Marketing. Tillsammans inom dessa områden skapas mycket stora mängder information.

Vilken roll (lärare, arkitekt, medlare, konfliktlösare) kännetecknar management (ledningen) i samband med konceptet?

Varje ledande befattningshavare i företaget har ansvar för att lokala handlingsplaner utvecklas och tillämpas inom det egna området. Det gäller liknande med information & informationssystem.

Vilka är kundaktiviteter?

I de flesta länder, inklusive Sverige, förbjuder lagstiftningen reklam för receptbelagda läkemedel till allmänheten, men liksom övriga läkemedelsföretag kommunicerar AstraZeneca genom utbildningsrelaterade, ej reklamorienterade aktiviteter. Dessa kan ha till syfte att öka allmänhetens kunskaper om sjukdomar och även förmå människor att söka läkarhjälp när ett besvärligt, eller farligt sjukdomstillstånd inte behandlas. Andra aktiviteter kan utgöras av stöd till patienter som har fått recept på läkemedel för att ge dem praktisk information och uppmuntra dem till att följa den behandling som läkare har ordinerat.

För att undersöka funktionell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vad har ni för affärsidé respektive affärsstrategi?

Kunden är det centrala i vår affärsstrategi. Kunden måste betraktas som en individ, som en person vilken ska få uttrycka sina behov och önskemål. Vi ska bygga och utveckla relationer med sina kunder för att få en långsiktig hållbar värdeutveckling.

Vilka av följande dimensioner (standardisering, differentiering, formalisering, centralisering, globalisering) bäst presenterar ert servicekoncept?

Vi kombinerar, hävdar respondenten, våra globala resurser med högkvalitativa samarbeten på lokala marknader och fokuserar på att agera snabbt och effektivt i enlighet med våra kunders varierande behov.

För att försäkra oss om att vi agerar konsekvent inom hela koncernen fortsatte vi att integrera ansvarsfullt företagande i våra affärsprocesser och utveckla arbetet med att införa våra globala regler lokalt.

Vilka av följande kommunikationssätt ("face to face", telefon, videokonferens, EDI, e-post, mobile, annat) representerar bäst ert servicekoncept?

Respondenten anser att det vanligaste sättet är personlig kontakt. Försäljningen sker huvudsakligen genom egna lokala marknadsbolag och produkter marknadsförs främst till läkare och andra som är verksamma inom hälsovården. Dessutom informerar vi, hävdar respondenten, om produkternas ekonomiska och terapeutiska fördelar till myndigheter och grupper som upphandlar hälsovård.

För att undersöka kulturell kvalitet så ställde jag följande frågor till respondenten.

Vad anser ni är viktigt i en kundrelation?

Respondenten ser på kundrelation som den viktigaste punkten i hela processen. Kundrelation med sin egen kontaktperson är av den största betydelse. Han betonar att den kopplingen är viktigast. Att vårda kunder kan innebära att företaget utför aktiviteter vid sidan om de "professionella" för att skapa en personlig relation och öka kundnöjdheten. En av de viktigaste frågorna inom ett företag är kundernas lojalitet och drömmen är att vara kundens enda inköpskanal, anser respondenten.

Vilka är anledningar till att kunder handlar hos företaget?

Först och främst måste finnas en förtroende.

Påverkas informationsbehovet när kontakten blir elektronisk?

Respondenten anser överhuvudtaget att relationsmarknadsföring alltid har funnits. Personlig kontakt kommer på första plats. IT och Internet kan fungera som ett komplement.

Till slutet har jag ställt frågor som berör infoteknologisk kvalitet.

Vilket IT-stöd finns?

Vi använder en rad olika sätt att kommunicera våra läkemedels egenskaper till våra kunder, anser respondenten. Utöver vanlig media, såsom annonser i medicinska tidskrifter och möten med våra högutbildade konsulter, spelar ny media som Internet en allt större roll i utbildningen av läkare, farmaceuter och andra när det gäller våra produkter

Hur fungerar systemets säkerhet?

CRM – system som används är Siebel och den håller stor säkerhet.

6 ANALYS OCH DISKUSSION

I denna del av arbetet kopplar jag samman empirin med teorin samt återger mina egna reflektioner och åsikter. Jag ställer intervjujuset mot de teoretiska referenserna som tillsammans med mina tankar utgör undersökningens kunskapsbidrag.

Inledning

Att använda sig av en eller flera teorier i sin analys anses vara ett av det mest centrala arbetssätten inom det vetenskapliga arbetssättet (Ekström & Larsson, 2000). Jag kommer för att analysera mina intervjuer använda mig av de begrepp och den teori som jag insamlat under teoristudierna. När man tolkar och analyserar är det viktigt att vara klart avgränsad, det handlar inte bara om att avgränsa sig vad det beror vissa specifika organisationer eller händelser utan att avgränsa sig till en viss analytiskt aspekt.

Inom vetenskap förutsätts det att man delar upp och fokuserar på en viss aspekt. Ett samtal eller en text kan analyseras ur många olika aspekter och med hjälp av många olika analysmetoder. Jag har i min analysdel valt att arbeta efter modellen som var presenterad i kapitel 4.

6.1 Analys

Den struktur som tidigare har genomsyrat arbetet kommer jag i den mån det går att hålla mig till även i min analysdel. Följande avsnitt kommer att behandlas i analysen:

- Infologisk kvalitet
- Strukturell kvalitet
- Funktionell kvalitet
- Kulturell kvalitet
- Infoteknologisk kvalitet

6.1.1 Infologisk kvalitet

Infologisk kvalitet	FSparbanken (TCA)	Ving (TCA)	Intentia (CRM)	Astra (CRM)	Differens
Hur används informationen? Till vilket grad är relevant information om produkter och tjänster tillgängligt för alla?	På Internet man kan göra sina bankärenden när som helst. Alla relevanta information är tillgängliga för alla.	Alla kan boka de flesta resor som säljs via Internet.	Viktigt är att systemen och bearbetning en görs så personliga som möjligt.	För alla grupper har vi speciella insamlade information.	TCA=till alla CRM= så personligen som möjligt

Infologisk kvalitet

På frågan om hur används informationen och till vilket grad är relevant information om produkter och tjänster tillgängligt för alla var respondenternas uppfattning väldigt olika. Det vill säga att respondenterna som använder TCA ansåg att informationsinnehållet är ganska klart och tydligt och att allt information finns på Internet och är tillgängligt till alla. Respondenterna som använder CRM fokuserar mest på personliga förhållande med kunden.

6.1.2 Strukturell kvalitet

Strukturell Kvalitet	FSparbanken (TCA)	Ving (TCA)	Intentia (CRM)	Astra (CRM)	Differens
Vilka strukturella förändringar har gjorts för att anpassa organisationens infosystem till respektive koncept? Vilken roll kännetecknar ledningen i samband med konceptet? Vilka är kundaktiviteter?	Det är ganska omfattande. Sen eller felaktig information kan innebära stora ekonomiska förluster. Medlare. Genom sponsorverksamhet nå bredda grupper i samhället.	Det är mycket viktigt med hela integrationen. Snabb och enkelt bygga en bokningsmotor som kan hantera hela verksamheten. Medlare. Allt finns i resmålsguiderna som kunderna kan enkelt ladda hem och skriva ut.	Företag med en naturlig koppling till kunder är de företag som är mest lämpade att börja arbeta med CRM. Lärare.	Den skapas en stor mängd information genom gemensamt databas. Arkitekt. Det finns utbildningsrelaterade ej reklamorienterade aktiviteter.	TCA= nå bredda grupper i samhället, Ledning ses som medlare. CRM = ledning ses som lärare, arkitekt

Strukturell kvalitet

I min undersökning ställde jag ett antal frågor som skulle ge mig en uppfattning om hur verksamheten är organiserad och vilka är kundaktiviteter. Respondenterna som använder TCA som affärssynsätt ansåg att allting görs för att nå så mycket kunder så möjligt. Respondenterna som arbetar med CRM fokuserar aktiviteter mer till redan befintliga kunder. Det finns aktiviteter till alla men mest väsentliga aktiviteter är för dem som är redan kunder i företaget.

6.1.3 Funktionell kvalitet

Funktionell kvalitet	FSparbanken (TCA)	Ving (TCA)	Intentia (CRM)	Astra (CRM)	Differens
Vad har ni för affärsidé respektive affärsstrategi? Vilka av följande dimensioner (standardisering, differentiering, formalisering, centralisering, globalisering) bäst presenterar ert servicekoncept? Vilka av följande kommunikationsätt ("face to face", telefon, videokonferens, EDI, e-post, mobile, annat) representerar bäst ert servicekoncept?	Föreningssparbankens affärsidé att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och landbruk, kommuner och landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. Decentraliserad bankverksamhet. "Face to face" kontakt är mest uppskattad.	Vings affärsidé är att sälja prisvärda resor dvs. högsta kvalitet och bästa service till lägsta möjliga pris. Globalisering Telefon och Internet.	Att sträva efter det perfekta partnerskapet genom att bygga långsiktiga relationer. Utgångspunkten är kundvård. "Face to face" kontakt är viktigast.	Kunden är den centrala i vår affärsstrategi. Kunden måste betraktas som en individ Globalisering. Personlig kontakt.	TCA = fokus är att skapa konkurrenskraftiga priser. CRM = fokus är att skapa perfekta partnerskapet genom att bygga långsiktiga relationer.

Funktionell kvalitet

Två av dem tillfrågade respondenter som använder TCA svarade på min fråga om affärsstrategi att deras fokus är att skapa konkurrenskraftiga priser. Respondenterna som arbetar med CRM hävdar att deras fokus på affärsstrategi är att skapa perfekta partnerskapet genom att bygga långsiktiga relationer

6.1.4 Kulturell kvalitet

Kulturell kvalitet	FSparbanken (TCA)	Ving (TCA)	Intentia (CRM)	Astra (CRM)	Differens
Vad anser ni är viktigt i en kundrelation? Vilka är anledningar till att kunder handlar hos företaget? Påverkas informationsbehovet när kontakten blir elektronisk?	För banken är viktigt att minska sina kostnader via självbetjäning. Vårt varumärkes värde. Ja.	Det är viktigast att kunden är nöjd. Vi följer också själva upp kvaliteten kontinuerligt. Förtroendet för varumärket, rätt pris, rätt produkt. Inte så mycket.	Det är viktigast att en kund känner en fördel med att vara lojal. Lojalitet som skapas av bra kundvård. Till en del.	Kundrelation är den viktigaste punkten i hela processen. Lojalitet, förtroendet.	TCA = utveckla priset och kvalitet av produkter. CRM= kundvård, lojalitet och relation med kunder står i fokus.

Kulturell kvalitet

Vad det gäller kundrelation, kundlojalitet och vilka är anledningar till att kunder handlar hos företaget fick jag följande svar. Respondenterna som använder TCA ansåg att de vill utveckla priset och kvalitet av produkter/tjänster medan respondenterna som arbetar med CRM ansåg att kundvård och relation med kunden är den som står i fokus.

6.1.5 Infoteknologisk kvalitet

Infoteknologisk Kvalitet	FSparbanken (TCA)	Ving (TCA)	Intentia (CRM)	Astra (CRM)	Differens
Vilket IT-stöd finns? Hur används Internet? Hur fungerar systemets säkerhet?	Kunden kan kolla sitt konto, betala räkningar etc. Säkerhetssystem består av flera delar och ger stor säkerhet.	På Internet kan man boka fram till sju dagar före avresan.	IT är bara komplement. Vi hade aldrig någon problem.	Internet spelar stor roll i utbildningen av läkare etc. håller stor säkerhet.	TCA lika med CRM angående säkerhet.

Infoteknologisk kvalitet

På frågan om hur fungerar systemets säkerhet och om användandet av IT, svarar respondenterna väldigt lika. Alla respondenterna ansåg att systemets säkerhet är väldigt viktigt och att de inte hade något intrång i systemet. De hävdar att kunderna känner sig ganska säkra för sitt ärende.

6.2 Diskussion

I följande del ska jag försöka belysa de skillnader som har identifierats inom TCA respektive CRM.

6.2.1 Infologisk kvalitet

Infologisk kvalitet fokuserar på hur tekniska system ska bli meningsfulla och integrerade till människan. Med andra ord hur systemet förhåller sig till människans arbetsstilar, kognitiv förmåga etc. Informationssystem har ett värde om det stöder dess användare och för att göra detta bör informationssystem utformas utifrån användarens föreställningsvärld. Information som ska utbytas mellan människor och system bör anpassas till de olika individernas referensramar, språk etc. Både företag och kunden måste ha känslan att de vinner vissa fördelar med systemet.

TCA

Jag anser att, Internets tillgänglighet gör att prisjämförelser och informationsinsamlingen kan genomföras dygnet runt utan att leverantörens kontor behöver vara öppet. Av transaktionskostnadens komponenter är det alltså främst tiden för informationsinsamling och kostnaden för att hitta rätt produkt, det vill säga sökkostnaden, som påverkas och gör att transaktionskostnaden sjunker.

CRM

Jag anser att Internet som medium skapar förutsättningar för en effektiv tvåvägskommunikation mellan företag och kund vilket resulterar i att företag inte kommer att betrakta alla kunder såsom homogena individer med samma behov. Enligt min uppfattning varierar inte kommunikationens effektivitet. Enligt respondenterna saknas inte den väsentliga informationen. Kommunikationen med kunden bygger således på ett samspel mellan databasernas stora informationsmängder och Internetteknikens precision i kontakten med den enskilda individen.

6.2.2 Strukturell kvalitet

Den strukturella kvaliteten refererar till den organisationens formella ansvar att behandla kundens ärenden. Kvalitetskonceptet omfattar bl. a. interaktion med kunden och strukturell anpassning. Den strukturella kvaliteten refererar även till de inbördes förhållandena med de informativa, kommunikativa, transaktionsmässiga samt sociokulturella aspekterna av servicen som genererar ansvarsfrågor.

Interaktion med kunden inom TCA

TCA är en affärssynsätt för att nå ut till många konsumenter till en låg kostnad. Nackdelen med denna metod är dock att den inte skapar någon interaktion mellan företag och kund. Det unika med Internet är att tidigt i en relation kunna skapa interaktivitet utan att en kvalificering av relationen har skett.

Studien visar att Internet ger leverantören ökade möjligheter att anpassa sin webbsida efter kundernas önskemål. En möjlighet som utnyttjas är prisdifferentiering. De ökade strukturella anpassningar ger även leverantören möjlighet att marknadsföra olika produkter till sina kunder.

Interaktion med kunden inom CRM

Att interagera med kunderna innebär att engagera kunderna, och då först och främst de mest värdefulla, i en fortlöpande dialog som gör det möjligt för företaget att lära sig mer om kundens särskilda intressen, behov och prioriteringar.

Kunder tycker om att bli ihågkomna och igenkända. Det är dock inte det känslomässiga utbytet av att bli igenkänd som person som medför kundlojalitet utan den bekvämlighet som det innebär att en mängd andra saker blir ihågkomna.

Genom att kundanpassa produkter och tjänster, dvs. tillverka saker utifrån kundernas behov, behandlas olika kunder på olika sätt. För bara ett par år sedan var kundanpassning något mycket ovanligt och användes bara för exklusiva produkter eftersom det medförde stora kostnader. Massanpassning tillåter kunderna att delta i utformningen och utvecklingen av den egna produkten vilket gör att sannolikheten att kunden kommer att vara nöjd med resultatet blir mycket större.

Den verkliga styrkan med kundanpassning är att den tillåter företaget att skapa en lärande relation med varje kund.

6.2.3 Funktionell kvalitet

Affärsstrategi inom TCA

Analysens fokus och målet med TCA är att åstadkomma enskilda köp och transaktioner (byten). Byte av värde, t ex produkter mot pengar uppfattas som det centrala fenomenet kring vilket all marknadsföring kretsar. I organisationer som är målet management av affärstransaktioner, är hela organisationen inriktad på individuella affärsuppdrag. Produkten är viktigast för att bygga varumärken.

Studien visar att teori stämmer överens med empiri. Transaktionskostnaderna sjunker för att två av de största fördelarna med IS/IT är snabbhet och tillgänglighet. Dessa fördelar underlättar bland annat prisjämförelser och ger kunderna tillgång till leverantörernas lagersaldo vilket i sin tur leder till att inköpsarbetet effektiviseras.

Affärsstrategi inom CRM

Grundtanken med CRM är gammal, men den har getts möjlighet att utvecklas med hjälp av den nya tekniken. En kundfokuserad strategi kräver att företaget gör om sina affärs- och tankemodeller. Företagen som har nått längst har insett att det inte bara handlar om att införa smarta program, utan även om att integrera och förändra processerna. Att ha en kundfokuserad strategi kan idag tyckas vara något självklart för alla företag. Relationen till andra branschaktörer, så som kunder, är konkurrensinriktad och dessa aktörers förhandlingsstyrka ses främst som ett hot mot företaget. På senare tid har det skett en ökad fokusering på att samarbeta med och att lyssna på sina kunder. CRM tar sin utgångspunkt i detta synsätt. Den framväxande informationsteknologin har ändrat förutsättningarna för genomförande av idéerna bakom CRM eftersom det nu finns andra möjligheter att samla in, lagra och bearbeta information. Genom IT kan företagen upprätta kundrelationer på individnivå även i branscher som förr var helt dominerade av massmarknadsföring. För att möjliggöra detta måste det finnas en dialog mellan företaget och kunden.

6.2.4 Kulturell kvalitet

Den sociokulturella kvaliteten utgör den tredje kvalitetsbilden som har behandlats av Magoulas och Pessi (1998). Frågor som berör den sociala identiteten, sociala symmetrin, trovärdigheten, lojaliteten, den kulturella samhörigheten samt den strategiska anpassbarheten kan ses som odelbara delar av begreppet sociokulturell kvalitet.

I min undersökning ställde jag ett antal frågor som skulle ge mig en uppfattning om hur kundrelationerna fungerar inom TCA respektive CRM. Jag visste att kundens roll har förändrats vid inköp av varor och tjänster när de görs via Internet. Kundens roll har förändrats för att vara passiv till ett mer aktivt deltagande.

Kundlojalitet inom TCA – ”låg”

Jag finner att kundlojalitet är inget mål i sig utan snarare dess effekt i form av ökad lönsamhet. Ur kundens perspektiv är e-handel och IT-utveckling ett enkelt sätt att handla på där det bara är att surfa vidare till nästa leverantör för att byta eller jämföra. Därför anses kunder inom TCA ha låg lojalitet. Det är därför mer lönsamt att försöka behålla befintliga kunder än försöka söka nya. Jag anser att en integrerad del av starka varumärken är i själva verket kundlojalitet.

Kundlojalitet inom CRM – ”hög”

Resultatet av en lyckad relation i både affärer och på det personliga planet är lojalitet. På grund av detta kan lojalitet inte köpas utan är något som måste växa fram utifrån en relation som företaget initierar och vårdar.

En viktig strategi för att skapa lojala och långsiktiga relationer är att få kunden att känna sig speciell. En kund som behandlas som en speciell individ blir troligare en lojal kund. Detta kan lösas genom olika förmåner, diskussionsgrupper eller klubbar som kunderna kan få tillgång till via företagets hemsida och/eller telefon. Med dagens teknik har det även blivit möjligt att leverera personliga webbsidor för kunder när denna kontaktar företaget via Internet. Då service och produkter överstiger en kunds förväntningar byggs ett förtroende upp för leverantören.

Kundrelationerna inom TCA

Transaktionsmarknadsföring innebär att det enda sättet att åstadkomma en varaktig relation med kunderna är att tillhandahålla en konkurrenskraftig kärnprodukt kompletterad med företagets varumärke och image. Studien visade att det stämmer överens teori med praktiken i detta fall. En av kritiska faktorer i kundrelationen är byteskostnaden. Om det inte kostar mycket i form av tid och pengar för en köpare av tjänster eller produkter att byta leverantör, så är sannolikheten större att han/hon gör det. Ju högre byteskostnaden är för kunden, desto mer trogen är kunden som regel gentemot leverantören.

Denna förändrade maktbalans mellan kund och företag ställer enligt studien stora krav på företag som bedriver elektronisk handel. Det gäller för företag som är verksamma på nätet att erbjuda en hög kvalitet på upplevelsen som kunder får då de besöker en hemsida. Får kunden en dålig upplevelse på företagets hemsida, dvs. att sidan inte är intressant och inte erbjuder tillräckligt med relevant information, lämnas denna med ett klick och det finns risk att kunden aldrig återvänder.

Kundrelationerna inom CRM

En kundrelation är en process mellan leverantör och kund som innefattar möten med resursutbyten mellan leverantörens och kundens värdeskapande process. Jag anser att CRM till skillnad från TCA, där målet med marknadsföringen är att åstadkomma avslut, utgår ifrån att det inte är transaktionen som är det viktigaste i marknadsföringen. Det är istället affärsförbindelser eller kundrelationerna i vilka transaktioner sker eller med andra ord relationerna mellan parterna på marknaden som skall anses vara det centrala fenomenet. Enligt min uppfattning det viktigaste inte är enskilda transaktioner, utan de relationer som anses möjliggöra och underlätta transaktioner.

6.2.5 Infoteknologisk kvalitet

Ett av de grundläggande misstag som gjordes var att se Internet i sig självt som en konkurrensfördel. Snart kommer Internet att vara en lika självklar del i alla företags affärsverksamhet som telefon eller post. Det korrekta agerande är istället att använda Internet för att stärka den egna affärsstrategin.

En problematik som är förknippad med implementeringen av CRM är dock att projekten i många fall förknippas med höga kostnader och omfattande omorganisationer. Eftersom att CRM bygger på långsiktiga kundrelationer dröjer det ofta flertalet år innan något resultat av investeringarna kan påvisas.

7 SLUTSATSER

Det här kapitlet innefattar de slutsatser som jag utifrån analysen har kommit fram till och avslutningsvis ger jag även förslag till fortsatt forskning.

Det finns mycket litteratur som behandlar relationsmarknadsföring, IT och transaktionsmarknadsföring var och en för sig. Det är däremot betydligt mer sällsynt med litteratur som tar upp dessa tre områden tillsammans och beskriver hur de förhåller sig till varandra.

Jag anser att respondenternas svar i stort sett präglades av deras ämnesbakgrund. Min uppfattning om vikten av att värdera kunderna har förstärkts under arbetets gång. Samtliga respondenter är överens om att kunderna är viktigaste med de har olika sätt att komma åt kunden.

Studien visar att det inte är någon av de två ytterligheterna på marknadsföringsskalan, TCA och CRM, bättre än de andra, utan valet av vilken marknadsföringsstrategi som lämpar sig bäst beror helt och hållet på karaktären av det aktuella företagets marknad. För att implementera strategin krävs att teknik och processer integreras. Detta innebär ofta en genomgång och förändring av företagets arbetssätt, vilket kräver en fast förankring i ledningen och en vilja från denna att ta tag i organisationsfrågor.

Jag anser att syftet med IS/IT är att effektivisera affärsprocesser och minska kostnaderna. För att överleva i en konkurrensutsatt värld krävs att IT – systemen speglar verksamhetens behov.

Det kan förefalla självklart att en marknadsföringsfilosofi som bygger på kommunikation och interaktion, har stor nytta av Internet. Inom informationsteknologins område är det dock inte bara Internet som har betydelse för CRM, även databaserna spelar en grundläggande roll. Databasens förmåga att spara stora mängder information om kunder och potentiella kunder, är nödvändigt för att företagets användande av Internet skall bli effektivt och välinriktat.

Jag har kommit fram till följande slutsatser:

Nedan följer en sammanställning av några av de nya möjligheter som IS/IT erbjuder som jag anser kan förbättra TCA respektive CRM.

Min slutsats angående TCA är att transaktionskostnaderna sjunker. Dessa består av kostnader för att söka, informera sig, utvärdera, förhandla samt genomföra affären. IS/IT förenklar och snabbar på dessa aktiviteter eftersom information aldrig finns längre bort än ett klick på datormusen. Databaser och sökmotorer skapar en perfekt grund för listningar där olika leverantörer jämförs med varandra. Det går att lista efter pris, geografiskt läge, produktspecifikationer etc.

Prisstrukturen förändras eftersom nätet underlättar prisjämförelser globalt vilket leder till att priserna blir transparenta. Detta kan leda till jämnare och lägre priser, samtidigt finns det ett större utrymme att skräddarsy produkter vilket kan leda till en större prisdifferentiering.

Slutsatsen angående TCA är att tidsfaktorn förändras. IS/IT innebär att tiden för att genomföra en transaktion minskar från timmar till sekunder. Detta ökar tempot i affärsverksamheten samt möjliggör ett närmare samarbete mellan företagen.

Studien visar att kundservicen förbättras. Företagens effektivitet ökar genom att information kan spridas över Internet, något som kan underlätta försäljnings-, marknadsförings- och supportarbetet. Företagen har möjlighet att lägga upp till exempel manualer på nätet, vilket kan sänka kostnader och på samma gång öka kundservicen.

Slutsatsen angående förhållande mellan IS/IT med CRM är att kundanpassningen ökar. IS/IT ökar möjligheterna för kundanpassade erbjudanden och priser. Det går att lägga upp kundspecifika sidor som sedan kan ändras när kundens behov ändras och där priset kan ändras baserat på hur lönsam kunden är. Tidigare gjordes dessa anpassningar ofta efter olika kundsegment men digitalisering gör det lättare att även göra på enskilda kunder.

Slutsatsen angående båda teorierna, TCA respektive CRM, är att geografin minskar i betydelse. Lokalisering har länge varit ett nyckelfaktor för företagets framgång, men möjligheten att bedriva handel/tjänster över Internet har minskat behovet av att vara på plats med en butik eller ett kontor.

Slutsatsen angående tidsfaktorn är att den förändras. IS/IT innebär att tiden för att genomföra en transaktion minskar från timmar till sekunder. Detta ökar tempot i affärsverksamheten samt möjliggör ett närmare samarbete mellan företagen.

Min slutsats angående värdekedjan är att den förkortas. När tillverkare och leverantörer kan gå direkt på kund och därigenom hoppa över ett eller flera mellanled, leder det till att värdekedjan förkortas och blir mer effektiv. Detta kan få stora konsekvenser för traditionella mellanhänderna såsom grossister och återförsäljare vars främsta uppgift är att koppla ihop säljare och köpare. De måste anpassa sin verksamhet till de nya förutsättningarna.

Förslag till vidare forskning

Min förhoppning är att jag genom denna uppsats har bidragit med ny kunskap inom mitt problemområde. Jag anser dock att det finns mycket kvar att utforska i angränsande problemområden varför jag vill ge förslag till fortsatt forskning.

I en framtida uppsats vore det intressant att studera begreppet icke lojalitet. Det finns inte mycket forskning inom detta område eftersom marknadsförare i allmänhet väljer att studera och förstå varför ett alternativ blir valt snarare än varför något blir bortvalt. Förståelse för ett visst fenomen kan ofta öka genom att studera dess motpol. Därmed borde kunskapen om lojalitet öka om vi förstår vad icke lojalitet är.

8 KÄLLFÖRTECKNING:

Böcker:

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. In Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Dyché J. (2001). *The CRM handbook – a business guide to customer management*. U. S. A: Addison – Wesley.

Ekström, M. & Larsson, L. (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring I tjänsteföretag*. Malmö: Liber –Hermods.

Gummersson, E. (1995). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Jakobsson, P. (1998). *Internet som strategiskt kommunikationsverktyg*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, J. (1999). *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe.

Lekwall, P., & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsbeslut*. Göteborg: IHM Läromedel AB

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Ljungberg, J. (1996). *Workflow Management State of the Art, Att effektivisera och koordinera arbete med hjälp av IT*, Publikation 96:21, SISU.

Magoulas, T., & Pessi, K. (1998). *Strategisk IT-management*. Institutionen för informatik. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Newell, F. (2000). *Loyalty.com-Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. New York: McGraw- Hill.

Nilsson, A. G. (1991). *Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheter-utveckling och prövning av SIV metoden*. Stockholm: EFI Handelshögskolan.

Peppers, D. & Rogers, M. (1999). *Enterprise one to one – Handbok i relationsmarknadsföring*. Malmö: Richters.

Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Storbacka, K., Lehtinen, J. R. (2000). *CRM- Customer Relationship Management – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber AB.

Swift, R.S. (2001). *Accelerating Customer Relationship-Using CRM and Relationship Technologies*. New Jersey: Prentice Hall.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations* (10:e rev uppl). Basingstoke, Hampshire: Macmillan Press Ltd.

Wigand, R. T. (1997). *Electronic Commerce: Definition, Theory and Context*. The Information Society, 13:1-16

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1979). *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. Journal of Law and Economics, (October): 233-261.

Wolters, H., & Schuller, F. (1997). *Explaining supplier –buyer partnerships: a dynamic game theory approach*. European Journal of Purchasing & Supply Management, (September): 155-164.

Artiklar, rapporter och skrifter:

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, s. 99-120.

Dyer, H. J., (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 535-556.

Evans, P., & Wurster S., Thomas (1997). Getting Real About Virtual Commerce. *Harvard Business Review*. 84-95.

Evans, P., & Wurster S., Thomas (1999). Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*. 71-82.

Madhok, A., & Tallman, B. S. (1998). Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances, 326-339.

Malone, T. W., (1987). Modeling Coordination in Organizations and Markets. *Management Science*, Vol. 33, No. 10: 1317-1332.

Nationalencyklopedin, (2003), volym 19, Höganäs, Bra Böcker AB.

Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, Vol 18 No 3.

Pitelis, C. N., & Pseridis, A. N. (1999). Transaction Costs versus Resource Value. *Journal of Economic Studies*, Vol. 26, Nr. 3., s. 221-240.

Stabell, D. B., & Fjelstad, Ö. D. (1998). On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, s. 413-437.

Stuckey, J. & White, D. (1993). When and When not to Vertically Integrate. *Sloan Management Review*, (Spring): 71-83.

Vandermerwe, S. (2000). How Increasing Value to Customers Improves Business Results. *Sloan Management Review*, Vol. 42, Issue 1.

Walker, G., & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, 373-391.

Wang, T. G. E., & Seidmann, A. (1995). Electronic Data Interchange: Competitive Externalities and Strategic Implementation Policies. *Management Science*, Vol. 41, No. 3, 401-418.

Webbsidor:

<http://www.crmnytt.com>

<http://www.crmguru.com>

<http://www.oculos.com>

<http://www.destinationcrm.com>

<http://www.strategy-business.com>

<http://www.metagroup.com>

<http://www.siebel.com>

<http://www.astrazeneca.com>

<http://www.foreningssparbanken.se>

<http://www.intentia.se>