



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2004-01-08

EN HOLISTISK SYN PÅ KUNDRELATIONER

Riktlinjer för utvecklande av kundrelationer med hjälp av IT

Abstrakt

Denna uppsats söker belysa hur företag kan bli konkurrenskraftiga genom att arbeta aktivt med kundrelationer med hjälp av IT. Frågan som ställdes var: *Vad bör företag beakta, såväl organisatoriskt som tekniskt, när de vill utveckla sina kundrelationer?* Uppsatsen skrevs utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt och med en kvalitativ metodansats. Två teorier studerades ingående. Båda teorierna ser kunden som den viktigaste resursen. Dock resonerar de olika kring vad kundkontakterna skall användas till, vilka i företaget som skall ha kundkontakt och vilket sorts systemstöd som skall användas. Genom att integrera de två uppnåddes en större helhet. Uppsatsen presenterade därför en ny modell som utvärderades genom empiri. Resultatet blev ett antal riktlinjer för vad företag bör beakta vid utvecklandet av kundrelationer. Sammantaget gav teori och empiri god validitet åt uppsatsens slutsats. Slutsatsens reliabilitet blev emellertid ej fastställd då det kräver en omfattande applicering av den presenterade modellen.

Nyckelord: kundrelationer, CRM, Customer Relationship Management, värdestjärna

Författare: Karin Sjögren
Handledare: Maria Bergenstjerna
Magisteruppsats, 20 poäng

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning	5
1.1. Inledning.....	5
1.2. Problemområde	5
1.3. Syfte	7
1.4. Frågeställning.....	7
1.5. Avgränsning	7
Kapitel 2 Metod	8
2.1. Inledning.....	8
2.2. Schematisk bild av den valda metoden	8
2.3. Litteraturstudier	9
2.4. Fallstudie	9
2.4.1. Val av företag	10
2.4.2. Intervjuerna	10
2.4.3. Observationerna	12
Kapitel 3 Teoretiskt ramverk	13
3.1. Inledning.....	13
3.2. Porters värdekedja	14
3.3. CRM.....	14
3.3.1. Nya förutsättningar enligt CRM.....	15
3.3.2. Nyckelresursen i CRM	16
3.3.3. Grunder för att uppnå CRM	16
3.3.4. Att öka relationsvärdet	18
3.3.5. Tekniken och CRM	22
3.4. Värdestjärnan	24
3.4.1. Nya förutsättningar enligt värdestjärnan	25
3.4.2. Nyckelresursen	27
3.4.3. Intern gränsöverskridning	28
3.4.4. Extern gränsöverskridning	29
3.4.5. Den fullständiga värdestjärnan.....	30
3.4.6. Effekter av den fullständiga värdestjärnan.....	30
3.4.7. Att praktiskt ta sig dit	31
3.4.8. Tekniken och värdestjärnan	31
3.5. Leavitts systemmodell.....	32
Kapitel 4 Framväxten av en tredje modell	33
4.1. Inledning.....	33
4.2. En vidareutveckling av Leavitts systemmodell.....	33
4.3. Analys av CRM och värdestjärnan.....	34
4.3.1. Mål – kundbas kontra kunskapsbas.....	35
4.3.2. Struktur – Micro- kontra macroperspektiv.....	36
4.3.3. Aktörer – Lednings- kontra individstöd.....	37
4.3.4. Processer – Lärande om eller av kunderna.....	39
4.3.5. Teknik - IT för datahantering eller kommunikation.....	41
4.4. Min modell	42
4.4.1. Mål – Ökad kunskapsbas.....	43
4.4.2. Struktur - Intern och extern gränsöverskridning.....	43
4.4.3. Aktörer – Ledning, personal och kunder.....	43
4.4.4. Processer – Ett lärande <i>både</i> om kunderna <i>och</i> produkterna/tjänsterna.....	43

4.4.5. Teknik – IT för datahantering <i>och</i> kommunikation	44
4.5. Sammanfattning	46
Kapitel 5 Fallstudie	47
5.1. Inledning.....	47
5.2. Göteborg Energi – Företagsbeskrivning	48
5.2.1. Förändringar	50
5.2.2. Kundhantering.....	52
5.2.3. Systemstöd	55
5.3. Västtrafik – Företagsbeskrivning	57
5.3.1. Förändringar	60
5.3.2. Kundhantering.....	61
5.3.3. Systemstöd	65
Kapitel 6 Utvärdering	66
6.1. Inledning.....	66
6.2. Mål – Ökad kunskapsbas.....	66
6.3. Struktur – Intern och extern gränsöverskridning	67
6.4. Aktörer – Ledning, personal och kunder.....	68
6.5. Processer – Ett lärande <i>både</i> om kunderna <i>och</i> produkterna/tjänsterna.....	69
6.5.1. Kartläggning och indelning av kunderna	69
6.5.2. Lärande av kunddata	70
6.5.3. Uppfångande av idéer.....	71
6.6. Teknik – IT för datahantering <i>och</i> kommunikation.....	72
6.7. Sammanfattning	73
Kapitel 7 Slutsats	74
7.1. Inledning.....	74
7.2. Organisatoriska aspekter	74
7.3. Tekniska aspekter	75
Kapitel 8 Diskussion.....	76
8.1. Inledning.....	76
8.2. Metodutvärdering	76
8.2.1. Valet av metod	76
8.2.2. Urval av intervjupersoner.....	76
8.2.3. Valet av intervjumetod	76
8.3. Det insamlade materialets relevans	76
8.4. Företagens kundkontakter	77
8.5. Förslag till fortsatt forskning.....	77
Kapitel 9 Referenser.....	78
Appendix A	81
A.1. Forskningsprocessen i bild	81
A.2. Vetenskapligt förhållningssätt.....	82
A.2.1. Positivismen	82
A.2.2. Hermeneutiken	82
A.3. Forskningsmetod	83
A.3.1. Den kvalitativa forskningsprocessen.....	84
A.3.2. Kvalitativa intervjuer.....	85
A.4. Vetenskaplig ansats	86

Figurförteckning

FIGUR 2:1 SCHEMATISK BILD AV DEN VALDA METODEN. BILD EGEN.....	9
FIGUR 3:1 FÖRENKLAD BILD AV PORTERS VÄRDEKEDJA. BILD EGEN.	14
FIGUR 3:2 VÄGEN TILL CRM. FRÅN STORBACKA OCH LEHTINEN, 2000, s.24.	17
FIGUR 3:3 TRE OMRÅDEN DÄR RELATIONSVÄRDET KAN ÖKA. FRÅN STORBACKA OCH LEHTINEN, 2000, s.32.....	18
FIGUR 3:4 ”TVÅ VIKTIGA OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR BAKOM DEN NYA KUNDLOGIKEN.” FRÅN WIKSTRÖM ET AL., 1998, s.13.	25
FIGUR 3:5. ”FÖRETAGETS VÄRDESKAPANDE AKTIVITETER SOM ÖMSESIDIGA OCH SAMTIDIGA PROCESSER.” FRÅN WIKSTRÖM ET AL., 1998, s.44.....	28
FIGUR 3:6 ”KUNDEN SOM PARTNER I DEN VÄRDESKAPANDE PROCESSEN.” FRÅN WIKSTRÖM ET AL., 1998, s.46.....	29
FIGUR 3:7 ”PRINCIPERNA FÖR DEN NYA AFFÄRSLOGIKEN I DESS HELHET - KUNSKAPSFLÖDENA INTEGRERAS I DEN VÄRDESKAPANDE PROCESSEN.” FRÅN WIKSTRÖM ET AL., 1998, s.49.	30
FIGUR 3:8 LEAVITTS SYSTEMMODELL. ÖVERSATT FRÅN LEAVITT, 1965, s.1145.....	32
FIGUR 4:1 EN VIDAREUTVECKLING AV LEAVITTS SYSTEMMODELL. BILD EGEN.	33
FIGUR 4:2 SAMMANFATTANDE TABELL ÖVER CRM, VÄRDESTJÄRNAN OCH MIN MODELL.	46
FIGUR 5:1 ORGANISATIONSKARTA ÖVER GÖTEBORG ENERGI. FRÅN FÖRETAGETS HEMSIDA HTTP://WWW.GOTEBORGENERGI.SE/ , 15/5 2001.....	49
FIGUR 5:2 ORGANISATIONSKARTA ÖVER VÄSTTRAFIKS BOLAGSSTRUKTUR. BILD EGEN, EFTER SAMTAL MED EN AV RESPONDENTERNA.	57
FIGUR 5:3 AKTIVT TRAFIKANTSTÖDS TRE STEG. BILD EGEN EFTER SAMTAL MED EN AV RESPONDENTERNA.	58
FIGUR A:1 FIGUREN ILLUSTRERAR STEGEN I FORSKNINGSPROCESSEN MOT BAKGRUND AV FORSKARENS VETENSKAPLIGA FÖRHÅLLNINGSSÄTT. FRITT EFTER PATEL OCH DAVIDSSON, 1994, s.31.....	81
FIGUR A:2 BESKRIVNING AV DEN KVALITATIVA FORSKNINGSPROCESSEN. FRÅN HOLME OCH SOLVANG, 1997, s.95.	84
FIGUR A:3 BILD ÖVER KVALITATIVA INTERVJUERS EGENSKAPER. BILD EGEN.	85

Kapitel 1

Inledning

1.1. Inledning

Detta är en uppsats i informatik. Informatik är läran om teknik och människors användning av tekniken (Magoulas, 2000, föreläsning, Göteborgs universitet; Magoulas & Pessi, 1998). Just användandet av teknik är det som intresserar mig mest, vilket lett till att jag har läst inriktningen IT-management på systemvetarutbildningen i Göteborg. IT-management är ”vetenskap och konst att leda såväl organisatoriska som sociala förändringar genom sund användning av informations-teknologi.” (Magoulas & Enqvist, 2003).

Detta ledde mig in på olika modeller kring hur företag kan se på, förhålla sig till och bemöta sina kunder. Två modeller som handlar om hur företag aktivt kan arbeta med sina kundrelationer är CRM, Customer Relationship Management (t.ex. Storbacka & Lehtinen, 2000) och värdestjärneteorin (Wikström, Lundqvist & Beckérus, 1998). Gemensamt för båda modellerna är att IT är en grundförutsättning för att företag ska kunna ha relationer till sina kunder. Jag såg i examensarbetet en chans att närmare fördjupa mig i problematiken kring kundrelationer kopplat till IT-användning.

1.2. Problemområde

Företag måste vara konkurrenskraftiga och säkra marknadsandelar för att överleva. Om hur detta skall gå till och vilka resurser som är de viktigaste i kampen om marknaden finns det många teorier. Att följa utvecklingen genom tiden är en spännande resa som har mycket att berätta om de olika tider som rådde då teorierna lades fram.

Ett tag trodde man att vägen till framgång var att studera sin omvärld, då representerad av sina konkurrenter. En del företag blev omåttligt rika med dessa metoder, andra blev det inte, alltså fortsatte sökandet efter lösningen. Under 80-talet kom Japan starkt och västvärlden frågade sig: Vad gör de som vi inte gör? Svaret som då trädde fram var att de månade om sina inre resurser, de odlade kulturer, lyssnade på sina medarbetare och värdesatte ”tyst” kunskap. Så började företagen i västvärlden titta inåt efter lösningen. Återigen blev vissa otroligt framgångsrika och andra inte. Nu börjar företagen åter studera omvärlden, men denna gång är det inte konkurrenterna företagen intresserar sig för, utan det är kunderna.

Don Peppers anses som en av de ledande visionärerna inom marknadsföring och företagsstrategi (Computer Sweden, nr 16, 2001). Han har tillsammans med Martha Rogers skrivit böckerna ”The One to One Future; Building Relationships One Customer at a Time” (1993) och ”Enterprise One to One; Tools for Competing in the Interactive

Age” (1997). Böckerna handlar om hur samhället och därmed relationen företag-kund har förändrats och hur företag ska möta dessa förändringar. De menar att företag behöver komma tillbaka till den typ av relationer som fanns innan massproduktion fanns, när säljare och köpare kände varandra. Idag är detta möjligt genom IT.

Deras tankar har haft stor betydelse för framväxten av CRM. Customer Relationship Management, är ett begrepp som idag används flitigt när det gäller att arbeta kundorienterat. Grunden i teorin är som namnet antyder att företag skall bygga och hantera relationer med sina kunder och därigenom bygga upp en stark kundbas (Greenberg, 2001; Storbacka & Lehtinen, 2000). Enda sättet att bli konkurrenskraftig är att ha relationer med sina kunder, då det i slutändan är de som avgör om företaget finns kvar eller inte. CRM handlar också mycket om informationssystem, då dessa ger företagen möjlighet att samla in data om sina kunder, dela in kunderna i olika kategorier och minnas samt bemöta varje kund individuellt (Grönroos, 2001; Swift, 2001). CRM som begrepp har diskuterats mycket de senaste åren, framförallt inom IT-världen, då en stor del av CRM är tekniska lösningar.

Företag har investerat miljontals kronor i CRM-system, men tyvärr upplever många företag att de inte har fått utdelning på sina investeringar (Computer Sweden, nr 80, 2001). Det är också vanligt att systemen som inhandlats inte utnyttjas fullt ut (Computer Sweden, nr 83, 2003). Varför har det blivit så? Är det företagen som glömt bort eller missat något? Eller är det modellen i sig som är svårbegriplig?

När jag i den inledande litteraturstudien försökte få en bild av CRM, stötte jag på problem, då jag inte kunde hitta en enhetlig bild av vad CRM är. Alla verkade ha sin egen definition. Kanske det är en del av problemet?

I den inledande litteraturstudien stötte jag också på tankar som skiljer sig från hur CRM menar att företag kan utforma sina kundrelationer. Några av dessa tankar finns i en modell som heter ”värdestjärnan” (Norman och Ramirez, 1989; Wikström et al.,1998). Även i denna modell är grundtanken att kunden är nyckelfaktorn i kampen om konkurrensen (Wikström et al.,1998). Det finns dock en viktig skillnad, i värdestjärneteorin är det kunskapsbasen i företaget som är det som skall byggas upp och hanteras, inte kundbasen som i CRM. I uppbyggandet av kunskapsbasen spelar kunden en huvudroll, då de kan tillföra en kunskap som inte kan genereras inom företaget (Wikström et al., 1998).

Båda teorierna ser kunden som den viktigaste resursen och anser att det är genom att arbeta aktivt med kundrelationerna m.h.a. IT som företag kan bli konkurrenskraftiga. Dock resonerar de olika kring vad kundkontakterna skall användas till, vilka i företaget som skall ha kundkontakt och vilket sorts systemstöd som skall användas.

1.3. Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka kunskaperna kring hur företag kan utforma relationerna till kunderna, både organisatoriskt och tekniskt. Min målsättning är att det jag kommer fram till skall kunna användas av företag i deras samordnade IS/IT- och verksamhetsutveckling.

1.4. Frågeställning

All verksamhetsutveckling handlar om förändring, i det här fallet, för företag att förändra och/eller förädla relationerna till sina kunder för att bli mer konkurrenskraftiga. I ett förändringsarbete finns det alltid olika aspekter och frågor som måste tas hänsyn till för att förändringen skall lyckas. Det jag ville ta reda på med detta arbete var:

Vad bör företag beakta, såväl organisatoriskt som tekniskt, när de vill utveckla sina kundrelationer?

Detta valde jag att utreda genom att studera de två teorierna, CRM och värdestjärnan, samt göra en fallstudie av två företag.

1.5. Avgränsning

Denna uppsats innehåller en studie av två teorier som båda innehåller en organisatorisk del och en teknisk del. De organisatoriska delarna har fått ta störst plats, då det för att kunna utformas en välgrundad IT-strategi, måste stå klart vilka strukturer och processer IT-verktygen skapas för. När det gäller den tekniska delen, menas i uppsatsen med ordet teknik, funktionalitet i olika IT-stöd.

I den empiriska delen undersöks företag som arbetar med privatkunder. Detta då jag finner förhållandet företag-privatkonsument intressantast, bl.a. då det är i dessa relationer IT har och fortfarande förändrar mest.

Kapitel 2

Metod

2.1. Inledning

Metod är det verktyg forskaren/undersökaren använder sig av för att angripa och lösa ett problem. I detta kapitel beskrivs hur uppsatsarbetet gått tillväga och vilka tekniker som använts. I appendix A finns en beskrivning av de olika vetenskapliga tekniker som gjorts val kring.

2.2. Schematisk bild av den valda metoden

Metodvalet bör ske med utgångspunkt från undersökningsproblemet för att syftet med undersökningen bäst skall uppfyllas (Holme & Solvang, 1997). Uppsatsens vetenskapliga ansats har varit både deduktiv och induktiv då den börjar med en litteraturstudie, som följs av att en ny teori presenteras som resultatet av en integrationen mellan två befintliga teorier. Efter det kommer en fallstudie för att se om det finns stöd i verkligheten för den nya teorin. För att kunna besvara frågeställningen, krävs det en förståelse för teorierna och för hur företagen i fallstudien arbetar, därför är denna uppsats skriven utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt och använder kvalitativ metod.

Arbetet med uppsatsen har i grova drag bestått av några olika moment. Dessa moment visas nedan i en schematiska bild, där momenten och deras inbördes förhållande, representeras som ovaler och rektanglarna representerar vilka delar av uppsatsen dessa moment har bidragit till.

en mindre, avgränsad grupp. Fallstudier är lämpliga när processer och förändringar skall studeras utifrån ett helhetsperspektiv (Patel & Davidson, 1994) och vanligen används kvalitativa intervjuer och observationer vid fallstudier, för att på bästa sätt få helhetsbild över fallet (Halvorsen, 1996).

Målet med fallstudien var att studera alla aktiviteter i respektive företag som på något sätt har med kunderna att göra. Med tanke på att en fallstudie är en djupdykning i studieobjektets värld samt uppsatsens resurser, var två företag ett rimligt antal studieobjekt.

För att skapa en så fullständig bild som möjligt, var målsättningen i studien, att intervjua personer på olika nivåer och delar av företagen. Målet med de enskilda intervjuerna var att få reda på vad just den personen gjorde, hur dess kundkontakter såg ut och vilken intern och extern information hon eller han tar del av. Fallstudien innefattar också två deltagande observationer.

2.4.1. Val av företag

Uppsatsen undersöker förhållandet företag – privatkund, därav var det nödvändigt med två företag som helt eller delvis har kunder som är privatpersoner. Det var också av yttersta vikt att företagen som skulle ingå i undersökningen skulle komma att avsätta tid för undersökning. IT-mognad och processmedvetenhet, två viktiga komponenter för att arbeta efter de teorier som presenteras i uppsatsen, var något som inte vägdes in i valet, mycket beroende på att det är svårt att uppskatta för utomstående.

För kontakt med och val av företag fick jag hjälp av PreEra som är ett konsultföretag i Göteborg som arbetar med verksamhets- och IS/IT-utveckling. Ovanstående egenskaper som söktes i företagen lades fram för PreEra som efter övervägande föreslog några av sina kunder som de känner väl. Tillsammans valdes sedan två företag ut som bäst lämpade sig för fallstudien och valet föll på Västtrafik AB och Göteborg Energi AB.

2.4.2. Intervjuerna

Intervjuprocessen startade med samtal med de personer hos PreEra som hade djupast kännedom om respektive företag, ytterligare information om de båda företagen tillfördes undersökningen från Internet. Efter det togs kontakt med företagen för att kunna utföra intervjuerna.

Målet med intervjuerna

Målet med intervjuerna var att få reda på:

- vilka i företaget som har kundkontakt
- om företagen interagerar med sina kunder
- i sådana fall hur
- genom vilka kanaler
- om företaget samlar in data om kunderna , klagomål, synpunkter m.m.
- om något samlas in, vad som händer med det insamlade materialet, vem får ta del av den o.s.v.
- vilket systemstöd respondenterna har

Syftet med intervjuerna var att skapa en bild av de två företagens kundrelationer (eller frånvaron av dem).

Urval av intervjupersoner

Då målet med intervjuerna var att få en så bra helhetsbild som möjligt av företagets syn på kunderna och deras arbete med dessa, var det önskvärt att studien innehöll intervjuer med representanter från alla de grupper som inom företaget har kundkontakt eller som enligt teorierna borde ha kundkontakt. Målet var också att få träffa personer på olika nivåer i beslutskedjan för att se om det fanns en gemensam syn på kunderna både vertikalt och horisontalt.

En kontaktperson på varje företag förmedlades av PreEra. Uppsatsen och dess inriktning presenterades för respektive kontaktperson vid ett möte, där samtal fördes kring vilka befattningar som skulle vara önskvärda att ha med i studien. Kontaktpersonerna kom med förslag på personer och dessa togs kontakt med. Exempelvis var det önskvärt att på båda företagen intervju personer som satt och arbetade i respektive företags kundtjänst och då gav kontaktpersonerna namn på personer de ansåg mest lämpade för syftet. Vid båda företagen, var det många av de intervjuade, som själva kom med förslag på andra inom företaget, de också tyckte skulle ingå i studien. Personer de ansåg bättre skickade att svara på en del av frågorna eller personer de tyckte hade bra tankar och idéer kring det uppsatsen handlar om.

Antal intervjuer

Fallstudien omfattar totalt 11 intervjuer. 6 på Västtrafik och 5 på Göteborg Energi. På Västtrafik var respondenterna från alla nivåer i företaget, medan respondenterna på Göteborg Energi i hög grad kom från en mellannivå.

Genomförandet av intervjuerna

Inför varje intervju togs telefonkontakt med den tänkta respondenten för att presentera uppsatsen och fallstudien, berätta vem som föreslagit dem och varför de var intressanta för fallstudien. En tid för intervjun

bestämdes och respondenten fick ett mail med lite mer ingående beskrivningar av uppsatsen samt vad intervjun var tänkt att handla om. Samtliga intervjuer genomfördes på respektive företag, var ca. 45min långa och utformade som samtal. En av grunderna för kvalitativa metoder är att de tar utgångspunkt i studieobjektens perspektiv, vilket var det som behövdes för att ge en så fullständig bild som möjligt av företaget. Tack vare de kvalitativa intervjuerna går det att hitta mönster och få ut information som inte kunnat komma fram vid kvantitativa metoder.

Efter respektive intervju gjordes en skriftlig sammanfattning av samtalet som skickades till respondenten för påläsning och eventuella ändringar och/eller kompletteringar.

2.4.3. Observationerna

Förutom intervjuerna utfördes två deltagande observationer. Syftet med deltagande observationer är att få en förståelse för den faktiska arbetsituationen för de som studeras. Målet med observationerna i fallstudien var att ge en inblick i hur de faktiska kundkontakterna går till, om någon form av systemstöd används och i sådana fall hur systemstödet ser ut och används.

Kapitel 3

Teoretiskt ramverk

3.1. Inledning

I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska ramverk. Kapitlet innehåller totalt fyra stycken teorier:

- **Porters värdekedja**
- **CRM – Customer Relationship Management**
- **Värdestjärnan**
- **Leavitts systemmodell**

De två huvudteorierna, CRM och värdestjärnan, presenteras i var sitt avsnitt som delvis har samma rubriker för att underlätta jämförelse dem emellan. Avsnitten har följande struktur:

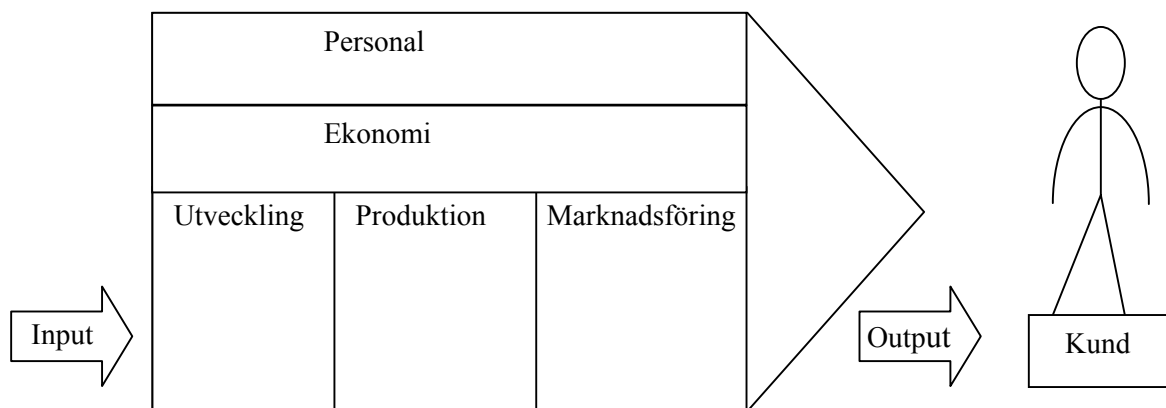
- **CRM / Värdestjärnan** Inledande text
- **Nya förutsättningar enligt CRM / värdestjärnan:** Under denna rubrik presenteras respektive teoris syn på den historiska utveckling som har skapat behovet av teorin. Deras syn på utvecklingen och den befintliga världsbilden skiljer sig, vilket är en förklaring till varför dessa teorier ser så olika ut.
- **Nyckelresursen i CRM / värdestjärnan:** Här presenteras respektive teoris nyckelresurs, samt en förklaring till varför just detta ses som nyckelresursen
- **Övriga rubriker:** Efter de tre första styckena skiljer sig rubriksättningen åt i respektive avsnitt, då resterande rubriker är skapade efter teoriernas huvudpunkter.

Porters värdekedja, som är en av de dominerande teorierna inom ekonomi (Wikström et al.,1998), presenteras som bakgrund till de två huvudteorierna, CRM och värdestjärnan, då den finns med på olika sätt i bägge teorierna. I CRM finns den fortfarande kvar som en grund för hur ett företag skall organiseras, medan värdestjärnateorin menar att värdekedjan idag är förlegad och borde omvandlas till en värdestjärna.

Leavitts systemmodell presenteras sist i kapitlet och finns med därför att den senare används för att sammanfatta de två huvudteorierna och ger struktur till den modell jag presenterar.

3.2. Porters värdekedja

Värdekedjeteorin bygger på tanken att företag för att kunna skapa värde åt sina kunder behöver ett visst antal aktiviteter eller processer som är ordnade i en viss sekvens. Porter har delat upp aktiviteterna i två delar, primära och sekundära. De primära aktiviteterna är företagets kärna, det är dessa som skapar värde åt kunden medan de stödjande aktiviteterna är möjliggörare till de primära aktiviteterna (Porter, 1980). All idégenerering, utveckling, produktion och marknadsföring sker inuti företaget. Kunden kan i slutändan köpa sig en produkt eller tjänst som för henne/honom genererar ett värde och företaget får i sin tur värde tillbaka genom kundens betalning.



Figur 3:1 Förenklad bild av Porters värdekedja. Bild egen.

3.3. CRM

I inledningen till detta kapitel presenteras CRM som en teori, men det finns egentligen ingen enhetlig teoretisk fixeringsbild för CRM. Från början är det ett begrepp myntat av affärsvärlden som efterhand har plockats upp även av den akademiska världen. Självklart har de tankar som ges uttryck för i CRM-litteraturen funnits i den akademiska världen tidigare, men själva begreppet CRM kommer från affärsvärlden. Att det inte finns en teoretisk fixeringsbild gör det svårt att få en tydlig, strukturerad bild av CRM. En stor del av litteraturstudien har tagits upp av att försöka jämföra de olika bilder som finns i litteraturen. För CRM beskrivs olika i olika böcker. Jag tror att en anledning är att de författare som finns inom CRM-området framförallt kommer från två ämnesområden. Marknadsförare, som tidigare varit engagerade inom service management området, Grönroos t.ex., samt personer som arbetat med data mining, t.ex. Swift. Dessa två grupper uttrycker sig på olika vis samt att de lyfter fram olika aspekter. Dessutom är det så att många böcker som har CRM i titeln är "gamla" böcker i ny upplaga. I de tidigare upplagorna har de varit böcker inom t.ex. service management eller data mining och har nu fått några nya kapitel och CRM i titeln.

Trots deras olika språkbruk och olika inriktningar är författarna överlag ändå överens om vad CRM i botten handlar om, Swift definierar CRM såhär:

”Customer Relationship Management is an enterprise approach to understanding and influencing customer behavior through meaningful communication in order to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability.” (Swift, 2000, s.12)

Som grund för stora delar av detta avsnitt har jag valt att använda Storbacka och Lehtinens bok ”CRM – Customer Relationship Management, Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?”, då jag tycker de har en bra struktur för sin beskrivning av CRM, samt att de på ett kärnfullt sätt sammanfattar det som många andra författare också säger. Då beskrivningen av vad CRM är, delvis är splittrad, har jag framförallt tagit med andra författare, när de har en avvikande åsikt från Storbacka och Lehtinen.

Innan en noggrannare beskrivning av CRM kommer, presenteras den utveckling som författarna inom CRM-området menar har skapat behovet av teorin.

3.3.1. Nya förutsättningar enligt CRM

Enligt olika författare inom CRM-litteraturen har behovet av CRM skapats av kunder som kräver mer, ny teknik med nya möjligheter, samt en utvidgad, snabbt föränderlig värld.

Att kundernas krav idag är stora beror bl.a. på det överflöd av varor som nutidens massproduktionen har lett till och likadant är det med tjänster efter tjänstemarknadens explosionsartade tillväxt på 1980-talet. För bara några år sedan fanns det ändå en viss geografisk begränsning för hur långt företag behövde konkurrera om kundernas pengar. I och med Internets genomslagskraft förändrades mycket av detta och idag är det lätt för en kund att beställa en vara på nätet och få den hemskickad. Postorder har funnits väldigt länge, men nu finns plötsligt miljoner ”kataloger” tillgängliga för vem som helst. Detta har lett till att kundernas krav ökat med tiden. Samtliga författare i litteraturstudien som skriver om CRM talar om att ett maktskifte har skett mellan kund och företag. Idag ställer kunder krav på ett helt nytt sätt och om företag A inte kan leverera vänder kunderna sig bara till företag B med samma krav och i slutändan finns det alltid något företag som kan leverera. Kunder nöjer sig inte heller längre med att vara ett nummer i raden, de vill bli sedda av företaget, de vill få just sina behov tillgodosedda (Greenberg, 2000; Peppers & Rogers, 1999).

Och här har informationsteknologin öppnat helt nya möjligheter för företagen. Genom att använda databaser och olika sorters informationssystem kan företag idag ”komma ihåg” enskilda kunder och bemöta varje kund individuellt.

Den allt snabbare utvecklingen på många områden idag, gör det allt svårare för företag att utveckla olika strategier för att ta marknadsandelar, då ett företag inte kan kontrollera farten på teknikutvecklingen, ekonomin eller sina konkurrenter. Vad företag dock kan påverka är hur de bemöter och hanterar sina kunder och det är det som CRM handlar om (Greenberg, 2000).

3.3.2. Nyckelresursen i CRM

Enligt CRM är kunderna den viktigaste resursen för företag därför att *lojala kunder skapar en marknadsandel som är oåtkomlig för konkurrens* (Greenberg, 2000; Storbacka & Lehtinen, 2000). Att bygga upp en värdefull kundbas bör därför vara prioritet ett för alla företag.

Att ha lojala kunder har länge ansetts viktigt då de ger en säker inkomst, men fokus har ändå legat på att skaffa nya kunder hela tiden. Men, olika beräkningar har nu visat att det är de långlivade kunderna företag tjänar på. Efterhand kostar kunderna mindre, men de köper lika mycket och ofta mer med tiden (Swift, 2000). Detta gör att den enskilda transaktionen inte är det viktigaste, utan det är värdet under kundens *hela* livslängden som räknas. Beräkningar har också visat att det stora antalet kunder är olönsamma (Storbacka & Lehtinen, 2000; Swift, 2000). Därför är det av yttersta vikt att företag som sin främsta uppgift ser till att skapa och hantera relationer med sina kunder, för att uppnå och/eller förbättra anskaffningen, lojaliteten, livslängden och lönsamheten hos sina kunder.

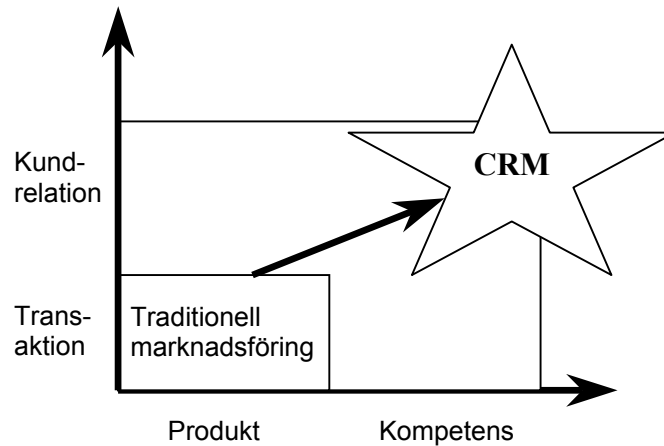
Lönsamheten är i meningen ovan nyckelordet. Den viktigaste resursen är företagets kunder, d.v.s. kundbasen och målet är att öka värdet av de relationer som företagets kundbas består av.

”Det viktigaste målet med management av relationer är att öka relationsvärdet.”(Storbacka & Lehtinen, 2000, s.27)

Hur det skall gå till beskrivs nedan.

3.3.3. Grunder för att uppnå CRM

För att uppnå CRM gäller det att gå från transaktion till relation och att gå från produkt till kompetens (Storbacka & Lehtinen, 2000).



Figur 3:2 Vägen till CRM. Från Storbacka och Lehtinen, 2000, s.24.

Det handlar för företag om att skapa kundvärde genom att inte fokusera på enskilda transaktioner utan se till hela relationen över tiden. Att inte betrakta produkten bara som en produkt utan att som leverantör ta sitt ansvar för att överföra sin kompetens kontinuerligt under kundens värdeskapande process kring produkten. Det handlar alltså om att skapa kundvärde, att arbeta med processer och att ta ansvar som leverantör. Enligt Storbacka och Lehtinen är detta CRM:s tre hörnstenar.

Skapandet av kundvärde

Kundtillfredsställelse har länge varit viktigt, företag har gjort allt för att tillfredsställa de behov kunderna uttrycker. Men tänk om företagen skulle ta det ett steg till och tillfredsställa de behov som kunderna ännu inte uttalat? (Storbacka & Lehtinen, 2000) För att kunna göra det måste företagen känna till hur kunden skapar värde åt sig själv. Detta för att veta var, när och hur företaget kan hjälpa till.

Swift uttrycker detta genom att säga att det handlar om att utöka sina möjligheter genom att kommunicera med rätt kund, med rätt erbjudande genom rätt kanal vid rätt tidpunkt (Swift, 2000). Det gäller att välja ut en kund lägga fram ett erbjudande anpassat till just den kunden, att presentera det genom rätt kanal och vid precis den tidpunkt när det kommer anses mest lockande av kunden. Detta kan endast åstadkommas om företaget kartlagt och analyserat kunden, sett var i livscykeln den befinner sig, vad den tidigare köpt o.s.v.

Att se produkten som process

Ur ett CRM-perspektiv är det onödigt att prata produkter eller tjänster, det handlar om att erbjuda kunderna lösningar som de kan använda i sitt eget värdeskapande. CRM skall vara ett plussummespel, båda parter skall vinna på en gemensam process, i motsats till traditionell försäljning, där antingen kunden eller säljaren går ut som vinnare ur en förhandling.

Leverantörens ansvar

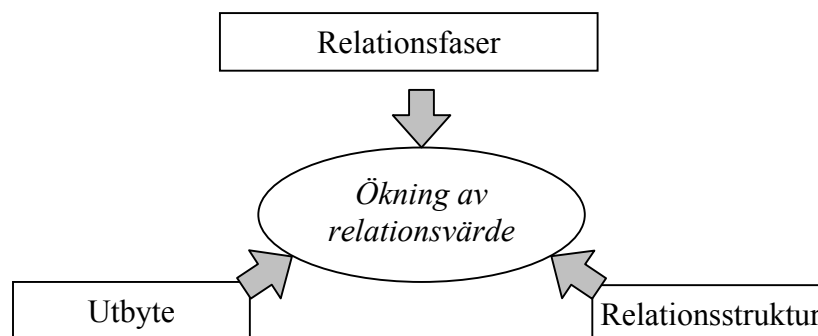
Det räcker inte med att tillfredsställa kunderna, leverantören måste ta ansvar för att hela tiden utveckla relationerna. Företagen besitter ofta en överlägsen kunskap om hur värde kan skapas i just deras bransch, denna kunskap gör företagen ansvariga att hjälpa kunderna tänka ut nya vägar att skapa värde åt sig själva. I den övriga litteraturen står inte detta som en egen punkt, utan där tas det som självklart att företaget har ansvaret för att utveckla relationen då det är företaget som tjänar på det.

CRM handlar om att förvandla vanliga kunder till lojala kunder genom att möta eller överträffa deras krav till den grad att de köper igen (Swift, 2000). Genom att arbeta med dessa hörnstenar kan företag skapa sådana relationer till sina kunder att de blir lojala kunder (Storbacka & Lehtinen, 2000). Att företag har långlivade kunder är, som nämnts tidigare i texten, viktigt, men en långlivad kund är inte detsamma som en lönsam kund. Som också nämnts tidigare är de stora flertalet kunder olönsamma, därför är det viktigt att företag arbetar på att öka värdet på sina kundrelationer.

3.3.4. Att öka relationsvärdet

Storbacka och Lehtinen (2000) menar att det finns tre områden inom vilka företag kan öka relationsvärdet, dessa områden är:

- **Utbyte:** Varje kundrelation består av utbyte mellan företag och kund, utbytet innefattar känsla, kunskap och handlingar.
- **Relationsstruktur:** Hantering av kundrelationer kan ske på fyra nivåer, kundbasnivå, relationsnivå, mötesnivå samt aktivitetsnivå, dessa nivåer bildar tillsammans en relationsstruktur.
- **Relationsfaser:** Alla kundrelationer genomgår tre faser; etableringsfasen, förbättringsfasen och slutfasen.



Figur 3:3 Tre områden där relationsvärdet kan öka. Från Storbacka och Lehtinen, 2000, s.32.

Utbyte

Relationen kund - företag handlar om utbyte av resurser. Dessa resurser är:

- Känsla
- Kunskap
- Handlingar

Det är viktigt att definiera dessa resurser hos företaget och hos kunden. Vilka är de och i vilket omfång finns de samt vem står för vad och i vilken mängd?

Resurserna har en hierarkisk indelning. Känslan bestämmer kunskapsanvändningen genom att våra känslor och värderingar bestämmer vilken information vi tar åt oss. Och vår kunskap/information bestämmer vilka handlingar vi utför, som kund vilka varor/tjänster vi köper och av vem. För att bli framgångsrikt behöver ett företag vinna en så stor del som möjligt av kundens hjärta, tankar och plånbok.

En andel av kundens hjärta

Detta är det som är svårast enligt Storbacka och Lehtinen, då känslor inte går att planera, men samtidigt det viktigaste att lyckas med. För att vinna en del av kundernas hjärtan kommunicerar företaget sina grundläggande värderingar, detta leder till att företaget uppfattas som pålitligt och får lojala, engagerade kunder. Ju mer individualiserad dialogen med kunden är desto mer kan företaget påverka känslornas intensitet.

Storbacka och Lehtinen menar att känslorna är det som ytterst styr kunderna, då det är känslorna som styr vilken information de tar in och det är med hjälp av sin information som de bestämmer av vem, vad och hur mycket de skall köpa. Samma tankar ger Craig Conway, VD för PeopleSoft, Inc., uttryck för i boken "CRM at the Speed of Light" (Greenberg, 2001). Han menar att våra interaktioner med företag ger oss upplevelser och en känsla för företaget och att detta påverkar våra handlingar. "Your experiences shape your buying patterns, [...]" (Greenberg, 2001, s.6). Vad gäller just känslornas vikt för kundrelationer finns det dock delade meningar. Ett av grundantagandena i Peppers & Rogers bok Enterprise one-to-one, (1999), en bok som återkommer ofta som referens i CRM-litteratur, är att kunder inte har emotionella band till ett företag, utan att det är olika rationella skäl som gör att en person är kund hos ett visst företag. Deras åsikter får stöd i Greenberg, 2001, av Michael Simpson, Interact Commerce Corporation, som menar att relationer bygger på minnen av tidigare kontakter, inte på tillit.

En andel av kundens tankar

Efter känsla, menar Storbacka och Lehtinen att kunskap kommer. Det är viktigt att företaget finns i kundernas tankar, därför att ju större del

av kundens tankar ett företag upptar, desto större sannolikhet att kunden handlar där. Kunden behöver kunskap om företaget och dess produkter/tjänster för att kunna göra jämförelser. Det är viktigt att exakt fastställa vad som utgör sitt företags kompetens och förstå hur den kompetensen bidrar till kundens värdeskapande. Förr antogs att kunder när de jämförde företag jämförde inom samma bransch, men så är inte alltid fallet. En kund kan jämföra ett hotells kreditkorthantering med Visas service. Skälet; 'Alla andra hotell gör likadant, fast vi gör det lite bättre', duger alltså inte längre.

En andel av kundens plånbok.

När Storbacka och Lehtinen skriver om 'en andel av kundens plånbok' menar de inte bara de pengar kunder betalar till företag, utan också besparingar kunder kan skapa åt företag. T.ex. tar författarna upp 'referenskunder', d.v.s. kunder som agerar marknadsförare och därigenom skaffar företag nya kunder utan att företaget lagt ut ett öre på nyförvärvet. De tar också upp att det är viktigt att kunderna investerar tid och ansträngning. Genom att analysera vilka handlingar ett kundmöte består av kan företag börja fundera på om det går att omfördela vem som utför vad. Kan företag få kunderna att utföra en del av handlingarna finns det pengar att spara.

I den övriga litteraturen återfinns inte begreppen, "andel av kundens hjärta och tankar", däremot "andel av kundens plånbok". I de fall det begreppet har använts har det uteslutande handlat om monetärt värde, d.v.s. hur mycket pengar en viss kund spenderar på just ett företag.

Relationsstruktur

Ett företags kundbas består av kundrelationer, som i sin tur består av kundmöten, som i sin tur består av aktiviteter. Detta utgör en relationsstruktur bestående av fyra nivåer, kundbasnivå, relationsnivå, mötesnivå och aktivitetsnivå. Alla nivåerna behöver uppmärksammas och utvecklas med olika verktyg. För att öka relationsvärdet är det viktigt att analysera relationsstrukturen, då det ofta beror på leverantören att en relation är olönsam, menar Storbacka och Lehtinen.

Kundbasnivå

Att analysera kundbasen och dess potential är lönsammare än marknadsföring och huvudsyftet med att analysera kundbaser är att fastställa orsakerna till lönsamma respektive olönsamma relationer.

En kundbas kan delas in i tre portföljer: skydda, utveckla och förändra.

- **Skydda:** Dessa relationer är de som skall skyddas för att inte frestas av andra. Om företag tar reda på vilka kundrelationer som är de mest lönsamma, får de också kunskapen om vilken typ av relationer de skall sträva efter.

- **Utveckla:** Dessa relationer har störst potential, då det kan räcka med små förändringar för att göra olönsamma kunder lönsamma.
- **Förändra:** Här finns de klart olönsamma relationerna som företag måste göra något åt.

Relationsnivå

Ett sätt att öka relationsvärdet är att minska relationskostnaderna. Det är möjligt genom att se till att relationen har färre aktiviteter, att kontakten sker genom andra kanaler samt att kunden gör en del av arbetet t.ex. genom automatisering, bankomater eller betalning av räkningar via nätet. Det senare exemplet leder till besparingar på alla ovanstående punkter.

Ett annat sätt är att försöka öka intäkterna. Exempel på det är att informera kunderna om alla relationskostnaderna, då sätts inte fokus bara på varans pris. Genom att göra kostnaderna tydliga motiveras kunderna till att göra en egen insats, genom det hjälper de ju själva till att göra den vara de vill köpa billigare. Alla lågprisvaruhus fungerar efter samma principer, men det är få som talar om det. Alla aktiviteter är kostnadsbärare, men bara ett fåtal eller inga är prisbärare. Många varuföretag begränsar sig här och ställer sig själva frågan: Hur bra service har vi råd att ge? Alla författare som ingått i litteraturstudien menar att det gäller att tänka ut nya sätt att ta betalt istället.

Mötesnivå samt aktivitetsnivå

Varje möte består av ett antal aktiviteter och dessa två nivåer behandlas samtidigt i Storbacka och Lehtinens bok. Varje relation består av olika sorters möten och genom att definiera olika mötestyper och registrera hur många gånger de olika mötestyperna används kan företag få en bild av relationsstrukturen. Vilket ger företag möjlighet att utveckla sina relationer samt tydligt se var kostnaderna finns. Storbacka och Lehtinen menar att det finns tre grundläggande frågor att ta hänsyn till när det gäller att minska kostnaderna och dessa är (s.83):

- ”1. Kan vi skapa lika mycket värde för kunden genom att minska antalet möten eller aktiviteter?
2. Kan vi ersätta dyra möten eller aktiviteter med billigare?
3. Kan några av de aktiviteterna hanteras av kunden, dvs. kan vi förändra relationens arbetsfördelning?”

Relationsfaser

Kundrelationer kan delas in i tre faser enligt Storbacka och Lehtinen, dessa tre faser kräver olika åtgärder för att öka relationsvärdet.

Etableringsfasen

För att skapa nya kundrelationer gäller det att företag tar kontakt med nya kunder när de är som mest mottagliga för företagets information, d.v.s. rätt kund, vid rätt tillfälle, med rätt produkt. För att kunna göra det krävs det att företag har kännedom om potentiella kunders värdeskapande processer.

Förbättringsfasen

Detta är denna fas som har störst potential att öka relationsvärdet, därför är det viktigt att företag avsätter mer resurser på att utveckla relationer än att skapa dem. Exempel på sätt att öka relationsvärdet i denna fas är att öka relationsintäkterna, t.ex. genom att öka kundmedverkan, samt minska relationskostnaderna, t.ex. genom att förbättra relationsstrukturen (se rubrik Relationsstruktur ovan).

Slutfasen

Relationer kan upphöra av två skäl. Kunden vill inte längre och hittar en ny leverantör eller leverantören tar initiativet att avsluta. (Det finns ett tredje, ofrivilligt avslut, sker när kunden t.ex. dör.) Även om företag skall sträva efter att behålla kunder så länge som möjligt är en omsättning av kundbasen inte enbart negativt då det tvingar företaget att lära sig nya saker och utvecklas. De flesta kunder ger tidigt signaler om att de skall sluta och ”svåra” kunder ger företaget möjlighet att lära. Om ett företag kan omvända en kritisk kund som är på väg att sluta, finns det stor möjlighet att den kunden kommer bli en av företagets bästa ”marknadsförare” i framtiden. För de kunder som väljer att sluta vara kund gäller det att göra slutet så positivt som möjligt så att kunden känner att dörren alltid står öppen. Inom den amerikanska CRM-litteraturen finns det ett begrepp, churn modeling, som just behandlar frågan om avslutandet av relationer (Berry & Linoff, 2000).

Churn är när kunder slutar. Att kartlägga detta gör att åtgärder kan sättas in när symptomen börjar visa sig. Finns det modeller för när kunder lämnar kan företaget räkna ut den totala livslängden. Om företag vet när kunder skall lämna eller hur lönande de är, vet företag vilka kunder det skall ”slösas” på.

3.3.5. Tekniken och CRM

Alla som talar om CRM poängterar att CRM inte är det samma som informationssystem, att det till och med går att bedriva CRM utan systemstöd, samtidigt handlar en stor del av CRM-litteraturen just om tekniska lösningar. I boken ”CRM at the Speed of Light” (2001) av Paul Greenberg säger författaren, med stöd av personer han bett medverka, att CRM är en affärsstrategi och att tekniken är drivkraften

bakom strategin. Hur ser då tekniken för CRM ut? Paul Greenberg (2001) menar att den består av tre typer: operationell, analytisk och samarbetande. Den operationella delen av CRM-tekniken är den som de representativa delarna använder sig av, call center, säljare och marknadsförare. Den analytiska delen av tekniken är de applikationer som samlar in, bearbetar och presenterar kunddata. Ett tekniskt verktyg som används mycket för denna typen av applikationer är data mining. Data mining handlar om att kunna förädla den data som finns i databaser. Att kunna söka och sammanställa datan på ett relevant sätt.

”Data mining is the process of exploration and analysis, by automatic or semiautomatic means, of large quantities of data in order to discover meaningful patterns and rules.” (Berry & Linoff citerade i Berry & Linoff, 2000)

Med samarbetande CRM-teknik menar Paul Greenberg (2001), alla funktioner som innebär en interaktionspunkt mellan kund och vald kanal, t.ex. en hemsida via Internet.

Brent Frei, VD för Onyx Software skriver i boken ”CRM at the Speed of Light” (Greenberg, 2001) att det går att dela in organisationer i fyra nivåer utifrån hur de genomdriver sina teknikstrategier. Dessa olika nivåer indikerar hur väl koordinerade företagen är vertikalt och horisontalt. De fyra nivåerna är:

- 1. Funktionell (functional)**
- 2. Avdelningsvis (departemental)**
- 3. Delvis (partial) CRM**
- 4. CRM**

Funktionell

Företag som arbetar på nivå ett karakteriseras av att de är uppdelade i avdelningar som har oberoende processer. Att arbeta med team inom avdelningarna är i sig ansträngande. Gemensam koordinering eller att arbeta tillsammans, avdelningar emellan, är i stort sätt omöjligt. Teknikimplementationer sker bara för enskilda funktioner och kan bestå av t.ex. automatiska mailsvar. Dessa implementationer är fristående från andra system och andra processer. Tekniken hjälper ofta bara till på avdelningarnas operationella nivå. Stora data warehouses och integrationsprojekt är vanliga för att kunna stödja högre nivåer i organisationen.

Avdelningsvis

Nivå-två-företag karakteriseras av samarbete inom enskilda avdelningar, vilka har egna tekniska lösningar och processer. Delade processer och teknik mellan avdelningar är ovanliga. Exempel på strukturer i nivå-två-organisationer är säljstödsystem och call centers.

Denna struktur är möjlig för företag av alla storlekar. Tekniken stödjer de lägre och mellersta nivåerna i företaget, vilket gör enstaka avdelningar mer effektiva. Denna typ av struktur, som nivå-två-företag har, ökar inte kundlojaliteten avsevärt då företagen inte behandlar kunden holistiskt. Strukturen kan göra att enskilda individer eller avdelningar kan behandla kunder bättre, men det är allt.

Delvis CRM

Nivå-tre-företag karakteriseras av arbete synkroniserat hela avdelningar emellan och samarbete sker även avdelningar emellan. T.ex. kan sälj- och marknadsavdelningen dela på en kunddatabas eller ha gemensamma strategier. I denna typ av organisation förekommer det dock multipla kunddatabaser. Denna modell passar bättre för mindre företag. Tekniken stödjer de lägre och mellersta nivåerna i företaget, som ovan, men hos nivå-tre-företag stärks flera delar av företaget samtidigt.

CRM

Ett nivå-fyra- eller CRM-företag har en enda kunddatabas som används till grund för hela företaget för att koordinera processer och strategier. Denna modell är svår för stora företag då den kräver massiv operationell koordination. Tekniken som används i denna modell hjälper hela organisationen. Tekniker som data ware houses är ovanliga och behövs inte lika mycket. Nivån karakteriseras av:

- En enda allmänt delad kundinstans
- Koordinerad strategi och process
- Realtidsanalyser
- Internetbaserade och vanliga processer sammanvävda till en enda CRM-mosaik.

När Frei ovan säger hela företaget, syftar han bara på de delar som har kundkontakt, d.v.s. försäljning, marknad, service och support.

Sammanfattande fokuserar de olika tekniska lösningarna inom CRM-litteraturen på lösningar för insamling och hantering av data.

3.4. Värdestjärnan

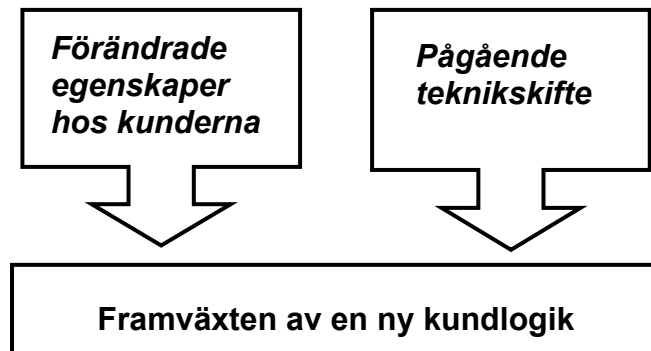
Värdestjärnan är en förhållandevis ny teori som första gången presenterades av de två forskarna Norman och Ramirez 1989 (Wikström et al., 1998). Den handlar om hur företag idag behöver organisera sig för att kunna skapa värde för sina kunder och sig själva och därigenom förbli konkurrenskraftiga. Tre svenska forskare, Wikström, Lundkvist och Beckéus kom 1998 ut med en bok som heter "Det interaktiva företaget, Med kunden som största resurs", där de ger sin utökade syn på teorin. Deras bok har jag valt att använda som grund för detta avsnitt då de i den har utvecklat teorin vidare och lagt ett större fokus på kunden än originalidén från 1989.

Kapitlet börjar med att ta upp de förändringar som skett i samhälle som skapat grunden för värdestjärneteorin, efter det kommer en beskrivning av hur teorin är uppbyggd för att slutligen beskriva effekterna som teorin ger.

3.4.1. Nya förutsättningar enligt värdestjärnan

Samhället, vi människor och tekniken, utvecklas ständigt, den utveckling som sker på dessa plan påverkar självklart även företags förutsättningar och möjligheter. Några av de större förändringar som skett och håller på att ske och som innebär nya utmaningar för företagen är att konsumenter av idag är mer medvetna än gårdagens konsumenter samt informationsteknologins utveckling.

Dessa två nya förutsättningar, förändrade egenskaper hos kunderna och ny teknik menar Wikström et al.(1998) har skapat grunden för en ny kundlogik.



Figur 3:4 "Två viktiga omvärldsförändringar bakom den nya kundlogiken." Från Wikström et al., 1998, s.13.

Med förändrade egenskaper hos kunderna menar författarna att kunder idag är allt bättre på att kritiskt granska produkter och företag. De blir också allt bättre på att själva artikulera sina behov (Wikström et al.,1998). Detta som en följd av att människor idag är mer utbildade och kan ta del av allt mer kunskap och information, de är mer medvetna och människor som är mer medvetna ställer ofta högre krav.

Den allra viktigaste drivkraften är att nya värderingar börjar ta över. Frihet o.s.v. blir allt viktigare. Detta leder fram till nya konsumtionsvanor där konsumenterna är mer engagerade och själva deltar. Det finns framförallt två skäl till detta ökande engagemang, att spara pengar och/eller öka värdet av det som inhandlats. Det senare skälet är det viktigaste. Eget lärande är viktigt för att fullt ut kunna nyttja det man köper. En kund som köper en dyr vara, som t.ex. en mobiltelefon, vill ju få valuta för pengarna och fullt ut kunna nyttja den. Många konsumenter är också beredda att lägga ner tid och engagemang, d.v.s. använda andra resurser än pengar på de varor/tjänster de skall konsumera då det ökar chanserna för att de får precis det de vill ha. (Ibid)

Det pågående teknikskiftet handlar om informationsteknologins inträde och användningen av den tekniken. I och med Internets genomslag har konsumenterna inte bara fått en helt otrolig informationskälla, de har också fått tillgång till något minst (om inte mer) värdefullt: Människor. Från världens alla hörn. Via modern informationsteknologi och dess tillämpningar, som t.ex. Internet, kan människor i allt större grad dela med sig av sina tankar, idéer och erfarenheter, något som hjälper konsumenter allt bli allt mer medvetna. Genom utökade perspektiv och kommunikation med en allt större grupp människor är det lätt att få reda på hur det skulle kunna vara eller hur olika problem kan lösas. Konsumenterna kan också lätt ta reda på att det finns ett annat företag en bit bort som gör samma sak fast kanske lite bättre. Det fungerar inte längre att ha samma inställning som Henry Ford; 'Kunderna får välja vilken färg de vill på bilen, bara de väljer svart.' (Levine, Locke, Searls & Weinberger, 2000)

Med pågående teknikskifte menar författarna inte bara Internet, utan även ny teknik som gör det möjligt att korta produktionstiden, vilket gör det möjligt att designa och producera mer integrerat. Ny teknik gör det också möjligt att mycket mer specialisera produkter, även löpande-band-produkter som bilar t.ex. Idag går det att köpa en Volvo och själv bestämma hur just det exemplaret skall utformas, inom vissa ramar förstås. Informationsteknologin gör det också möjligt för företag att på nya sätt organisera och koordinera organisationen. Det ökar också tillgängligheten på båda sidor, företag och kund, båda kommer närmare varandra. IT förändrar och omskapar spelreglerna mellan funktionerna i företagen liksom mellan företagen och dess kunder. (Wikström et al., 1998)

Att konsumenter blir allt mer kunniga, innebär inte bara att de blir allt mer krävande, det innebär också att de besitter en massa kunskap som är av stort värde för företagen. Detta gör att kunderna numera inte bara är intressanta som köpare av produkterna eller tjänsterna utan även som medproducenter företagen kan använda i konkurrensen med andra företag. Genom de två förhållandena att många konsumenter är villiga att lägga ner tid och engagemang på de varor de finner viktiga och att den nya tekniken minskar avstånden mellan företag och kund finns det stora möjligheter att 'få dem ombord'.

Wikström et al. (1998) beskriver detta nya konkurrensätt som en strategisk och medveten jakt på den kompetens som kunderna besitter som verkliga eller potentiella användare av företagets produkter.

Tiden blir också allt mer en kritisk faktor. Om inte företag A kan producera exakt det en specifik kund vill ha inom en snabb framtid, finns det alltid något annat företag som kan. De företag som snabbast kan ta åt sig ny kunskap och agera på den kommer ha de största konkurrensfördelarna. (Ibid) Dessa två saker, att kunna ta till sig åsikter, vetande och erfarenheter och att kunna agera utifrån de snabbt, gör att företags förmåga att kommunicera med sin omvärld och då

framförallt med sina kunder, kommer vara avgörande för företagens överlevnad (Levine et al., 2000; Wikström et al., 1998).

3.4.2. Nyckelresursen

För att möta dessa nya förutsättningar och förbli konkurrenskraftiga måste företag vårda sin kunskapsbas. I en tid där osäkerheten ökar, konkurrenter dyker upp överallt och produkter blir gamla över en natt är kunskap den enda resurs som kan ge konkurrenskraft (Nonaka i Wikström et al., 1998). Kunskapen är den viktigaste resursen, för med kunskap kan andra resurser införskaffas, *men*, kunskapen är bara värdefull om den tillämpas och integreras i en konkret uppgift (Wikström et al., 1998).

Författarna menar att om man accepterar att kunskap utgör en av företagets viktigaste resurser, måste det innebära att det viktigaste för företagen är att öka kunskapsbasen och därigenom också öka sitt värdeskapande (Ibid). De går vidare med att säga att kunnande och förståelse är individbundet. Vi kan bara ta till oss information, först när vi själva processar den information vi får till oss, kan den bli till kunskap. Om utgångspunkten är att kunskap är individuellt och att det bara är information som är överförbart, betyder det att det krävs interaktion mellan två eller flera för ett lärande. Så även om vår förmåga, genom IT, ökar vad gäller att spara, hantera och bearbeta *information* betyder det inte att vi har *kunskap* eller att kunskapen används på ett kreativt sätt och till faktiska tillämpningar. Författarna tar också upp ordet kompetens. De definierar kompetens som ett vidare begrepp än kunnande och innehållande dimensioner som social förmåga. En annan dimension av kompetensbegreppet de tar upp är behörighet i olika sammanhang. Det kan finnas regler som gör att en individ inte fullt ut kan utnyttja sin kompetens och det kan leda till en minskad kunskapsutveckling både hos individen, men också för omgivningen. En persons tysta kunskap kan göra den personen lämpad för att fatta beslut som den kanske inte har behörighet att göra. Eftersom kunskapen är tyst kan personen i fråga inte förmedla den till den eller de som har behörighet att fatta beslutet. Detta gör att kunskapsutveckling i ett företag i hög grad är en organisatorisk fråga.

Det viktigaste ett företag har är alltså sin kunskapsbas och det är denna som måste byggas på, hanteras och breddas. Författarna konstaterar att det inte är något nytt att kunskap är det som driver förbättringar, men att:

”Det nya i våra teser ligger snarare i hur kunskapen skall genereras och tillämpas, vilka som skall göra det och under vilka organisatoriska förhållande det skall ske.” (Wikström et al., 1998, s.162-163)

Ett sätt att öka kunskapsbasen på är genom intern gränsöverskridning, d.v.s. att olika avdelningar samarbetar med varandra, att det finns tvärfunktionella team. Detta därför att den samlade kunskapsbildningen blir större än summan av de enskilda individernas kunskap.

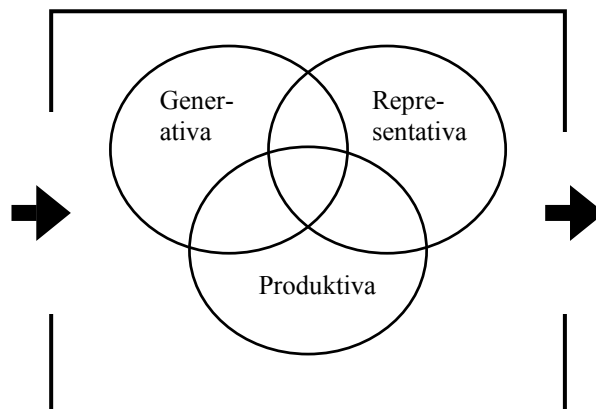
3.4.3. Intern gränsöverskridning

Wikström et al. menar att ett företags verksamhet, grovt skisserat, kan beskrivas som bestående av tre delar (Ibid). Hur stor varje del är, vilken betydelse de var och en har för företaget och hur självständiga delarna är från varandra skiftar, men i så gott som alla företag förekommer de. Varje del består av en eller flera processer.

- **Den generativa delen:** de processer som genererar idéer för nya produkter/tjänster samt utveckling av de redan befintliga.
- **Den produktiva delen:** de processer som producerar det som skapats i idéform.
- **Den representativa delen:** marknadsföring och försäljning som ser till att produkterna/tjänsterna når marknaden.

I en alltmer dynamisk tid där tempot och kraven hela tiden ökar kan det vara riskfyllt för företag att arbeta enligt den sekventiella värdekedjan (Wikström et al., 1998). Risken ligger bl.a. i att det tar för lång tid med ett sekventiellt förlopp. Kunskapsutvecklingen blir också begränsad då de olika aktörerna bara är inblandade i ”sina” aktiviteter. I värdekedjan arbetar varje sektion för sig, när en sektion gjort sin del lämnas arbetet vidare till nästa grupp, ofta måste hela proceduren itereras då det längre ner i kedjan upptäcks felaktigheter som beror på en tidigare grupps arbete. Denna iteration är tidsödande samt att arbete läggs ner ”i onödan”.

Dessa olika delar är grundläggande och kommer alltid behövas. Frågan är hur de skall passas ihop och vilka som skall vara delaktiga i vad



Figur 3:5. ”Företagets värdeskapande aktiviteter som ömsesidiga och samtidiga processer.” Från Wikström et al., 1998, s.44.

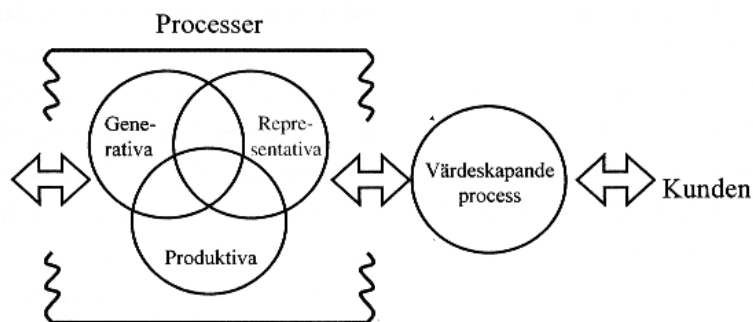
Wikström et al. menar att ett integrerat sätt att arbeta leder till bättre kvalitet och lägre kostnader, genom att den samlade kunskapen är större än delarnas egna kunskaper. Om arbetarna vid bandet direkt redan under första idéfasen får tillföra sin kunskap om hur t.ex.

formgivning bör vara, inte bara för att vara funktionell och vacker, utan också för att bli lätt att producera kan produktionen bli effektivare och därmed höjd teknisk kvalitet till lägre kostnader. Om säljarna som har den närmaste kontakten med kunderna finns med under hela tiden kan de kontinuerligt föra in åsikter och trendsvingningar från marknaden. Japanerna började tidigt arbeta på detta integrerade vis och det tros vara en förklaring till att de kunde producera nya bilmodeller mycket snabbare än väst. (Ibid)

3.4.4. Extern gränsöverskridning

Genom att låta anställda från olika avdelningar med olika kunskaper och perspektiv samarbeta kan ett företag öka sin kunskapsbas. I ett företag påverkar alla dock varandra, en viss indoktrinering sker, och antalet människor är också begränsat. För att ytterligare öka kunskapsbasen kan företag vända sig utåt, börja arbeta med inte bara intern gränsöverskridning, utan också extern gränsöverskridning.

Genom att gå utanför företaget och ta in kunskap även från kunderna ökas kunskapsbasen ytterligare. Interaktion med kunder gör det möjligt för företag att skaffa och vidareutveckla en alldeles speciell kunskap. Kunderna besitter den helt unika kunskapen om hur produkten skapar eller skulle kunna skapa värde för dem. Ju fler perspektiv och idéer som kommer till tals desto livligare blir tankeprocesserna och det kreativa arbetet. Kreativiteten är oerhört viktig idag om företag skall kunna utveckla sig. Ovan presenterades det nya konkurrens sättet som en strategisk och medveten jakt på den kompetens som kunderna besitter. Det är deras kompetens, all den kunskap och alla de idéer som finns där ute hos dem, som företag behöver. Det effektivaste sättet att göra det på är att infoga kunderna och deras idéer i den värdeskapande processen. Wikström et al. ritar upp det på detta sätt.



Figur 3:6 "Kunden som partner i den värdeskapande processen."
Från Wikström et al., 1998, s.46.

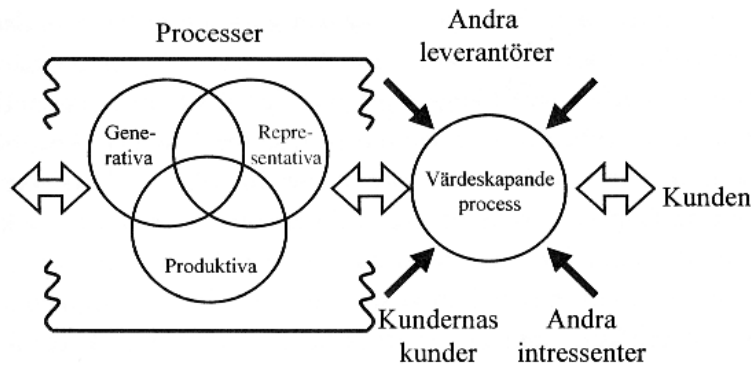
Genom att göra ett sådant här externt gränsöverskridande kommer kunden in i den värdeskapande processen. Det är inte längre så att företaget har en sluten värdeskapande process och kunden har sin egna fränkopplade värdeskapande process, utan nu finns det en gemensam

process. Till denna process bidrar både företag och kund med kunskap och ev. andra resurser och både kund och företag får ut ett värde av det.

Interaktion med andra som har avancerad kunskap föder ny kunskap, därför är interaktion både inom företaget och med omvärlden det viktigaste för företags överlevnad. Extern gränsöverskridning handlar inte bara om att inkorporera kunderna i en gemensam värdeprocess utan även andra aktörer i företagets omvärld.

3.4.5. Den fullständiga värdestjärnan

Bilden nedan ger en värdekonstellation i vilken kunskapsprocesserna är simultana och ömsesidiga. *Helheten gör att företaget lär sig nya saker samtidigt som det skapar värde för sina kunder.*



Figur 3:7 "Principerna för den nya affärslogiken i dess helhet - kunskapsflödena integreras i den värdeskapande processen." Från Wikström et al., 1998, s.49.

Den fullständiga värdestjärnan skapar de möjligheter som behövs för att företags kunskapsbaser skall kunna växa och frodas. Kunskap och förståelse utvecklas genom interaktion, d.v.s. genom *dialog*.

"Interaktion kan generera kunskap och kundinteraktionen är därför inkörsporten till hela den interaktiva arbetsformen. Det är det nära samarbetet med kunden som drar med sig förändringar i de övriga aktiviteterna."(Wikström et al., 1998, s.141)

3.4.6. Effekter av den fullständiga värdestjärnan

Liksom integration av de interna processerna leder den fullständiga värdestjärnan till bättre kvalitet, lägre kostnader och större snabbhet. Det finns fler pluseffekter. Genom att arbeta nära kunderna minskar marknadskostnaderna då det som produceras sålts innan det tillverkats (Wikström et al., 1998). Samarbete med underleverantörer kan minska investerings- och utvecklingskostnader. Författarna tar här upp Toyota som exempel. 70% av Toyotas produktionskostnader bestod av inköp från underleverantörer, medan krisdrabbade GM "bara" köpte in för

30% av den totala kostnaden. Vid ett samarbete finns det också fler fördelar än att kunskapsbasen ökar. Det skapas också en möjlighet att omfördela rollerna. Den som är bäst lämpad och som gör det billigast utför aktiviteten. IKEA är ett bra exempel på där roller delvis omfördelats, t.ex. har kunderna delvis rollen som producent genom att de gör det sista steget i produktionen, sätter samman produkten.

Detta integrerade arbetssätt har dock en risk och det är att företagets position på marknaden blir osäker (Ibid). Om all kunskap delas och allt mer utlokaliseras är frågan vad som återstår? Resultatet kan bli att underleverantörer eller kunder tar över det som tidigare var företagets verksamhet, men om företag inte vågar öppna sig och samarbeta med sin omgivning är risken stor att verksamheten ändå kommer få ett slut.

3.4.7. Att praktiskt ta sig dit

I boken ”Det interaktiva företaget”, Wikström et al., 1998, ges en punktlista över vad ett företag behöver göra för att bli interaktivt.

”Hur gör man då sitt företag mer *interaktivt*? Det räcker inte med att skaffa IT-utrustning. I stället krävs en relativt plågsam mental omorientering som innebär att företaget på sikt” (Wikström et al., 1998, s.204)

- förändrar hela organisationsstrukturen och ifrågasätter gamla uppdelningar i funktioner och avdelningar
- skapar en strategisk plattform för kunderna att ta egna initiativ och driva utvecklingen tillsammans med företaget
- byter incitamentsstrukturen i företaget eftersom det i framtiden kommer att handla om allt mer värdefulla och kompetenta kunder där värdet i kundrelationen *också* bestäms av gemensamt lärande och utveckling
- använder kundernas input och information till att förändra företagets egna beteende – inte bara kundens
- utvecklar en strategi på detaljnivå för kontinuerlig kontakt med varje enskild kund, oavsett om det gäller tio eller hundratusen kunder
- utvecklar företagets kompetens att organisera en dialog med kunderna

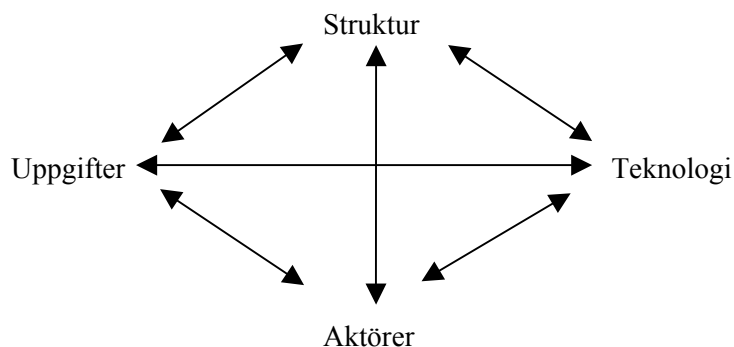
3.4.8. Tekniken och värdestjärnan

Fokus i teorin är inte på tekniken, utan fokus är på de mänskliga processerna i företaget, då författarna menar att ingen teknik i världen hjälper om inte den används på rätt sätt. Tekniken har dock ändå en viktig plats och inom värdestjärneteorin ses teknik och då framförallt informationsteknik, som en förändringsagent och en förutsättning. En förändringsagent genom att IT förändrar och omskapar spelreglerna mellan funktionerna i företagen liksom mellan företagen och dess

kunder. (Wikström et al., 1998) En förutsättning därför att utan de elektroniska medierna är det inte möjligt att föra en dialog.

3.5. Leavitts systemmodell

Harold J Leavitts systemmodell är ett sätt att få en överblick över organisationer och teorier (Leavitt, 1965). Modellen utvecklade Leavitt 1965 som utgångspunkt för en diskussion om hur organisationer kan förändras. Modellen har haft stor genomslagskraft i litteraturen om förändringar och förnyelser i organisationer (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 1999). Syftet med att visa den här är att introducera ett sätt att tänka om organisationer i helhet. Leavitt menar att organisationer kan ses som komplexa system med olika samverkande faktorer och då framförallt fyra stycken faktorer.



Figur 3:8 Leavitts systemmodell. Översatt från Leavitt, 1965, s.1145.

- **Uppgifter** är det organisationen gör, tillverkar varor eller tjänster samt alla aktiviteter på vägen.
- **Struktur** innebär de system av kommunikation, hierarkiskt mönster, rollindelning och arbetsfördelning som finns i organisationen.
- **Teknologi** står för utrustning som hjälper organisationen lösa sin uppgift.
- **Aktörer** är människorna i organisationen som besitter erfarenheter och utbildning

Syftet med modellen var att påvisa det ömsesidiga samspelet mellan de fyra faktorerna. Om något förändras i en faktor kommer det påverka de övriga tre.

Kapitel 4

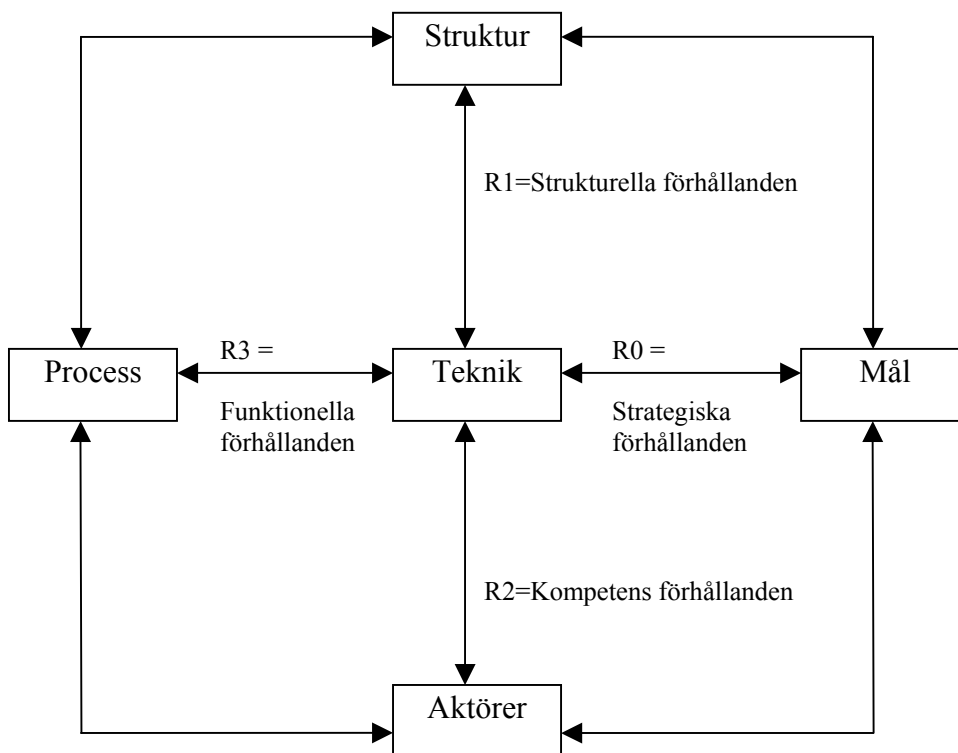
Framväxten av en tredje modell

4.1. Inledning

Jag anser att CRM och värdestjärnan täcker olika delar och aspekter av hur ett företags arbete med sina kunder kan se ut. Genom att integrera de två uppnås en större helhet. I detta kapitel gör jag en analys av teorierna samt presenterar en ny, mer heltäckande teori. Som ramverk för analysen och den nya modellen används en vidareutveckling av Leavitts systemmodell.

4.2. En vidareutveckling av Leavitts systemmodell

Grunden till denna vidareutvecklade modell lades av Thanos Magoulas, Institutionen för informatik, Göteborgs universitet och har utökats av mig. I denna modell har en ny faktor tagits med, mål. Teknik har också flyttats och placerats i mitten.



Figur 4:1 En vidareutveckling av Leavitts systemmodell. Bild egen.

- **Mål** är organisationens mål och svarar på frågorna: **Vad vill man uppnå? Varför?**

- **Struktur** innebär de system av kommunikation, hierarkiskt mönster, rollindelning och arbetsfördelning som finns i organisationen och svarar på frågan: **Hur är man organiserad?**
- **Aktörer** är människorna i organisationen som besitter erfarenheter och utbildning och svarar på frågan **Vem/ vilka påverkar och påverkas?**
- **Process**, motsvarar Leavitts 'task', i Bakkas översättning uppgifter, d.v.s. vad organisationen gör, tillverkar varor eller tjänster samt alla aktiviteter på vägen och svarar på frågan: **Vad gör man?**
- **Teknik** finns i mitten och står för den utrustning som hjälper organisationen lösa sin uppgift och sett ur ett informatikperspektiv handlar det om det IT-stöd som finns i organisationen. I många organisationer idag är IT ett viktigt stöd för alla delar. Ibland finns det ett gemensamt IT-system, men det vanligaste är att det i en organisation finns flera IT-system. IT-stödet är enligt ovanstående modell sammanbundet med organisationen genom fyra förhållanden. Dessa är:
 - **strategiska förhållanden**, utifrån de mål ett företag har kommer de att vilja ha/behöva en viss typ av IT-stöd. D.v.s. vilka strategiska val företaget gör gällande IT-stödet.
 - **strukturella förhållanden**, hur företaget organiserar sitt IT-stöd. T.ex. en gemensam databas eller flera.
 - **kompetensmässiga förhållanden**, handlar om vilka som har tillgång till vilket IT-stöd.
 - **funktionella förhållanden**, handlar om vilka processer som IT-stödet stödjer.

4.3. Analys av CRM och värdestjärnan

Under denna rubrik analyseras CRM och värdestjärnan m.h.a. faktorerna i den vidareutvecklade versionen av Leavitts systemmodell

- **Mål:** CRM vill öka kundbasen, värdestjärnan vill öka kunskapsbasen.
- **Struktur:** CRM har ett microperspektiv, medan värdestjärnan har ett macroperspektiv.
- **Aktörer:** CRM är framförallt ett ledningsstöd medan värdestjärnan syftar till att stödja individerna i företaget.
- **Processer:** Båda teorierna talar om den lärande organisationen, men de skiljer sig när det gäller vad lärandet skall handla om. CRM talar om ett lärande *om* kunderna, medan värdestjärnan talar om ett lärande *av* kunderna.
- **Teknik:** CRM använder IT för lagring och analysering, medan värdestjärnan använder IT för kommunikation och snabb, individanpassad produktion.

4.3.1. Mål – kundbas kontra kunskapsbas

Här diskuteras teoriernas syn på organisationens mål, d.v.s vad de vill uppnå och varför.

CRM

”Det viktigaste målet med management av relationer är att öka relationsvärdet.” (Storbacka & Lehtinen, 2000, s.27) Att öka värdet av de relationer som ens kundbas består av. Genom att dels öka värdet på de befintliga relationerna och dels skaffa fler relationer.

Grundtanken är att företag genom att bygga relationer med sina kunder skall kunna få lojala, nöjda kunder som köper mer under en längre tid (Storbacka & Lehtinen, 2000; Swift, 2001). Genom att få ett antal lojala kunder skapas också en marknadsandel som är oåtkomlig för konkurrens (Greenberg, 2001).

Jag håller med författarna att företag genom att skapa relationer med sina kunder kan öka sin konkurrensförmåga, däremot tror jag inte att CRM skapar relationer.

Det finns två huvudanledningar till att jag inte tror det.

1. Att CRM handlar om att konkurrera genom service.
2. Att den teknik som tillhör CRM inte befrämjar dialog.

Att konkurrera genom service

CRM handlar om att samla på sig kunskap som gör att företagen kan överträffa kundernas förväntningar och ge dem överlägset bra service (Peppers & Rogers, 1999; Storbacka & Lehtinen, 2000; Swift, 2001).

”A Learning Relationship ensures that it is always in the customer’s self-interest to remain with the firm that has developed the relationship to begin with. We aren’t talking about emotional attachment here, nor do we suggest that a customer’s loyalty to any firm will be derived from some sense of obligation or duty, Instead, by establishing a Learning Relationship, the 1:1 enterprise increases customer retention simply by making loyalty more convenient for the customer than nonloyalty.” (Peppers & Rogers, 1999)

Det är förstås bra att ge en bra service, det är också bra att kunna möta varje kund individuellt och att kunna anpassa erbjudanden efter varje kund eller i alla fall efter kundgrupper, men jag tror inte det räcker för att skapa en relation. I motsats till citatet ovan håller jag med författarna till *”The cluetrain manifesto”* (Levine et al., 2000) att för att en kund skall bli lojal måste det finnas emotionella band, kunden måste uppleva att hon eller han delar värderingar med företaget och känner en samhörighet, annars byter kunden till ett företag som ger dessa bitar, eller helt enkelt har ett bättre erbjudande vad gäller t.ex. pris.

Dialogens betydelse

Både Wikström et al. (1998) och Levine et al. (2000) menar att det måste finnas en dialog för att kunna bygga relationer och det håller jag med om. Inom CRM används IT till datahantering och inte för dialog. Fastän CRM till stor del handlar om tekniska lösningar saknar jag lösningar som t.ex. diskussionsforum på Internet. IT ger oss idag fantastiska verktyg för att kommunicera med omvärlden men automatiseringstrenden inom CRM-tekniken skalar bort ännu mer av den 'riktiga' dialogen, den som sker från människa till människa. Dialog mellan människa – maskin tycker jag är att jämföra med konstgjord andning.

En annan viktig faktor för relationsbyggande som dialogen för med sig, är att de kunder som företaget för en dialog med känner sig delaktiga. De upplever en samhörighet med företaget och känner en uppskattning, något som alla människor har behov av. Richard Normann har i sin bok Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktion (1983) ett exempel som visar på just detta. Det handlar om hur EF-skolorna arbetar.

”Det är intressant att finna att alla dessa kategorier fick ganska lite betalt av företaget – och att de ändå gladdes åt att få medverka. Orsaken till detta är att EF Colleges utformat arbetsuppgifter åt dem, vilka baserats på en så klarsynt insikt om deras speciella behov att de i själva verket tyckte att det var EF Colleges som gjorde dem en tjänst!” (Normann, 1983, s.29)

Värdestjärnan

Målet med värdestjärnan är att öka kunskapsbasen.

Grundtanken i denna teori är att de företag som snabbast kan ta åt sig ny kunskap och agera på den kommer ha de största konkurrensfördelarna (Wikström et al., 1998). I en tid där osäkerheten ökar, konkurrenter dyker upp överallt och produkter blir gamla över en natt är kunskap den enda resurs som kan ge konkurrenskraft (Nonaka i Wikström et al., 1998).

Jag håller med om att kunskap är ett företags viktigaste resurs. Framförallt kunskap kring den egna produkten, men även kunskap om kunderna. Jag tror också att om ett företag lyssnar på sina kunder, har en dialog med dem och använder sig av deras tankar och idéer så kommer det leda till att företag bygger relationer med sina kunder och därigenom säkrar marknadsandelar.

4.3.2. Struktur – Micro- kontra macroperspektiv

Här diskuteras vilken typ av struktur och organisation som förordas av de bägge teorierna.

CRM

Inom CRM-litteraturen talas om en förändring för hela företaget, men de enda delar som diskuteras och tas fram arbetsrutiner och teknik för är marknads-, försäljnings-, service- och support-avdelningarna. Det vill säga alla de delar som i ett 'traditionellt' uppbyggt företag har kundkontakter. För dessa delar finns det väldigt ingående förslag på rutiner och tekniskt stöd och i den meningen tar författarna i CRM-litteraturen ett microperspektiv.

Microperspektivet ligger också i att det inte heller handlar om några större strukturella förändringar vad gäller den kundnära delen av företagets verksamhet. När författarna talar om att gå från produkt till process menar de att företag ska sluta organisera sig kring produkter och istället organisera sig runt kunderna. Det blir egentligen samma struktur i organisation, bara runt ett annat objekt.

Värdestjärnan

Värdestjärneteorin har ett macroperspektiv då den handlar om hur *hela* verksamheten skall organiseras fast i väldigt grova drag. Teoribeskrivningen i "Det interaktiva företaget" (Wikström et al., 1998) innehåller inte konkreta lösningar eller exakta beskrivningar av det tekniska stödet. Författarna säger att det finns tre delar i ett företag, de generativa, produktiva och representativa delarna och att dessa behöver integreras, intern gränsöverskridning. Dessutom måste kunden tas in, utan dem kan företaget aldrig uppnå spetskompetens, extern gränsöverskridning.

4.3.3. Aktörer – Lednings- kontra individstöd

Under denna rubrik diskuteras vilka personer som ses som aktörer i respektive teori.

CRM

CRM är som namnet säger en managementteori och är framförallt ett verktyg för ledningen. Det är ledningen som skall tillföras rapporter om hur kunderna är fördelade för att sen kunna utveckla strategier för hur olika kundgrupper skall hanteras. I övrigt påverkas människorna i de representativa delarna då det kommer ske en viss förändring i deras arbetsuppgifter. När det gäller CRM ses företaget som den aktiva partnern och kunderna som passiva.

Inom CRM är tanken att företaget skall lära sig så mycket som möjligt om kunden och därigenom kunna skapa riktigt individuella erbjudanden. Dessa erbjudanden och den kunskap företaget besitter skall göra att kunderna blir lojala genom att det kostar dem för mycket, t.ex. i tid, att byta leverantör. Samtliga CRM-författare i litteraturstudien säger också att kunderna *inte själva kan* uttrycka sina behov, därför gäller det för företagen att ta reda på vad kunderna egentligen vill ha. När de som skriver om CRM säger att folk inte kan artikulera de behov och krav de verkligen har, stödjer de det på att när företag gjort marknadsundersökningar har det visat sig att folk säger en sak, men

sedan agerar på ett annat sätt. I boken ”CRM Customer Relationship Management” (Storbacka & Lehtinen, 2000 tar författarna upp ett exempel där Volvo gick ut till Volvoägare och frågade vad som var mest, respektive minst, viktigast för dem vid uppgradering av årsmodell. Svaren de fick var att det mest viktiga var inbytespriset och det minst viktiga var fakta om den nya modellen. Volvo gjorde också en studie av de bilhandlare som sålde mest och det visade sig att inbytespriset hos dessa var i medeltal, men att de säljarna var noga med att ge all fakta kring den nya modellen. Att resultatet blev som det blev tror jag dock har att göra med den form som valdes för att ta reda på kundernas behov och krav. När människor skall svara på enkäter, blir intervjuade och är med i tester vill de visa sig duktiga och uppfylla förväntningar de tror testledarna har. När tester sker där samma kunder är inblandade ett längre tag sker det också en viss indoktrinering. Det är en stor skillnad i att utfråga folk och att lyssna till och/eller delta i en dialog på andra människors egna valda arenor. Om Volvo hade gått in på en diskussionssida på nätet där deltagarna talade med varandra om uppgradering av sina bilar, hade Volvo kanske fått andra insikter än vad enkätsvaren gav.

Värdestjärnan

Värdestjärneteorin å sin sida handlar mycket om att stödja individerna i företaget. Genom att ge individer på alla nivåer mandat att agera mer fritt än tidigare och ha en dialog med omvärlden kan samtliga i företaget fullt ut utnyttja sin kompetens. Grunden i värdestjärneteorin är att kunskapen inom företaget är det viktigaste och genom att ha en öppen dialog med kunderna kan företaget tillägna sig en helt unik kompetens. För att detta skall kunna ske, måste alla, framförallt de som gör det faktiska arbetet kunna ha direktkontakt med kunderna. Ledningens arbete blir att se till att övriga individer i företaget har de resurser de behöver för att kunna tillägna sig nya kunskaper och också kunna agera utifrån sina kunskaper. I boken ”Det interaktiva företaget” (Wikström et al., 1998) finns det en fallbeskrivning med namnet ’Tvättman’. Det är en fallstudie författarna gjort på ett tvätterier där kunderna och personalen på tvätteriet togs in i utvecklingen av tjänsten, d.v.s. själva tvätt servicen. Personalen gavs också mandat att agera utifrån sin kunskap och därmed kunde deras kompetens användas fullt ut. Detta ledde till en nystart för alla och förhöjda resultat för företaget, förändringen beskrivs i citatet nedan.

”När deras (personalens, min kommentar) kreativitet stimulerades började de organisera det egna arbetet, tog över ansvaret för ”sina” kunder och började själva sköta inköpen av insatsvaror. Dessutom gjorde de det på ett betydligt effektivare sätt och med bättre resultat än vad någon arbetsledare eller annan överordnad chef någonsin hade kunnat åstadkomma.” (Wikström et al., 1998, s.147)

I värdestjärnan ses både företaget och kunderna som aktiva enheter. Värdestjärneteorin säger att kunderna *kan* artikulera sina behov och att

de dessutom gärna lägger ner egna resurser på att hjälpa företagen ta fram det som skall säljas till dem.

4.3.4. Processer – Lärande om eller av kunderna

Här diskuteras vilka processer som teorierna anser viktiga om ett företag skall lyckas med sina kundrelationer.

CRM

Enligt CRM skall företag skapa och hantera relationer med sina kunder för att uppnå och/eller förbättra anskaffningen, lojaliteten, livslängden och lönsamheten hos sina kunder. Hur detta skall gå till handlar hela teorikapitlet om, men nedan är en sammanfattning av vad jag anser vara de två viktigaste processerna.

Kartläggning och indelning av kunderna

Att kartlägga sina kunder och ta reda på hur deras livscykel ser ut är en mycket viktig del av CRM-arbetet. Detta då, enligt CRM-teorin, konsumenter inte kan uttrycka sina behov, utan företagen själva måste samla på sig data om dessa människor, för att kunna dra egna slutsatser om vad de *egentligen* behöver och vill ha, för att veta när företagets processer passar med kundens processer. Efter kartläggningen skall kunderna delas in i olika portföljer, så företaget kan dra upp strategier för de olika kundgrupperna. Det är viktigt att veta vilka kunder som är lönsamma och vilka som inte är det. Det är också viktigt att kunna bemöta kundgrupper med olika behov på olika sätt.

Jag håller emellertid med författarna bakom värdestjärnan och ”The Cluetrain Manifesto” när de säger att kunder själva kan uttrycka sina behov och att de vet vad de behöver, därför tror jag att företag som väljer att kartlägga sina kunder för att försöka lista ut vad kunderna vill ha och behöver lägger ner mycket kraft i onödan. Självklart skall företag komma på lösningar på sina kunders problem, men jag tror att det skall göras delvis tillsammans med kunderna. Att kartlägga sina kunder för att se vilka som är lönsamma tror jag däremot är väldigt bra.

Lärande av kunddata

Inom CRM talas om den lärande organisationen och då handlar det om att lära av kundmöten för att förbättra mötestekniken samt spara alla interaktioner med den enskilda kunden för att lära känna just den kunden och på så sätt ta fram allt mer specialanpassade erbjudanden. En viktig anledning att spara all interaktion är också tanken att genom att veta så mycket som möjligt om kunden skall företaget kunna ”låsa fast” kunden vid företaget. Det skall helt enkelt vara för jobbigt att byta leverantör.

Jag tror inte på idén att företag genom att kunna så mycket som möjligt om kunderna kan behålla kunderna. Idag när konsumenter är allt mer medvetna (själva kan allt mer) och det genom IT är allt lättare att hitta och jämföra olika företag byter konsumenterna ändå, (så

jobbigt är det inte.) Däremot tror jag det är bra att företag sparar alla interaktioner med kunderna, då det underlättar mycket både för kund och företag vid framtida interaktioner. När det gäller att spara interaktionen för att analysera kunden och komma med specialerbjudanden, är jag mer tveksam, personligen tycker jag att företaget då tar sig för stora friheter och fler och fler människor tycker att det är integritetskränkande att företag har mycket information om dem. Den andra delen av lärandet, att lära om hur kundmötesteknik kan finslipas, måste vara bra. Att företaget i stort drar lärdom av de misstag eller succéer enskilda gör, för att på sikt skapa bättre verktyg för alla är bra. Trenden att många CRM-system går mot att bli säljstödssystem ser jag som en utveckling på detta spåret. (Computer Sweden, nr 92, 2001)

Värdestjärnan

Värdestjärnans viktigaste processer är att fånga upp kundernas idéer och snabbt omsätta dem i produktionen. Att använda teknik för att snabbt kunna omsätta nya idéer till befintliga produkter anser jag vara en interorganisatorisk fråga som inte har direkt anknytning till kontakten och relationsbyggandet med kunderna, därför har jag valt att under denna rubrik endast diskutera uppfångandet av kundernas idéer.

Uppfångande av idéer

I värdestjärneteorin är det uppbyggnaden av kunskapsbasen som är det viktigaste och för att kunna göra det måste företag arbeta med extern gränsöverskridning och ett ständigt lärande. En av grunderna i värdestjärneteorin är kunden som medproducent, målet är att ta del av kundernas kompetens, fånga upp de idéer som finns hos kunderna. När det talas om lärande inom CRM, handlar det om att lära sig mer om kunden för att kunna specialanpassa erbjudanden. I värdestjärneteorin talas det om att företag skall lära sig om sina produkter/tjänster, hur kunderna upplever produkterna/tjänsterna och vilka idéer kunderna har om hur företaget kan vidareutveckla sina produkter/tjänster. Detta då värdestjärneteorin menar att konsumenter kan artikulera sina egna behov och krav och för företagen gäller det 'bara' att suga åt sig av den kunskapen konsumenterna delar med sig.

Jag håller med författarna till "Det interaktiva företaget" (Wikström et al., 1998) när de säger att människor kan artikulera sina behov och att det finns många konsumenter som är villiga att lägga tid och engagemang på utveckling inom områden som är viktiga för dem. I boken "The cluetrain manifesto" (Levine et al., 2000) finns flera exempel där kunder t.ex. via diskussionsforum både talat om vad de behöver av företaget och påverkat hur företagets produkter och/eller tjänster utvecklats.

4.3.5. Teknik - IT för datahantering eller kommunikation

I detta stycke diskuteras de bägge teoriernas syn på tekniken och dess användningsområden utifrån de fyra punkterna strategiska, strukturella, kompetensmässiga och funktionella förhållanden.

CRM

CRM handlar mycket om IT och olika sorters system. En stor del av de tidningsartiklar som har ordet CRM i sig handlar om olika sorters system. Sammanfattande går det att säga att IT-stödet i CRM är till för datahantering.

Strategiska förhållanden

CRM-system är till för att företagen skall kunna 'minnas' varje kund individuellt, vilket uppnås genom att varje interaktion sparas. System skall också användas till att få ut statistik och rapporter. I systemen går det också kategorisera kunderna och därmed se 'status' på varje kund. Trenden inom CRM-systemområdet går mot allt mer automatisering av olika funktioner i kundhanteringen och av system för informationsutbyte och säljstöd mellan ett företag och dess anställda (Computer Sweden, nr 92, 2001) D.v.s. IT används för datahantering inom företaget.

Strukturella förhållanden

I CRM är det viktigt att alla i företaget har en gemensam kundbild, detta åstadkoms genom att företaget har en enda kunddatabas där alla med kundkontakt går in och arbetar. Person A skall kunna se med vem, när och om vad kundens förra interaktion med företaget handlade om. Den enda gemensamma kunddatabasen är en av grunderna och en förutsättning för att företag skall kunna bedriva CRM.

Kompetensmässiga förhållanden

CRM-system skall vara ett stöd för de representativa delarna vid t.ex. marknadsföringskampanjer. CRM-systemen skall också kunna fungera som ett beslutstöd för ledningen när de skall bestämma vilka strategier som skall gälla.

Funktionella förhållanden

CRM-systemen skall stödja processerna kring skapandet, analyserandet och behållandet av kunderna genom att företag kan samla in data som sedan kategoriseras.

Värdestjärnan

Teorin säger att IT är en viktig del i arbetet med att ha en interaktiv dialog, men den går inte in på en djupare detaljnivå, då teorin syftar till att vara generell och applicerbar på alla företag, stora som små.

Strategiska förhållanden

I värdestjärneteorin är det interaktion och dialog som är det viktigaste, genom det föds det ny kunskap, detta gör att ITs roll är att underlätta och befrämja det interaktiva arbetssättet. Det skall vara ett kommunikationsverktyg.

”Det är viktigt att komma ihåg att *interaktivitet* är en möjlighet i elektroniska medier, men det är inget som automatiskt följer med bara därför att företaget har en sida på Internet. Det handlar istället om förmågan att föra en tvåvägskommunikation.” (Wikström et al., 1998, s.187-188)

Strukturella förhållanden

IT-stödets strukturella förhållanden inom företaget tas inte upp i teorin.

Kompetensmässiga förhållanden

Alla i företaget som behöver IT-stöd för att öka sin kunskapsbas. Detta kan skifta beroende på verksamhet.

Funktionella förhållanden

IT skall stödja kunskapsinhämtandet, den kreativa processen hos varje enskild, samt korta produktionstiden så mycket det går, samt föra kunderna närmare produktionen när det är möjligt.

4.4. Min modell

Som påvisat ovan täcker de två teorierna olika aspekter av hur kundkontakter kan se ut och vad de kan användas till. Många CRM-implementationer blir förlustaffärer och jag tror att en stor förklaring ligger i att CRM faktiskt inte täcker hela företaget och att CRM inte leder till någon produktutveckling. Hur väl ett företag än tar hand om sina kunder måste företagets produkter ändå utvecklas, annars kommer det bli omsprunget. Därför måste ett företags fokus ligga på att utveckla sina produkter/tjänster, samtidigt som de vårdar sina kundrelationer. Ovan har jag sammanfattat de två teorierna, vägt dem mot varandra och gett min syn på dem. Då de täcker olika aspekter av hur kundkontakter kan se ut och vad de kan användas till menar jag att det finns stora fördelar med att integrera dessa två. Nedan gör jag denna integration och beskriver en mer komplett modell för att arbeta med kundrelationer.

- **Mål:** Att öka sin kunskapsbas, om sina produkter/tjänster, men också om sina kunder, t.ex. vilka som är lönsamma.
- **Struktur:** Intern och extern gränsöverskridning.
- **Aktörer:** Ledning, personal och kunder.
- **Processer:** Ett lärande *både* om kunderna *och* produkterna /tjänsterna.
- **Teknik:** IT för datahantering *och* kommunikation.
 - **strategiska förhållanden:** IT för datahantering och kommunikation.
 - **strukturella förhållanden:** en gemensam databas.

- **kompetensmässiga förhållanden:** behovsrelaterad tillgång till system.
- **funktionella förhållandena:** IT stödjer de generativa, produktiva och representativa processerna.

4.4.1. Mål – Ökad kunskapsbas

Målet för företaget måste vara att bygga upp kunskaper om sina egna produkter/tjänster, det är ändå det de skall sälja, samt det företag har en möjlighet att påverka. Jag tror inte på tanken att det går att "låsa fast" en kund vid ett företag genom kunskap om kunden. Vill en kund flytta på sig kommer den kunden att göra det och det kan inte företaget förhindra. Dock tror jag att det är bra att även skaffa sig kunskaper om sina kunder, vilket jag kommer precisera nedan. Jag håller också med de författare som menar att kunder besitter en expertkunskap om de produkter de använder och att företag tjänar stort på att använda sig av kunderna när de bygger upp sin kunskapsbas. Det kommer i sin tur hjälpa företag bygga relationer som kommer säkra marknadsandelar för dem.

4.4.2. Struktur - Intern och extern gränsöverskridning

Skall ett företag lyckas med en förändring när det gäller sitt arbete med kunderna, om den kulturförändring som talas om inom CRM skall uppnås, tror jag att, *hela* företaget måste vara med. För att använda värdestjärnans termer, både de generativa, producerande och representativa delarna. Om inte alla delar involveras kommer inte hela företaget bli kundorienterat. Dessutom tror jag att en intern integrering leder till en ökad kunskapsbas. T.ex. att även de produktiva delarna får vara med och utveckla produkterna och ha direktkontakt med kunderna. Viktigt är också den externa gränsöverskridningen, att även kunderna räknas in som en del av företagets kunskapsresurser.

4.4.3. Aktörer – Ledning, personal och kunder

När det gäller att utveckla och behålla relationer till sina kunder är det viktigt att både ledningen, personalen och kunderna är involverade. Det är viktigt att ledningen får den information de behöver för att kunna fatta beslut och lägga upp strategier, vilket CRM framförallt handlar om, men det är också viktigt att ge de enskilda anställda, oavsett om de är säljare eller produktutvecklare, mandat att tala direkt med kunder. Kunder måste också ses som aktiva enheter och bör ges möjlighet att påverka. Om det finns ett samarbete, finns det också en riktig grund att bygga relationer på.

4.4.4. Processer – Ett lärande *både* om kunderna och produkterna/tjänsterna

Ovan, under rubriken Mål, skrev jag att företag måste arbeta på att öka kunskapsbasen, på samma sätt som värdestjärneteorin menar, men jag menar att förutom att lära om sina produkter/tjänster är det också viktigt att lära om sina kunder, så som CRM förespråkar. Även om många konsumenter gärna deltar i utvecklingsprocesserna i ett företag

kommer det finnas en stor andel som aldrig kommer göra det. Frågan när det gäller relationen företag-privatkund är ju också vilka kunder företagen skall lyssna till? När ett företag har ett annat företag som kund och väljer att gå in i ett samarbete för att utveckla en av sina produkter vet leverantören redan innan att det kommer betala sig. På privatkundsiden är det svårare. Jag tror att det alltid är bra att få in influenser från många håll och ta del av många perspektiv, men någonstans måste ju företag göra val kring hur en produkt eller tjänst skall utformas och då är frågan vilka idéer som skall användas. Om företag då vet vilka kunder eller i alla fall kundgrupper, som är lönsamma för företaget kan det vägas in i de val som görs och här har CRM-systemen en viktig roll.

Jag förespråkar alltså att företag skall ha processer som fångar upp kundernas idéer och tankar, men att de också har processer där de kartlägger och analyserar sina kunder, dels för att kunna ge en bättre service och för att veta vilka kunders idéer och tankar som företaget skall ta åt sig, baserat på lönsamhetsgrad.

Företag bör också spara och lära sig av sin interaktion med kunderna för att kunna finslipa mötestekniken. Interaktionen bör också sparas för att underlätta vid framtida kontakter mellan företag och kund.

4.4.5. Teknik – IT för datahantering och kommunikation

Att konsumenter gärna finns med i utvecklingsprocessen har jag redan tagit upp tidigare i texten och för att det skall vara möjligt för de flesta företag krävs det att det finns IT som befämjar dialog mellan 'vanliga' anställda på *alla* avdelningar och *alla* nivåer, så som värdestjärneteorin föreslår. Det behöver inte handla om stora avancerade system, utan något så enkelt som att de anställda får tid och lov att finnas med i diskussionsforum på Internet. Att ge anställda lov kan låta märkligt, men t.ex. i CRM-teorin är det en viktig del att företag 'talar med en röst' till kunderna och då är det inte fritt för vem som att ha en öppen, ärlig dialog med kunder. Men för att kunna spara interaktionen med varje kund krävs det också teknik för datahantering och här kommer CRM-systemen in. Ett vanligt gränssnitt mellan kunderna och företagen är callcenter och dessa skulle mycket väl kunna användas för att ta in kundernas idéer, något som Wikström et al. tar upp i sin bok.

”En annan omständighet som starkt begränsar lärandet är att de medarbetare som interagerar med slutkunderna inte tilldelats rollen att ta in och registrera kundsynpunkter[...]” (Wikström et al., 1998, s.161)

Det skulle kunna lösas genom att i ett CRM-system skapa en kategori för idéer från kunderna och se till att skapa forum där dessa idéer kan nå ut i organisationen.

- **strategiska förhållanden**, det skall alltså finnas IT både för datahantering och kommunikation.
- **strukturella förhållanden**, en gemensam databas, så att alla i företaget ser samma data om varje kund.
- **kompetensmässiga förhållanden**, eftersom det inte bara är de representativa delarna som bör ha kundkontakten bör även de generativa delarna kunna komma åt kunddatan. Eftersom även de produktiva delarna bör vara med och utveckla produkterna bör det finnas möjlighet även för dem att ha kontakt med kunderna t.ex. via diskussionsforum på nätet.
- **funktionella förhållanden**, IT stödjer de generativa, produktiva och representativa processerna.

Sammanfattande skulle jag alltså vilja påstå att genom ett mer mångfasetterat IT-användande kopplat med en strategi för *hela* företaget skapas de bästa förutsättningarna för företag att bygga relationer med sina kunder.

Liksom många andra managementteorier handlar CRM om att få en bra struktur, få ett regelverk för alla att hålla sig till och för ledningen få ett system som gör att de kan hålla uppsikt och kontrollera händelseförlopp. Att se till att alla har en enhetlig bild av kunden och att företaget 'talar med en röst' till kunder är ett typiskt exempel på detta. Jag håller dock med författarna till *The Cluetrain Manifesto* (Levine et al., 2000) om att det är bättre att släppa lite på kontrollen, luta sig tillbaka och ha tillit. I *Tvättman-fallstudien* (se 4.2.3 ovan) (Wikström et al., 1998) visade det sig vara den mest effektiva lösningen. Strukturer och regelverk för hur arbete skall bedrivas är bra, men blir det för hård styrning avstannar lätt kreativiteten och därmed utvecklingen.

”Utan kaos mister, som vi har sett, livet sitt flöde och blir statiskt och sterilt. Att integrera kaos leder till en förnyelse av livet självt.”
(Wieland – Burston, 1991, s. 64)

4.5. Sammanfattning

Som en sammanfattning av detta kapitel presenteras en tabell som visar CRM, värdestjärnan och min modell utifrån de faktorer som används vidareutvecklingen av Leavitts systemmodell.

	CRM	Värdestjärnan	Min modell
Mål	Bygga och hantera kundbasen	Bygga och hantera kunskapsbasen	Bygga och hantera kunskapsbasen mha av kundbasen
Struktur	Sekventiell, med Porters värdekedja som grund	Integrerad, en värdestjärna istället för en värdekedja	Integrerad, med både extern och intern gränsöverskridning
Processer	Samla samt analysera data om kunderna	Samla kunskap om sina produkter	Samla kunskap om sina produkter samt analysera sina kunder
Aktörer	Företaget	Företaget och kunderna	Företaget och kunderna
Teknik	IT för datahantering	IT för kommunikation	IT både för datahantering och kommunikation

Figur 4:2 Sammanfattande tabell över CRM, värdestjärnan och min modell.

Kapitel 5 Fallstudie

5.1. Inledning

I detta kapitel presenteras resultatet av fallstudien. Målet med fallstudien var att studera de två företagens kundarbete för att ta reda på om det finns stöd för min modell i verkligheten. Upplever företagen samma förändringar hos kunderna som de bakomliggande teorierna beskriver? Hur försöker företagen utforma sina kundkontakter? Hur ser deras arbetssätt ut i förhållande till hur min modell säger att det borde se ut?

Texten är en sammanfattning av respondenternas svar och har därför ibland drag av talspråk över sig. Insprängt i texten finns citat från de olika respondenterna på respektive företag. Citat som på ett målande sätt beskriver aspekter av det som stycket handlar om.

De två företagen beskrivs var för sig. Strukturen i resultatbeskrivningen är följande:

- **Företagsbeskrivning**, här beskrivs företaget i stort, dess verksamhet, årsomsättning m.m.
- **Förändringar**, i denna del ges en bild av den förändring respondenterna upplever att företaget har genomgått under de senaste åren.
- **Kundhantering**, under denna rubrik beskrivs vem/vilka som har ansvar för kunderna och hur arbetet med kunderna ser ut.
- **Systemstöd**, under denna rubrik beskrivs vilka systemstöd som finns för kundhantering.

5.2. Göteborg Energi – Företagsbeskrivning

Göteborg Energi startades för drygt 150 år sedan och är idag enligt dem själva västsveriges ledande energiföretag med ett brett utbud av produkter och tjänster samt ett av de mest ambitiösa miljöprogrammen i energibranschen.

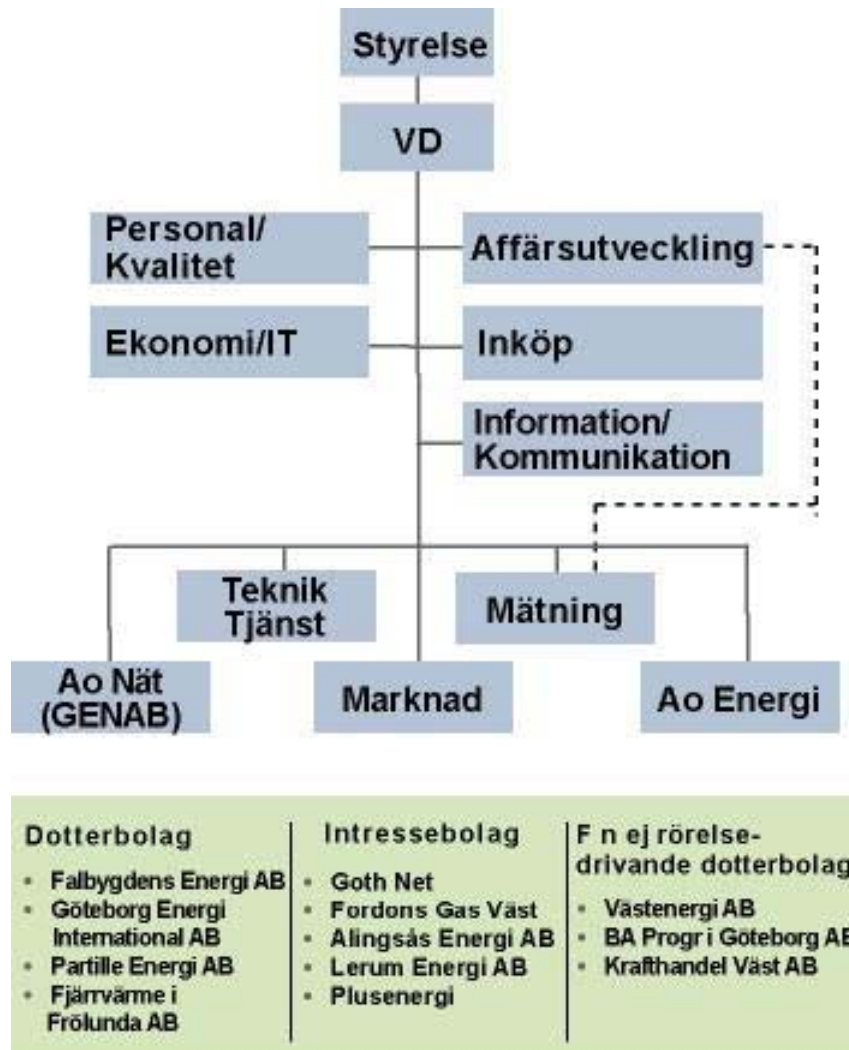
”Göteborg Energi har som syfte och mål att genom ett affärsmässigt agerande tillfredsställa kundernas behov av ljus, kraft, värme och kyla. Vår affärsidé är att - i egen regi eller genom partnerskap - anskaffa, producera, distribuera och sälja energi och energitjänster kostnadseffektivt, till rätt kvalitet och på ett miljöklokt sätt.” (<http://www.goteborgenergi.se/>, 15/5 2001).

Koncernen Göteborg Energi hade 1999, en total personalstyrka, omräknat till heltid bestående av 846 anställda och en omsättning av cirka tre miljarder kronor. Samma år transporterade Göteborg Energi 4323 GWh el.

Under de 150 år företaget har funnits har de byggt nät, elnät, gasnät, fjärrvärmenät och nu också bredbandsnät optokabel. Göteborg Energis basprodukter är; elnät, fjärrvärme, gas, kyla, infrastruktur (bredband). De arbetar också med energitjänster, vilket innebär att Göteborg Energi analyserar kundernas energianvändning för att driva fastigheter och presenterar sedan helhetslösningar för kunderna.

Göteborg Energi deltar också i en rad olika forskningsprojekt kring solenergi och vindkraft för att få dessa energikällor konkurrenskraftiga.

Göteborg Energi har två affärsområden, Nät (GENAB) som säljer transitering av el, och Energi som säljer energinyttan och energitjänster. Dessa stöds av Område Teknik Tjänst, Område Mätning samt Område Marknad. Teknik Tjänst bistår med know-how i utförandet, Mätning med effektiva lösningar för mätvärdesinsamling, och Marknad ansvarar för marknadsföring och kundrelationer. På nästa sida visas en schematisk bild av organisationen, från företagets hemsida (Ibid).



Figur 5:1 Organisationskarta över Göteborg Energi. Från företagets hemsida <http://www.goteborgenergi.se/>, 15/5 2001.

De privatkunder Göteborg Energi har är elnätskunder, fjärrvärme-, gas- och bredbandskunder. All elförsäljning ligger sedan några år hos intressebolaget Plusenergi.

Elnätskunderna är den stora gruppen, de är väldigt många, alla som har el som energikälla, då elnätmarknaden inte är avreglerad. Efter elnätskunderna kommer fjärrvärmekunderna som idag består av ca.1000 st. På fjärrvärmesidan har Göteborg Energi ett stort projekt vid namn P16000. Inom projektet skall företaget gå ut till 16000 presumtiva kunder i Göteborg och Partille med sina erbjudanden kring fjärrvärme och bredband till villa- och radhusägare. Det är den största satsningen företaget gjort på privatkundsiden. När det gäller fjärrvärmerna kan kunderna välja mellan att hyra eller att köpa. Alla kunder får erbjudanden både vad gäller fjärrvärme och bredband, men om de vill kan de välja bara en av produkterna. Kunden kan t.ex. välja att endast få en bredbandskabel utan att köpa några tjänster.

5.2.1. Förändringar

På frågan vad som varit den största förändringen som skett i företaget under respondenternas tid där, svarar samtliga avregleringen av elen. Även om det är avregleringen som varit den stora händelsen anser de dock att mycket började förändras redan tidigare. En sammantagen bild av förändringens start följer nedan.

Avregleringen var startskottet, företaget ville få en bild av hur mycket och vad kunderna egentligen handlar. Men det hände mycket innan dess. Under slutet på 1980-talet började saker förändras och Göteborg Energi blev mer kundinriktad, det var den tidens anda, perspektivet blev mer utifrån och in. Dåvarande VDn hade stor inverkan på det som hände, han började 1989. Han var en mycket karismatisk person med stora visioner. Företaget skulle bli ett energitjänstföretag, han ville lyfta fram att de har en viktig roll i samhället. Två av respondenterna uttrycker det på följande sätt:

”Han hade visioner om att vi skulle bli ledande inom Norra Europa och det var då det fick fart. Innan var vi ett energiföretag med uppgift att sälja energi, kilowattimmar, nu går vi mot att bli ett energitjänstföretag.”

”[...] jag uppfattade att det var väldigt mycket vår dåvarande Vd som hade ganska så utmanande visioner för företaget och så man började på allvar prata om att man hade en viktig roll i samhället och verka för ett uthålligt samhälle.”

Förändringar inom företaget

1996 avreglerades elmarknaden, men redan 1991-92 började Göteborg Energi förändra arbetssätt, de blev mycket mer aktiva utåt. Det första steget som togs var att varje företagskund fick *en* kontaktperson hos Göteborg Energi. Innan hade det varit en säljare per produkt vilket innebar att kunderna hade flera kontaktpersoner på Göteborg Energi. Efter det började Göteborg Energi med att kartlägga företagskunderna, något som uppfattades som mycket positivt av kunderna. Hos kunderna fanns det flera kontaktpersoner och 1995 började Göteborg Energi ta reda på vem som pratar energi hos varje kund och etablera kontakt med den personen.

Tidigare var diskussionerna och fokuseringen inom företaget mer teknikstyrt, de var starkt elinriktade, ”det var där det hände”. Det var tekniken som styrde hur produkterna och lösningsförslagen till kund såg ut. Men under början på 90-talet började det alltså ske en förändring, det växte fram ett behov av att lära känna kunderna bättre. Detta ledde till att Göteborg Energi blev mer kundstyrt, företaget försökte lyssna på sina kunder för att se vad de vill ha och sedan anpassa sina produkter och lösningar efter det, något som två respondenter uttryckte såhär:

”Man börjar titta mer på och pratade om helheten hos kunderna istället för de olika produkterna då och vi pratade väldigt mycket om kundnytta.”

”Vi tittar ännu mer på hur man använder energin och att vi säljer tjänster inom fastighetsdriftsområdet egentligen, d.v.s. att optimera hur man använder energin”.

Det sistnämnda, optimering av energianvändningen, är viktigt för många kunder, framförallt företagskunder. Omsvängningen till detta skedde under 1990-talet och på allvar under de tre senaste åren.

Många av de förändringar som har skett har handlat om hur företagskunderna hanteras. På privatkundsiden har förändringarna sett annorlunda ut. Det är först nu som företaget börjat arbeta aktivt med hur privatkunderna skall hanteras. En av respondenterna märker skillnaden bl.a. genom det sätt varpå företaget organiserar sig samt på de resonemang som förs. En stor förändring som är tydlig är vilka delar av företaget som arbetet inom projektet P16000. Inom projektet finns avdelningarna marknadsföring, planering, sälj, bygg, ekonomi, administration och callcenter. Detta gör att hela processen mellan presumtiv till etablerad kund finns inom projektgruppen. Risken för att saker skall hamna mellan två stolar minskar när alla arbetar tillsammans inom samma projekt och finns med hela vägen. Det är en stor förändring mot hur man tidigare arbetat, säger respondenten. Förutom att det minskar risken för misstag upplever respondenten också att det är ett roligare sätt att arbeta då man får följa förloppet hela vägen på ett annat sätt en tidigare.

En annan förändring är också att Göteborg Energi idag ser kunddatabasen som det mest värdefulla.

”Vi äger mycket nät m.m., men vi måste äga kunddatabasen, speciellt om vi skall vara ett energitjänstföretag.”

Detta synsätt gjorde att all kundservice den 1/1 2001 lyftes tillbaka till Göteborg Energi, efter att ha varit outsourcat sedan den 1/9 1999 till Plusenergi. Flera av respondenterna säger att det märktes när callcenter var borta, även de som inte själva har kundkontakt eller direktkontakt med callcenter.

Kundservice upplever att det skett en förändring vad gäller deras roll i organisationen. Förr frågade inte andra delar i företaget efter den information som finns inom kundservice, men idag är intresset stort. Framförallt är övriga företaget intresserade av vad kunderna frågar efter. Respondenterna på kundservice tror att det dels beror på att företaget har genomgått förändringen att gå från teknikföretag till tjänsteföretag och dels att när kundservice under ett par månader sköttes av Plus Energi upplevde personalen på Göteborg Energi att de

förlorade kontakten med kunderna. Till det kommer det faktum att det idag tydligare syns hur mycket som kommer in.

Kundservice upplever också att det skett en förändring internt på deras avdelning.

”Kundservice har utvecklats mycket i attityder och inställning till kunder, det var bra innan men mycket bättre nu. Mycket mer konkurrensutsatta idag i och med att monopolet försvunnit.”

I och med att Göteborg Energi började prata med kunderna på ett annorlunda sätt byggde de också upp andra förväntningar hos kunderna.

Förändringar hos kunderna

Respondenterna på kundservice upplever att även kunderna har förändrats genom åren och då framförallt efter avregleringen. Avregleringen stärkte kundernas roll, de är idag *kunder* inte abonnenter. Detta märks både på privat- och företagskunderna.

”Väldigt många har förändrat sina förväntningar och sina krav på oss väldigt mycket.”

En del av de förändrade och ökade kraven från kundernas sida tror respondenterna kommer från att Göteborg Energi själva under 1990-talet förändrade sig och sitt sätt att tala med kunderna.

På privatkundsiden är den största gruppen elnätstkunder, men företaget säljer andra produkter, t.ex. fjärrvärme till privatmarknaden och de märker att folk idag är mer medvetna och kunniga och ställer mer krav. Genom att det idag finns fler aktörer på marknaden och fler val börjar människor intressera sig för hur deras energibehov skall täckas och av vem.

På kundservice upplevs kundernas förändring så här:

”De är mer aggressiva, mer upplysta, idag kan man ju välja. Men det är fortfarande samma frågor, för det mesta handlar det om fakturor.”

5.2.2. Kundhantering

På Göteborg Energi 'känner man till' alla sina kunder i och med att alla kunder finns inlagda i faktureringsystemen. På privatkundsiden finns två huvudgrupper av kunder, elnätstkunderna och övriga kunder. Elnätstkunderna är väldigt många då elnätmarknaden inte är avreglerad, övriga kunder består framförallt av fjärrvärmekunder. Göteborg Energi hade sen tidigare ca. 500 anslutna och förra året var de uppe i 1000 anslutna hushåll.

Kundansvaret

När det gäller privatkunderna säger en av respondenterna på marknadsavdelningen att:

”Ingen har direkt ansvar för kunden, detta skall arbetas med under hösten.”

”Förr var det så att callcenter skötte privatkunderna och marknad företagskunderna.”

På papperet är det marknadsavdelningen som har ansvaret för kunderna, men det är callcenter som har kontakten med kunderna. Och som det är idag har marknadsavdelningen inga möjligheter att ställa krav på callcenter. Göteborg Energi har inte tidigare sålt till privatmarknaden och därmed har det inte behövts göras uppföljningar, utan det är först nu, när företaget satsat på fjärrvärme, som satsningen på privatkundsidan kommer eftersom det måste följas upp på ett nytt sätt.

Kontaktytor mot kunderna

Nedan följer en beskrivning av Göteborg Energis kontaktytor mot kunderna.

Kundservice

Kundservice hanterar alla frågor som rör elnätet, fjärrvärme, gas, bredband och naturgas. 1/9 1999 gick kundservice över till Plusenergi, men från och med 1/1 2001 tillhör det åter Göteborg Energi.

Kundservice består av:

- Callcenter, som svarar på telefon, mail, fax och brev.
- Receptionen, för de kunder som vill göra ett personligt besök.
- Support, där medarbetarna är mer specialiserade. Ett ärende som tar mer än 3-4 minuter går vidare till support. Allt pappersarbete går till support/backoffice
- Betalningsuppföljning, håller koll på pengarna.

Kundservice består av ca. 100 personer totalt och ca. 2 mdkr flyter genom kundservice varje år. Kundservice hanterar 50000 aktiviteter totalt per vecka, bestående av telefonsamtal, betalningspåminnelser m.m. De anser det viktigt att ha koll på varje ärende, ju mer tid varje ärende tar, desto dyrare för Göteborg Energi, alltså är målet att tiderna minskas.

En stor del av callcenters reurser tas upp av frågor kring elnätsfakturorna. Inom Göteborg Energi ses detta som ett problem och det finns ett projekt som arbetar på att ta fram en ny faktura. Det tar tid, men det ses som viktigt att allt blir rätt. Det finns ett flertal lagar som reglerar vad som måste vara med på fakturan och på vilket sätt informationen skall presenteras, vilket leder till att företaget inte har

helt fria händer när det gäller utformningen av fakturorna. Anledningen att alla dessa fakturafrågor ses som ett problem är att Göteborg Energi vill kunna använda callcenter även till merförsäljning, bearbetningar, marknadsundersökningar o.s.v.

Kundservice har tillgång till tre olika system, Asterix, Vega och Abalon. Dessa system beskrivs under rubriken Systemstöd nedan.

Säljarna

Säljarna är en annan grupp som har direktkontakt med kunderna. Genom projektet P16000 har Göteborg Energi aktivt, genom direktmarknadsföring, börjat ta kontakt med privatkundsiden. Göteborg Energi har kartlagt i princip hela göteborgsområdet vad gäller energiförbrukning, dragning av ledningar m.m. Företaget går ut med kampanjer till villa- och radhusområden som väljs ut utifrån flera olika faktorer. Det kan vara så att många boende i området hört av sig till Göteborg Energi och vill ta del av deras sortiment. Det kan också vara så att Göteborg Energi ser att området matchar deras produkter väl vad gäller energiförbrukning, ledningar dragna o.s.v. Då nya kunder ofta innebär att ledningar behöver dras är det viktigt att noga planera i vilken ordning de olika områdena skall få ta del av erbjudandena, så att ledtiderna för de som köper blir så kort som möjligt.

Varje kampanj har en ansvarig säljare och omfattar 50-60 hus. Först går Göteborg Energi ut med brev till området. Efter det arrangeras bussmöten där Göteborg Energi åker ut med buss till området och informerar och sedan sker kundbesök hos de intresserade. Kommer man fram till en gemensam lösning skrivs det avtal och sen tar byggfasen vid. Efter byggandet är klart avslutas kontakten med de personer som deltagit i kampanjen och kunden går över till eftermarknadsavdelningen. Ibland händer det att kunderna fortsätter höra av sig till säljarna, men ansvaret har gått över till ”förvaltningen” då kunden nu är en etablerad kund.

När säljarna är ute och säljer har de till sin hjälp med sig en checklista för all in- och ut-information de behöver för att kunna ge det bästa förslaget till kunden. Med in-information menar jag den information som Göteborg Energi behöver om kunden och med ut-information menar jag den information som skall ut till kunden. Säljarna har även stöd av kundsystemet Abalon där alla administrativ samt teknisk data om kunden sparas. Abalon har också en grafisk del som består av en karta med alla områdena inritade och de markeras på olika sätt för att säljarna lätt skall kunna se om ett område håller på med en kampanj, är helt obearbetad o.s.v.

Lojalitetsprogram

En kundaktivitet som marknadsavdelningen arbetar med är lojalitetsprogram. I dagsläget har de ett, Ekopartner. Göteborg Energis mål med lojalitetsprogrammet är att ha lojala, nöjda kunder.

”Dessa kunder kan tänka sig köpa fler produkter och tjänster.”

Diskussionen om lojalitetsprogram startade i och med avregleringen. Lojalitetsprogram är till för en kundgrupp som har något gemensamt. Lojalitetsprogrammet innehåller en samling fördelar, erbjudanden, för de som är med i det. Mot en villagrupp kan t.ex. Göteborg Energi ha andra leverantörer knutna till programmet. Det kan handla t.ex. om säkerhet, att de som köper fjärrvärme kan köpa larm billigare. För att bestämma vad som skall finnas med i ett lojalitetsprogram tittar Göteborg Energi på vilka behov den aktuella gruppen har. Just nu har Göteborg Energi en person som på heltid undersöker om och i sådana fall, vilka fler, lojalitetsprogram som kunde vara intressanta att ha, förutom Ekopartner.

Ekopartner var från början bara för företagskunder, men idag finns det både för företags- och privatkunder. Att Göteborg Energi valde att ha ett lojalitetsprogram knutet till miljöfrågor var för att de ansåg att miljö var och är strategiskt rätt, att de är bra på det och att de tycker det är viktigt. Kunderna ser också miljöarbete som en självklar del hos ett energiföretag.

5.2.3. Systemstöd

Göteborg Energi har ett antal datasystem, Vega och Asterix som är faktureringsystem och Abalon som består av en kunddatabas, en CRM-enhet för callcenter och en säljstödsenhet för marknadsavdelningen, Slipsen

Asterix och Vega

Både Vega och Asterix är debiteringssystem där alla fakturor och avtal m.m. lagras. Asterix är för privatkunder, Vega företagskunder och privatkunder som köper fjärrvärme. Systemen används av marknadsavdelningen och kundservice. Målet är att på sikt flytta in alla kunder till Abalon, men det är ett stort arbete som tar tid.

Abalon

I början på 1990-talet hade Göteborg Energi väldigt dålig överblick över sina företagskunder. Varje säljgrupp hade en Excellista med sina kunder. Kunderna fanns också inlagda i debiteringssystemet, men det är upplagt efter anläggningar. En kund kan ha flera anläggningar, plus att ett bolag kan ha dotterbolag, detta gjorde det nästan omöjligt att i Vega få överblick över en kund.

Efterhand insåg företaget att det behövs mer, det behövs ett riktigt säljstödsystem. Detta för att få en samlad syn på hur kunderna ser ut och för att kunna följa upp affärer på ett bra sätt. 1994 var det uppstart för ett projekt som skulle beställa ett nytt system. Projektet bestod av en blandad grupp, det var säljare, säljassistenter och någon från energirådet.

Det viktigaste kriteriet som sattes upp för det system som skulle köpas in var att det skulle vara användarvänligt och logiskt uppbyggt, annars skulle säljarna aldrig använda det. De hade två-tre system att välja mellan och det som avgjorde att det blev Abalon var att de inte kunde se några väggar, det var ett system att växa i. Redan då visste de att fler funktioner/moduler skulle komma till. Målet är att alla på Göteborg Energi skall använda samma system, att alla skall se samma data och att all kommunikation skall ske via Abalon.

I april 1997 började Abalon användas och idag använder alla på marknadsavdelningen Abalon. Det används till avtalshantering, marknadsföring, kundvårdsaktiviteter och eftermarknad i form av serviceavtal. Det finns en kampanjmodul där alla sorters kampanjer kan hanteras. T.ex. ett erbjudande som går ut till en specifik kundgrupp. Kampanjen får ett nummer och alla som innefattas läggs in med unika idnummer, sen finns det ett responsregister så att en bra uppföljning kan göras.

I början av 1999 startade arbetet med att utveckla en callcentermodul till kundservice och i mars 2001 var callcenters gränssnitt klart. Arbetet med cc-modulen startade därför att kundservice kände ett behov av att ha ett bra stöd plus att leverantören av Abalon hade en sådan modul att erbjuda. Säljmodulen (Slipsen) och cc-modulen delar på samma databas.

Kundservice del är ett eCRM system, här finns de mjuka värdena och det är här samtalen loggas. Alla samtal loggas och insatser registreras idag. Namn på den som svarar och datum kommer in automatiskt. Sen finns det ett antal kategorier den som svarar kan sätta på samtalet plus att en kommentar skrivs in. Statisk och rapporter skall kunna tas ut då det är kvalitetshöjande att kunna se vad som händer. Denna funktion fanns dock inte än vid intervjutillfället, då gränssnittet var så nytt. Det som rapporteras går idag rakt upp till ledningen. Arbetet med att utforma rapporterna är något de låter ta tid, då de anser det är viktigt att fundera över vad som skall plockas ut och i vilket format.

”Systemet blir aldrig bättre än det man kan ta ut bra rapporter på”

Innan Abalon kompletterades med en cc-modul fanns inget speciellt systemstöd för kundservice utan avdelningen hade endast debiterings-systemen som hjälp. Abalon är ett jättesteg tycker respondenterna på kundservice.

”Med hjälp av systemet kan det skapas en dialog med kunderna. Viktigt att ge samma svar till kunden så vi är enhetliga.”

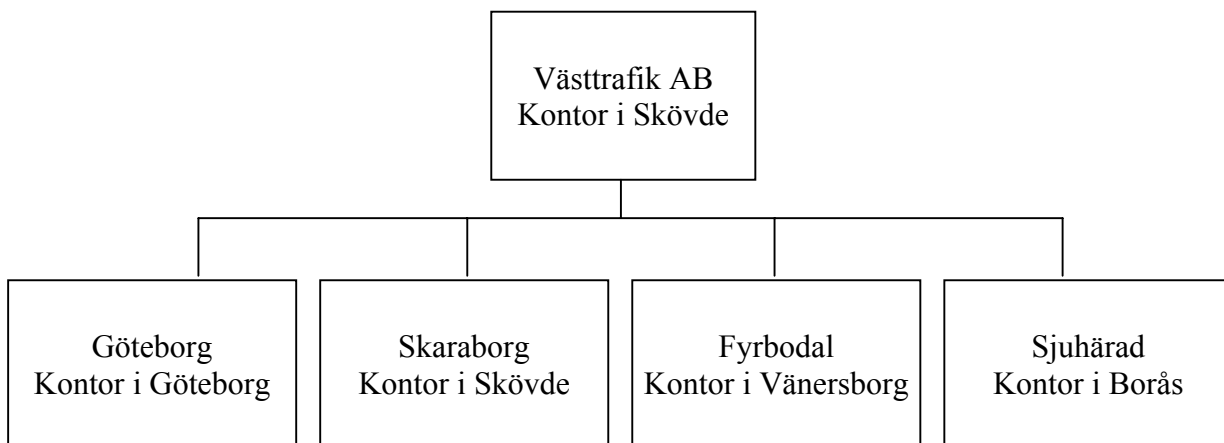
Utvecklingen av kundservice gränssnitt håller fortfarande på och det som styr utvecklingen av systemet är vad användarna, d.v.s. kundservice personal, behöver.

Nästa grupp som skall in i Abalon är servicefolket så att de kan se vad som har gjorts, vad som behöver göras och vilka avtal de olika kunderna har.

5.3. Västtrafik – Företagsbeskrivning

Västtrafik är landets näst största kollektivtrafikföretag och ansvarar för kollektivtrafiken i Västra Götalands län. Varje dag görs det ca. 400 000 resor med Västtrafik och tillsammans kör fordonen ca. 24 000 mil om dagen, vilket motsvarar nästan sex varv runt jorden (*Ett nytt trafikbolag tar form*, Västtrafik, 2001). Verksamheten omfattar buss- och tågtrafik, spårvagns- och skärgårdstrafik samt även anropsstyrd trafik som t.ex. sjukresor, färdtjänstresor, skolskjuts m.m.

Västtrafik består av ett moderbolag och fyra dotterbolag. Huvuddelen av verksamheten bedrivs i dotterbolagen som ansvarar för trafiken i sina respektive områden: Göteborgsområdet, Sjuhärad, Fyrbodal och Skaraborg. Moderbolaget Västtrafik ansvarar för den storregionala och den anropsstyrda trafiken. Den anropsstyrda trafiken innebär att resenärerna ringer och aviserar att de vill åka med (<http://www.vasttrafik.se/>, 2001-03-09).



Figur 5:2 Organisationskarta över Västtrafiks bolagsstruktur. Bild egen, efter samtal med en av respondenterna.

Västtrafik bildades den 1 januari 1999 när Bohustrafiken, Göteborgsregionens lokaltrafik, Länstrafiken i Skaraborg, Stadstrafiken i Göteborg och Älvsborgstrafiken gick samman i Västtrafik. Bolaget ägs till 50 procent av Västra Götalandsregionen och övriga 50 procent ägs av samtliga 49 kommuner inom Västra Götalandsregionen. (Västtrafik, Årsredovisning 1999, 2000)

”Vår målsättning på lite sikt är att skapa ett trafiknät som gör det möjligt att "dagpendla" mellan regionens alla huvudorter. Västtrafik har alltså en viktig roll när det gäller att utveckla och stärka regionen.” (Västtrafik, Årsredovisning 1999, 2000, s.7)

Västtrafik är också med och aktivt påverkar den tekniska utvecklingen inom viktiga områden som exempelvis betalsystem och miljöanpassning.

Västtrafik hade år 2000 163 anställda och omsatte ca 2,8 miljarder/år. Verksamheten finansieras genom biljettintäkter och bidrag från kommunerna i Västra Götaland och Västra Götalands Regionen (Västtrafik, Årsredovisning 2000, 2001).

Västtrafik ser att det finns en enorm potential att öka resandet med kollektivtrafik, både vad gäller att behålla de resenärer som redan åker och att skaffa nya. Mycket handlar om Västtrafiks sätt att kommunicera, om detta ändras skulle resandet kunna fördubblas anser de. En av respondenterna drar en parallell med IKEA, alla vet var närmaste IKEA finns, men det är långtifrån alla som vet var närmaste hållplats finns. Det finns en stor del bilister som har en bra kollektivtrafik nära sig, men som helt enkelt inte känner till det.

Om bilåkandet kan minskas finns det stora vinster för samhället att göra både vad gäller energiåtgång och minskad trängsel. För städerna världen över är det en stor utmaning vad som skall göras så att de inte korkas igen av all trafik. Som sägs i målsättningen högre upp anser Västtrafik att de har en viktig roll när det gäller att utveckla och stärka regionen. De har en stor roll att spela i denna stora utmaning de stora städerna idag står inför. Tillsammans med andra aktörer i samhället som kommunerna och vägverket arbetar de för att få trafiken att flyta. Västtrafik arbetar tillsammans med de andra aktörerna på att ta fram en plan för detta arbete som i Göteborg har fått namnet Aktivt trafikantstöd (Trafikkontoret, Göteborgs stad, rapport nr 8:2001). Aktivt trafikantstöd är ett begrepp som myntades i Göteborg, en modell för att beskriva vad det innebär visas nedan.

Första steget är att inte förflytta sig alls. Att göra det enkelt för folk att göra ärenden hemifrån genom t.ex. videokonferenser och att koppla upp sig på nätet. Det här är något som samhället måste informera om, marknaden kan inte ordna detta.

Andra steget är, att om man måste förflytta sig, att man gör det genom att gå, cykla, åka kollektivt eller samåka i bil. Forskningen av idag visar på en potential på 5% minskat åkande, d.v.s. transportarbetet skulle kunna minska med 5%. Och genom att gå ut och informera på rätt sätt skulle ensamresandet i bil kunna minska med 30%.

Slutligen skulle man också genom IT-stöd kunna öka kapaciteten i transportapparaten med 20% utan att bygga någonting, utan att gräva ett spadtag. Ett exempel på sådant IT-stöd är de skyltar som idag finns uppsatta i Göteborg och talar om hur många lediga p-platser det finns på de större parkeringsplatserna.

Figur 5:3 Aktivt trafikantstöds tre steg. Bild egen efter samtal med en av respondenterna.

För att åstadkomma detta behövs det marknadskommunikation och då handlar det inte om att informera, utan en dialog måste till.

Västtrafiks roll i det aktiva trafikantstödet för staden Göteborg är att ordna kollektivtrafiken ihop med andra aktörerna i samhället. Det gäller att samarbeta med t.ex. kommunala institutioner och väghållare som Vägverket, för att stötta varandra. Det kan handla om att t.ex. komma fram till att nya vägar inte skall byggas då det är motsägelsefullt att arbeta med Aktivt trafikantstöd och samtidigt bygga upp ett starkt vägnät.

En del av det som Aktivt trafikantstöd skall bestå av arbetar Västtrafik redan med, som t.ex. att öka kollektivtrafikresandet. Medellivslängden för en resenär är 10 år och detta vill de öka.

”Kan kunderna stanna ett par år till i systemet så ökar ju resandet och då måste vi göra som kunderna vill.”

För att ta reda på vad kunderna vill har Västtrafik framförallt gjort marknadsundersökningar. Dessa har visat att det som folk värderar högst är information och då framförallt realtidsinformation vid störningar. Efter det kommer trygghet, resetrygghet, d.v.s. att resenärer vill veta att de kommer fram dit de skall i tid och att de är säkra under resan. Detta har lett till att Västtrafiks arbete för att behålla kunderna står på två ben, information och trygghet.

Information

Information är nyckeln för att behålla kunderna menar ett par av respondenterna. Det har i olika marknadsundersökningar kommit fram till att det kunderna värderar högst är att få information vid förseningar. Detta är t.o.m. viktigare än turtäthet och lägre taxa. Uppkommer det en störning vill resenärerna få information direkt. Ett viktigt verktyg Västtrafik har där är displayer med realtidsinformation som idag sitter uppe i många hållplatser. Västtrafik var först i världen och är världsledande på denna sorts system och företaget håller hela tiden på att utveckla det för att få det bättre. Displayerna visar tiden för nästkommande spårvagn eller buss för just den hållplatsen. De kan också visa meddelanden t.ex. vid vissa förseningar eller om hållplatsen kommer vara indragen under ett antal dagar. Syftet med realtidstavlorna är framförallt att behålla de kunder Västtrafik har.

Trygghet

När det gäller tryggheten är det både resetrygghet i den meningen att resenärerna skall veta att de kommer fram dit de skall i tid och att de som personer är trygga under resans gång.

Att arbeta med att trafiken flyter, ”att se till att basen fungerar”, är enligt några av respondenterna Västtrafiks viktigaste uppgift.

När det gäller persontryggheten har Västtrafik på vissa spårvagnar satt upp videokameror för övervakning. Dessa är inte till för att skydda Västtrafiks värde (själva spårvagnen) och inte heller för att övervaka resenärerna, utan de finns för de som inte skall vara där. Uppemot 95% av resenärerna säger att de vill ha videoövervakning.

På en av linjerna har det gjorts försök med vagnsvårdar, för att skapa trygghet och öka trivseln. Vaktstyrkan har också utökats. Idag finns både vakter redo för uttryckning och vakter på vissa hållplatser under nattrafiken.

När fallstudien gjordes hade Västtrafik ett erbjudande på försök för vissa linjer som hette Resegaranti. I korthet går det ut på att om en buss blir försenad och man som resenär bedömer att man till följd av detta kommer bli mer än 20min försenad till sin slutdestination kan ta taxi på Västtrafiks bekostnad. Detta för att öka resetryggheten för resenärerna vad gäller att komma fram dit de skall.

5.3.1. Förändringar

Västtrafik är ett ganska nytt företag då det bildades 1999 vilket gör det svårt att diskutera förändringar över tiden, då perspektivet än så länge är ganska kort. Dock är det så att flertalet av de respondenter som intervjuades, tidigare, innan bildandet av Västtrafik, hade arbetat med kollektivtrafiken på t.ex. Spårvägen. Detta faktum gör att de ändå har en bild av hur arbetet med kollektivtrafiken i Göteborg förändrats över tiden.

Förändringar inom företaget

Vid frågan om Västtrafik förändrats över tiden svarade samtliga respondenter att företaget rör sig mer och mer mot kundorientering, att det blir allt mindre produktionsplanering. Om de inte skulle röra sig i denna riktning skulle de inte kunna nå de mål som är satta. Egentligen har Västtrafiks mål inte förändrats, men däremot har kundernas krav ökat. Ett skäl som lytes fram mot att företaget går mer mot ett kundorienterat sätt att arbeta var förändrade ekonomiska förhållanden för Västtrafik. Västtrafiks verksamhet finansieras dels av biljettintäkter och dels av bidrag från kommunerna i Västra Götaland och Västra Götalands Regionen. Förr var bidragsdelen från kommunerna större, denna del har stadigt minskats och har lett till att en allt större del av verksamheten måste finansieras med hjälp av biljettintäkter.

Förändringar hos kunderna

Respondenternas bild av förändringar hos kunderna är att idag kräver kunderna att Västtrafik lyssnar på dem och att det skall finnas information tillgänglig. Detta har lett till att Västtrafik nu måste arbeta mer och mer med de mjuka värdena. Det vill säga idag förväntar sig resenärerna mer än att det finns bussar och spårvagnar som går vissa sträckor. Vad gäller kundernas krav, är det på informationsbiten, som det störst glappet finns mellan resenärernas förväntningar och det som levereras. Västtrafik har blivit mycket bättre på detta område, men

folks krav ökar i en ännu snabbare takt. Något som personalen på Västtrafiks callcenter Tidpunkten känner av. De som arbetat länge på Tidpunkten upplever en markant skillnad hos folk som ringer till dem. De upplever att de inringande har blivit mer aggressiva och förväntar sig mer information, snabbare.

5.3.2. Kundhantering

Västtrafiks kunder är anonyma för dem. En del av deras kunder finns i Synpunktens (se nedan) databas då alla som hör av sig till Synpunkten sparas, men det stora flertalet är anonyma. Trots detta anser respondenterna att Västtrafik har en bra bild av sina kunder. Genom många och noggranna undersökningar har de samlat in mycket kunskap om sina kunder och de som inte är kunder hos dem. Västtrafik vet idag att en resenärs medellivslängd är 10 år, att många slutar åka kollektivt i 30 års ålder och att det beror på att många då har stadiga inkomster och har börjat skaffa familj. Företaget vet också vilken inställning bilister och kollektivtrafikanter har till kollektivtrafiken.

Kundansvaret

På Västtrafik är det marknadsavdelningen som har ansvaret för kunderna. Det är deras uppgift att på olika sätt anskaffa och behålla resenärer. Detta görs mycket genom samarbete med medarbetare i övriga organisationen. Det finns inga uttalade rutiner på hur det samarbetet skall se ut, utan det bygger på att alla tar sitt ansvar och talar med varandra. Ett exempel på detta är om en trafikplanerare (en person som ansvarar för trafiken inom ett visst område), får in rapporter om att antalet resenärer minskat på en linje, kan trafikplaneraren vända sig till marknadsavdelningen, för att tillsammans försöka ta reda på orsaken till minskningen för att sedan sätta in lämpliga åtgärder. Ett konkret exempel är linje 604 som under sommaren 2001 drabbades av olika problem. Trafikplaneraren gjorde marknadsavdelningen uppmärksam på läget och avdelningen gick ut med en riktad kampanj på linje 604as bussar och satte upp skyltar där Västtrafik bad om ursäkt för eventuella besvär som drabbat resenärerna. Företaget delade också ut gratis 100-kort (kupongkort värda 100 kronor) under en dag.

Kontaktytor mot kunderna

Nedan följer en beskrivning av Västtrafiks kontaktytor mot kunderna.

Tidpunkten

Tidpunkten är dit resenärer kan ringa och fråga om sin resväg. Tidpunkten fanns innan Västtrafik bildades. Det gjordes en intervju och en observation på den Tidpunkten man hamnar hos om man ringer Tidpunktens telefonnummer. Den tillhör Västtrafik och ligger i samma byggnad som resten av företaget. De Tidpunkter som finns utplacerade på stan sköts inte av Västtrafik utan av en entreprenör, därför valdes de bort från fallstudien.

De som ringer till Tidpunkten frågar inte bara om resvägar, utan också om nummer till allt och alla inom (och faktiskt även utanför) Västtrafik. En av de anställda som arbetat på Tidpunkten länge berättar att på sommaren framförallt är det inte ovanligt att turister ringer och frågar efter bra turistattraktioner och då brukar de ge förslag. Respondenterna på Tidpunkten tycker att informationsflödet mellan dem och övriga organisationen fungerar helt okej. Ibland är det lite för dåligt, det är inte alltid de får reda på om någon hållplats flyttats eller så, men det är saker som mest rör Synpunkten (se nedan).

Personalen på Tidpunkten använder ett datasystem där de kan slå in avgångs- och ankomstdestination och få fram tider och linje. Innan de hade dagens system, var de tvungna att bläddra i tidtabellerna. Med dagens moderna telefonväxel kan de alltid se hur många samtal som står på kö, hur många svarare som är inkopplade och hur många samtal de tagit totalt under dagen.

Vill de som ringer in lämna klagomål, synpunkter eller idéer hänvisas de till Synpunkten (se nedan). Det händer dock att personalen på Tidpunkten tar emot dessa samtal och då fyller de i en blankett med kundens åsikter som de sedan lämnar till Synpunkten som i sin tur hanterar den synpunkten på samma sätt som alla andra ärenden.

Synpunkten

Synpunkten är dit resenärer kan vända sig med åsikter, klagomål, synpunkter eller idéer. Det går att antingen maila, skicka vanliga brev, ringa eller skicka in speciella vykort som finns på alla Tidpunkter och på vissa bussar. Synpunktens uppgift inom Västtrafik är att samla in de synpunkter som kommer in och se till att de hamnar på rätt ställe. Synpunkten är förhållandevis ny, förr kom det inte in lika mycket synpunkter, mycket gick också direkt till trafikbolagen. Efterhand ökade antalet synpunkter och Västtrafik insåg att något måste göras. Idag går Västtrafik också aktivt ut och ber om synpunkter vilket också bidrar till en ökning.

Alla samtal, mail och pappersbrev som kommer in till Synpunkten registreras i en Accessdatabas. I databasen finns olika kategorier där allt inkommit sorteras under, exempel på kategorier är Negativt, Positivt, Idéer. Vissa synpunkter kräver inga svar, dessa registreras i databasen och den som sänt in får ett meddelande där det står att Västtrafik mottagit synpunkten och att företaget tackar för medverkan.

En del av de brev som skall besvaras tas om hand direkt av personalen på Synpunkten, men den stora majoriteten skickas vidare ut i organisationen till den/de som synpunkten berör. Det kan antingen vara en avdelning eller en person inom Västtrafik eller till någon av de entreprenörer som Västtrafik använder sig av. När ansvarig enhet/person svarat går svaret tillbaka till Synpunkten som sedan vidarebefordrar svaret till avsändaren. Ibland skickar den ansvariga svaret direkt till avsändaren, men då skall en kopia på svaret gå till

Synpunkten för att arkiveras ihop med frågan. Själva arkiveringen av svaren görs i pärmar, i databasen läggs det in att brevet har besvarats samt om det t.ex. utgått ersättning. Alla brev sparas.

För de ärenden som gäller ersättning är det inte Synpunkten som fattar beslut om ersättning utan det gör respektive trafikbolag. När det gäller Resegarantin är det dock Synpunkten som fattar besluten.

Varje månad tas det ut statistik från databasen och lämnas till dem de berör. Om Accessdatabasen inte funnits hade inget av det jobb Synpunkten utför varit möjligt. De hade kunnat ta emot synpunkter, men inte svara på samma sätt och definitivt inte föra statistik. Än så länge är det bara ansvarig på Synpunkten som kan plocka ut statistik från databasen, men detta arbetas det dock på. Målet är att alla berörda på Västtrafik själva skall kunna gå in i systemet och plocka ut rapporter. Det arbetas också på att kunna sätta ihop rapporter på ett flexiblere sätt än vad som idag är möjligt.

Personalen på Synpunkten är inte delaktiga i utvecklingen av nya tjänster, men de finns med i vissa projekt för att bli informerade samt tillföra kunskap.

Det finns funderingar på att i framtiden slå samman Tidpunkten och Synpunkten för att göra organisationen mer flexibel samt göra arbetet lättare att orka med, vilket skall leda till bättre service.

Hemsidan

Västtrafiks hemsida är en viktig del i arbetet kring kunderna. Via den kan nämligen resenärer själva ta reda på sin resväg. Genom att i ett webbformulär fylla i avgångs- och ankomstdestination samt avgångs- eller ankomsttid kommer det upp vilken eller vilka bussar och/eller spårvagnar som är möjliga att resa med. Denna funktion används mycket flitigt Hemsidan använder samma databas som Tidpunktens system. Hemsidan har också en länk till en sida där det går att skicka in synpunkter. Det finns också länkar till information om Västtrafik som företag och den senaste tidens pressmeddelanden från Västtrafik.

Plingsidan i Metro

Metro är en dagstidning som utkommer under veckodagarna och finns tillgänglig på bussar, spårvagnar samt många hållplatser. Tidningen är gratis. Längst bak i tidningen finns Plingsidan som Västtrafik själva producerar och där allt möjligt tas upp. Plingsidan är en annan viktig kontaktyta ut mot kunderna. Genom den kan Västtrafik bl.a. informera och förmedla sina värderingar.

En annan effekt hos tidningen är också att den ger resenärerna en upplevelse under resan, ett mervärde. Kundernas krav har ökat på många sätt och ett krav som Västtrafik upplever är just att resan skall innebära en upplevelse också.

Skyltar i bussarnas och spårvagnarnas fönster

I alla bussar och spårvagnar finns det idag reklam, men fönsterytorna är reserverade för Västtrafik. Där kan de sätta upp skyltar med information eller annat som de vill skicka ut till resenärerna. Detta är ett säkert sätt för Västtrafik att nå sina kunder, mycket säkrare än att t.ex. sätta in en annons i en dagstidning. Det vanligaste är att Västtrafik använder denna kanal till att informera och t.ex. ändringar under kortare eller längre perioder, att en linje skall dras in eller komma till, men kanalen har också börjat användas till att skapa upplevelser. Under sensommaren 2001 började Västtrafik sätta upp poesier i fönstrena på en del av fordonen. Tanken är att skapa upplevelser, men också att skapa en trevlig atmosfär på fordonen.

Resenärsråd

Resenärsrådet består av ett femtiotal personer, som Västtrafik med jämna mellanrum har samråd med. Personerna i Resenärsrådet är 'vanliga' resenärer utvalda av Västtrafik. Resenärsrådet är ingen kontaktyta ut mot gemene resenären, men det är ett sätt för Västtrafik att få reda på vad deras kunder vill. Eftersom kunderna är anonyma är det svårt att göra uppföljningar på ett bra sätt, men med dessa personer som är kända av Västtrafik kan Västtrafik ha en fortlöpande dialog. Västtrafik använder resenärsrådet för att testa nya idéer och för att utvärdera t.ex. Plingsidan. När personer i Resenärsrådet av olika anledningar slutar vara med i rådet går Västtrafik ut med annonser och söker nya. Varje gång har responsen varit den samma, massor av personer hör av sig och vill vara med och utveckla kollektivtrafiken.

Vagnsvårdar

Västtrafik har gjort en del försök med att ha vagnsvårdar. Det är personal anställd av Västtrafik som finns med på fordonet för att kunna hjälpa resenärer på olika sätt. Det kan handla om att ge information eller bara finnas där för att på så sätt skapa en känsla av ökad trygghet. Under fallstudien höll Västtrafik på att utvärdera vagnsvårdarna för att se om det skall bli ett stående inslag i kollektivtrafiken.

Kundklubb

Västtrafik har funderingar på att starta en kundklubb. Det finns en koppling mellan detta och Aktivt trafikantstöd. Tanken är att kundklubben till att börja med skall finnas för att ge medlemmarna information om just deras linjer. En resenär som t.ex. alltid tar samma linje till arbetet skall kunna få information direkt till sig via mail, sms eller pappersbrev. Genom att anonymisera kunderna kan Västtrafik ge dem personlig information och stödja dem i deras resande individuellt. Tanken är också att kundklubben med tiden skall ge andra fördelar för medlemmarna, exempel på de förslag Västtrafik funderar över är att medlemmarna skall få ett speciellt kort som ger rabatt på taxi och/eller på hyrbil. Målet är att få resenärer att t.ex. vänta med sitt andra bilköp. Tankarna kring kundklubbens utformning är samma tankar som finns inom Aktivt trafikantstöd.

5.3.3. Systemstöd

Västrafiks olika delar har olika systemstöd, men det enda som var intressant hur kundhanteringsperspektiv var Synpunktens. Eftersom Västrafiks kunder är anonyma finns det ingen kunddatabas, däremot finns en del kunder inlagda i Synpunktens databas, där alla de som någon gång hört av sig finns sparade.

Synpunktens Accessdatabas

Synpunkten har en Accessdatabas där alla som hör av sig läggs in. Varje synpunkt, åsikt eller idé som kommer till Västrafik förs in i Accessdatabasen. Finns det uppgifter om den som lämnat synpunkten förs dessa in, själva meddelandet förs in och läggs i en kategori, t.ex. Positiv eller Negativ. Om ersättning lämnats ut registreras det. Varje månad tas det ut rapporter med de synpunkter som kommit in. En trafikplanerare t.ex. får de meddelande som kommit in om just de linjer som hon/han ansvarar för. Meddelandena skrivs ut i sin helhet, men sammanställs också per kategori t.ex. för en överblicksbild. Västrafik arbetar på att öka möjligheterna för hur en rapport kan utformas. Idag är det också bara den ansvarige för Synpunkten som kan ta ut rapporterna, vilket tar mycket tid från den tjänsten, så det arbetas på att de som det berör själva skall kunna gå in och ta ut rapporter.

Kapitel 6

Utvärdering

6.1. Inledning

I detta kapitel utvärderar jag min modell genom att genomlysa den med empirin. Först kommer en punktlista där min modell sammanfattas, efter det följer ett stycke för varje punkt där punkten utvärderas och sist en kort sammanfattning.

- **Mål:** Att öka sin kunskapsbas, om sina produkter/tjänster, men också om sina kunder, t.ex. vilka som är lönsamma.
- **Struktur:** Intern och extern gränsöverskridning.
- **Aktörer:** Ledning, personal och kunder.
- **Processer:** Ett lärande *både* om kunderna *och* produkterna/tjänsterna.
- **Teknik:** IT för datahantering *och* kommunikation.
 - **strategiska förhållanden**, IT för datahantering och kommunikation.
 - **strukturella förhållanden**, en gemensam databas.
 - **kompetensmässiga förhållanden**, behovsrelaterad tillgång till system.
 - **funktionella förhållandena**, IT stödjer de generativa, produktiva och representativa processerna.

6.2. Mål – Ökad kunskapsbas

Modellen säger att företag skall bygga upp en kunskapsbas om sina produkter, men även om sina kunder.

Göteborg Energi

Göteborg Energi anser att det värdefullaste de har är deras kunddatabas, säljarna är idag också organiserade runt kunder mot tidigare runt produkter. De arbetar mycket på att lära sig om sina kunder. Sina produkter kan de mycket om då de är konstanta, med det sagt menar jag inte att inget händer inom produktutvecklingen, men när det gäller privatkunderna är elnätskunderna störst och det är en konstant produkt samt att Göteborg Energi har monopol på den marknaden. När det gäller andra produkter och tjänster på privatkundsidan är det för tidigt att uttala sig om hur de kommer gå vidare, men som det står i inledningen till detta stycke anser de att kunddatabasen är det värdefullaste de har.

Västtrafik

Västtrafiks viktigaste mål är att se till att Göteborg som stad har en fungerande trafiksituation, om alla körde bil skulle det leda till en kraftigt försämrad miljö, samt att det skulle bildas köer överallt. Genom att få folk att åka kollektivt bidrar Västtrafik till att trafiksituationen fungerar i Göteborg. Genom sina kunskaper om sina produkter och om sina kunder har Västtrafik utformat strategier för att framförallt kunna behålla de kunder de redan har. Dessa strategier har tydliga linjer, då de genom sina kunskaper vet var insatserna behövs mest. T.ex. vet de att många slutar åka kollektivt vid 30-årsåldern, då de skaffat familj och en andra bil. Därför har Västtrafik som ett mål att få folk att skjuta upp det andra bilinköpet några år.

Kommentar

Västtrafik kan mycket om sina kunder och om sina produkter, hur de används i kundernas liv, de har därför möjligheten att utföra en samlad strategi. Göteborg Energi kan mycket om sina produkter, men de känner inte sina privatkunder lika väl, vilket gör att de lägger ner mycket resurser på stora marknadsföringskampanjer. Om Göteborg Energi kände sina kunder bättre skulle deras säljkampanjer vara mer koncentrerade. När det gäller att utveckla sina produkter för att kunna behålla kunderna längre, är det svårt att uttala sig om Göteborg Energi, då majoriteten av deras kunder, elnätskunderna, genom monopolet måste vara kunder samt att deras övriga privatkunder än så länge är så nya. Med tanke på att Västtrafiks breda kunskaper gör att de kan utveckla tydligare strategier anser jag att det finns stöd för att det viktigaste är kunskapsbasen.

6.3. Struktur – Intern och extern gränsöverskridning

Jag menar att ett företag internt integrerat och med kunden som medproducent har mer att vinna.

Göteborg Energi

Det stora intrycket av Göteborg Energi var av ett 'enat' företag vad gäller synen på var företaget är och vart det är på väg. Organisatoriskt är det ett företag med skilda avdelningar, men börjar nu pröva att arbeta mer integrerat och då tänker jag på projekt P16000. Inom det projektet samarbetar både säljare och tekniker, något som alla involverade uppskattar. Företaget håller på och bygger upp en gemensam databas och de rör sig mot ett integrerat arbetssätt vad gäller de delar som har kundkontakt och de försöker få en gemensam syn på kunden. Det verkar finnas bra kommunikationskanaler inom de representativa delarna och man lär sig av de erfarenheter man gör t.ex. genom företagskunderna. Produktutvecklarna är än så länge inte delaktiga i detta arbete, men de försöker på eget håll skaffa sig trådar ut i organisationen, vilket jag tolkar som att de önskar sig ett mer integrerat arbetssätt.

Att kunden tillhör organisationen som medproducent har jag inte kunnat se exempel på, då det gäller privatkunder. Med företagskund-

erna händer det att Göteborg Energi tillsammans med en kund tar fram en ny produkt, men det är inget som görs på kontinuerlig basis, utan det har hänt någon enstaka gång.

Västtrafik

Västtrafiks organisation upplevde jag som platt och integrerad. Även rent geografiskt i kontoret ser det annorlunda ut. De befinner sig nästan alla på samma våningsplan och det är lätt för trafikplanerare (deras produktutvecklare) att gå bort och samtala med marknadsförarna, något som för dem var ett naturligt arbetssätt.

Kunderna ses som medproducenter och viktiga för hur företaget utvecklas och det är bl.a. därför som trafikplanerarna varje dag samtalar med resenärer. Kundens roll i Västtrafik diskuteras närmare under rubriken Aktörer.

Kommentar

I min fallstudie har jag alltså kunnat se att företag inte bara har kontakter med sina kunder genom den representativa delen, utan de har även kundkontakter vad gäller produktutvecklingen. På Västtrafik är det t.o.m. en viktig del i deras dagliga arbete. Om de inte hade arbetet såpass integrerat som de gör hade de inte kunnat reagera lika snabbt när något t.ex. behöver ändras. På Göteborg Energi fanns det idag inga direktkanaler till produktutvecklingen, men den produktutvecklare jag talade med uttryckte ändå ett behov av att stå i kontakt med kunderna.

Fallstudien visar att när ett företag jobbar integrerat och gränsöverskridande med kunden som en del av företaget, så ökar värdet av kundrelationerna. På detta sätt skapas fler kontaktytor för fruktbara relationer och kundernas kompetens och idéer kan fångas upp där de bäst behövs. Därigenom kan ännu bättre produkter och tjänster utvecklas och därmed ökar möjligheten att behålla befintliga och skaffa nya kunder.

6.4. Aktörer – Ledning, personal och kunder

När det gäller att utveckla och behålla relationer till sina kunder är det viktigt att både ledningen, personalen och kunderna är involverade.

Göteborg Energi

På Göteborg Energi är det de representativa delarna som har kontakt med kunderna och detta på det mer traditionella viset där säljarna säljer och callcenter tar emot klagomål och frågor. De generativa delarna har idag ingen direktkontakt med kunderna, men produktutvecklarna nås av kundernas krav och/eller idéer genom företagets omvärldsbevakare. Hos produktutvecklarna finns det dock ett intresse av att få direktkontakt med kunderna och de försöker själva hitta vägar till callcenter. När callcenter var borta från företaget under ett år märkte alla i företaget av det och tycker det är skönt att callcenter kommit tillbaka.

Som framgick i stycket om struktur ovan, så ses inte kunderna som delaktiga i företaget, utan enbart som intäkter.

Västtrafik

I Västtrafik har alla direktkontakt med kunderna, dels genom att samtal kopplas in från Synpunkten eller Tidpunkten och dels genom att alla meddelande som kommer in till Synpunkten delas ut till den person synpunkten berör. Även genom Resenärsrådet finns direktkontakt mellan alla delar av Västtrafik och deras kunder. Allt detta är exempel på att inte bara alla på företaget utan även kunderna är aktörer i Västtrafiks struktur.

Kommentar

Västtrafik ser kunderna som deras viktigaste kunskapskälla. De har insett att kunderna vill ha en relation till företaget, vilket bland annat visar sig i det stora intresse som Resenärsrådet får. Västtrafik har insett att kunderna har kompetens om deras produkter och att Västtrafik kan använda den kompetensen. Ett exempel på det är trafikplanerarnas nytta av den information de t.ex. får om var det finns behov av kollektivtrafik. Genom att Västtrafik aktivt ger kunderna en möjlighet att påverka skapar de ett samarbete som leder till nya och/eller förbättrade kundrelationer.

Det finns stöd i fallstudien för att modellens syn på aktörer är korrekt. Som vi sett i fallet med Västtrafik så möjliggörs kundrelationer genom möjligheten till kommunikation. Kunden måste ses som en aktör som kan kommunicera med hela företaget. Göteborg Energi har på många håll en uttalad önskan om kommunikation med kunderna. Emellertid har inte alla i företaget den möjligheten och därmed begränsas både kundrelationernas omfattning och nytta.

6.5. Processer – Ett lärande både om kunderna och produkterna/tjänsterna

Modellen förespråkar att företag skall ha processer som fångar upp kundernas idéer och tankar, men att de också har processer där de kartlägger, analyserar och delar in sina kunder, dels för att kunna ge en bättre service och för att veta vilka kunders idéer och tankar som företaget skall ta åt sig, baserat på kundens lönsamhetsgrad.

6.5.1. Kartläggning och indelning av kunderna

Enligt min modell bör företag kartlägga och dela in sina kunder efter lönsamhet, framförallt för att veta vilka kunder företaget bör lyssna på när de utvecklar sina produkter/tjänster.

Göteborg Energi

Göteborg Energi har inte gjort någon kartläggning av sina befintliga privatkunder. Inom projektet P16000 har det gjorts en kartläggning av den marknad de arbetar mot, men det är inte samma sak eftersom det handlar om presumtiva och inte befintliga kunder. P16000s kartlägg-

ning är till för att säljarna skall veta i vilken ordning de skall bearbeta de olika villaområdena. Vad gäller elnätskunderna har det inte gjorts någon kartläggning. Detta går åter att spåra till att Göteborg Energi är i början av sitt arbete med privatkunderna.

Västtrafik

Västtrafik har genom noggrann kartläggning av kunderna en bra bild av kundernas livscykel, de vet när människor börjar åka med dem, under hur många år resenärerna är kunder, vad det är som gör att de slutar o.s.v. Jag har inte uppfattat att Västtrafik delat in kunderna i olika portföljer, men de försöker ta fram olika erbjudanden, t.ex. olika sorters betalkort, för olika kundgrupper. Det finns inga fasta kundgrupper som det utarbetats olika strategier för. Eftersom Västtrafiks kunder är anonyma för dem, känner de inte till enskilda kunders lönsamhet.

Kommentar

Då ingen av företagen har delat in sina kunder efter lönsamhet går det inte att på denna punkt utvärdera min modell.

6.5.2. Lärande av kunddata

Modellen förespråkar att företag skall spara och lära sig av sin interaktion med kunderna för att kunna finslipa mötestekniken. Interaktionen bör också sparas för att underlätta vid framtida kontakter mellan företag och kund.

Göteborg Energi

I Abalons callcenter-modul sparas alla interaktioner, men då systemet är så nytt, är det inte i dagsläget möjligt att uttala sig om vad interaktionshistoriken kommer användas till. I arbetet med företagets företagskunder sker det dock ett lärande, fast då ofta på ett personligt plan, där den enskilda säljaren lär sig om företaget den ansvarar för. Jag tycker dock att det verkar som att företaget i stort är noggranna med att dra lärdom av t.ex. arbetet med företagskunderna för att sedan använda de kunskaperna när arbetet kring privatkunderna läggs upp.

Västtrafik

Den interaktion som sparas mellan Västtrafik och enskilda kunder är det som går via Synpunkten. Genom att alla de åsikter som kommer in via Synpunkten förmedlas ut i organisationen sker det ett ständigt lärande, detta lärande är dock inte organiserat utan bygger på att de enskilda personerna tar åt sig och agerar. När det gäller mötesteknik så arbetar Tidpunkten på att förkorta samtalstiderna. Företaget har även planer på att införa en automatiserad talsvarstjänst, som på sikt kommer att spara relationskostnader.

Kommentar

Båda företagen sparar interaktionen med sina kunder, då de anser att det underlättar både för dem själva och för kunderna. Båda företagen arbetar med att finslipa mötesteknik för situationer där det sker möten

mellan kund och företag. När det gäller Göteborg Energi är som tidigare påpekats arbetet så nytt att det är svårt att uttala sig om vilka effekter arbetet kommer att få. Bägge företagen har i vilket fall lärt sig av sina kundmöten. Västtrafik har bland annat skapat hemsidan där mötet mellan kund och Vässtrafik kan ske till en lägre kostnad, vilket ökar relationsvärdet. Göteborg Energi har insett att deras privatkunder kostar mycket i form av frågor kring fakturor och har påbörjat ett arbete för att ta fram bättre sådana, vilket förhoppningsvis kommer att minska antalet samtal.

Fallstudien visar att företag tjänar på att spara kundinteraktionerna och finslipa sin mötesteknik genom att lära av den.

6.5.3. Uppfångande av idéer

I min modell förespråkas att företag skall använda kunden som medproducent och aktivt söka en dialog med kunderna för att ta del av kundernas kompetens och fånga upp idéer som finns hos kunderna.

Göteborg Energi

Göteborg Energi har inga rutiner för att fånga upp kundernas idéer eller inkorporera dem i produktutvecklingsprocessen, när det gäller privatkunderna. När det gäller företagskunderna arbetar Göteborg Energi dock ibland på detta sättet, genom att tillsammans med en kund utarbeta en ny produkt. Vad som kommer hända på privatkundsidan återstår att se. De har ett CRM-system för att kunna minnas kunden individuellt. Denna del av systemet är nytt och Göteborg Energi arbetar på att kunna få ut rapporter och statistik. Det finns en bra grund att bygga på. Däremot finns det idag ingen kategori där de som tar emot samtalen på call-center kan lägga in idéer. Det finns heller inge planer på att införa en sådan.

Västtrafik

Genom Synpunktens system ser Västtrafik till att fånga upp de idéer som kommer in. Idéer har en egen kategori. Dessa fördelas sedan i organisationen ut till berörd person. Samtal från kunderna slussas också ut i organisationen så att kunderna får tala direkt med de ansvariga. Trafikplanerarna t.ex. talar varje dag med resenärer. Genom Resenärsrådet sker också en aktiv dialog. Västtrafik arbetar mycket på att ta in resenärernas åsikter och försöker konstruktivt agera utefter dessa. Västtrafik har som en av sina rubriker i årsredovisningen för 1999 ”Resenärerna – vår viktigaste kunskapskälla för trafikutveckling”, under denna rubrik berättar de om olika projekt som genomförts eller initierats för att öka kommunikationen mellan dem och resenärerna. Företaget kan reagera snabbt på den information som kommer in genom att se till att ha en dialog med både omvärlden och internt.

Kommentar

Jag anser att det i empirin finns stöd för tanken om kunden som medproducent både genom Göteborg Energis produktutvecklarens vilja

att tala med kunderna och Västtrafiks arbetssätt där de arbetar mycket aktivt på att få ta del av kundernas kompetens och idéer och anser att det är oundgängligt i deras utvecklingsprocesser.

6.6. Teknik – IT för datahantering och kommunikation

Modellen anser att det skall finnas IT-stöd både för datahantering och kommunikation. Det är viktigt att IT-stödet är strukturerat på ett sådant sätt, så att alla i företaget ser samma data om varje kund. Vidare bör personal på både de generativa, produktiva och representativa delarna ha tillgång till IT-stöd, som möjliggör kundkontakter.

Göteborg Energi

Göteborg Energi har kunderna i några olika databaser, men är på väg att lägga in allt i Abalon. Redan idag delar olika avdelningar på Abalon, men sedan finns det några databaser till. De arbetar mot att få en gemensam databas så att alla får samma bild av kunden, alla här är dock framförallt de representativa delarna, men det finns planer på att även de produktiva delarna, i detta fall teknikerna, skall ha tillgång till samma data. Allt systemstöd inom Göteborg Energi handlar dock om datahantering och inte om kommunikation. Det ianses heller inget i systemen som stödjer kundmedvekan.

Västtrafik

Västtrafik har ingen kunddatabas än. De har Synpunktens system som ändå får räknas som en kunddatabas till viss del, alla de kunder som hör av sig sparas ju där. Alla som hör av sig får också svar, det är avdelningen Synpunktens viktigaste uppgift, att hålla igång dialogen. När det gäller Synpunktens databas, arbetar Västtrafik på att fler i organisationen själva skall kunna få direktaccess till systemet. I övrigt har de inte så mycket datasystem som handlar om kundhanteringen. Deras olika systemstöd handlar snarare om kommunikation, där deras hemsida, med sökfunktion och länk till Synpunkten är det viktigaste. Samma databas som stödjer hemsidans sökfunktion använder också Tidpunkten. En annan stor del av deras IT-system är också informationstavlorna på hållplatserna och det handlar också om kommunikation med deras kunder.

Kommentar

Jag anser att det i empirin finns stöd för att det är bra med IT både för datahantering och för kommunikation. På både Göteborg Energi och Västtrafik arbetas det på att fler i organisationen skall få tillgång till den datan som finns lagrad om kunderna. Inom Västtrafik är största delen av systemstödet till för att hålla igång en dialog med kunderna och det ges tid för alla i organisationen att ha den dialogen också. Inom Göteborg Energi är det idag endast callcenter och säljarna som har systemstöd för kundinteraktionen, men även produktutvecklarna skulle vilja ha den kommunikationen.

6.7. Sammanfattning

Undersökningen visar att Västtrafiks arbete med kundrelationer sker på ett sätt som överensstämmer med värdestjärnan medan Göteborg Energi har en inriktning mot CRM. Inget av företagen arbetar alltså på det integrerade sätt som min modell förespråkar, men hos bägge företagen fanns en önskan om att utöka sitt arbete kring kundrelationerna. De områden de önskade att göra detta på var också just de områden som det andra företaget var bra på. Av detta kan slutsatsen dras att bägge företagen i själva verket strävade efter ett arbetssätt liknande det som förespråkas i min modell.

Sammanfattningsvis anser jag att det i empirin finns stöd för att min modell med ett lärande *både* om kunderna och produkterna kombinerat med användningen av ett IT-stöd *både* för datahantering och kommunikation är det bästa sättet att skapa, behålla och få ut det mesta av relationerna till kunderna.

Kapitel 7

Slutsats

7.1. Inledning

I detta kapitel ges svaret på uppsatsens frågeställning:

Vad bör företag beakta, såväl organisatoriskt som tekniskt, när de vill utveckla sina kundrelationer?

Övergripande är det viktigt att beakta att det är relationer som skall skapas och att relationer kräver två aktiva parter som har en dialog. Hela idén med att företag skall ha kundrelationer bygger på att kunder som stannar kvar hos ett företag under en längre tid, dels skapar en marknadsandel oåtkomlig för konkurrenterna och dels sparar pengar för företaget då en kund efterhand kostar mindre och mindre. Hur får företag då kunder att stanna? Jo, de tillverkar produkter kunderna vill ha. CRM säger att vad kunderna vill ha, det tar företag reda på genom att samla in data om dem och sen analysera den datan. Värdestjärnan säger att företag tillverkar produkter kunderna vill ha genom att föra en dialog med kunderna om vad de vill ha. Problemet med CRM är att det inte är relationsskapande då företaget är en aktiv part, men kunden en passiv part, problemet med värdestjärnan är att ett företag omöjligt kan föra en dialog med och lyssna på alla sina kunder.

Därför menar jag att företag, alla delarna i ett företag, bör ha en dialog med sina kunder, men de bör också samla in kunddata och analysera den, för att veta vilka kunder de skall lyssna på.

7.2. Organisatoriska aspekter

Nedan presenteras ett antal riktlinjer gällande organisatoriska aspekter då företag vill skapa och upprätthålla relationer med sina kunder.

- **Ta med hela företaget** – alla delar skall vara involverade i och samarbeta kring kundrelationerna.
- **Ta med kunderna** – betrakta kunderna som en resurs i företaget, då skapas möjligheter för riktiga relationer.
- **Finslipa mötestekniken** – lär av interaktionshistoriken för att minska kostnaderna vid möten, t.ex. genom att skapa fler kanaler där mötena kan ske.
- **Använd personer med kundkontakt som idéplockare** – t.ex. genom att callcenter varje dag ställer en fråga, dagens fråga, till alla de kunder som ringer in. Frågan kan vara vilken som helst, som någon i organisationen, vem som helst, vill ha svar på från kunderna. Svaren ges nästa dag till frågeställaren.
- **Ge mandat till alla anställda att tala direkt med kunderna**

- **Avsett tid för interaktion, men se till att få valuta för pengarna** – d.v.s. se till att de anställda har information nog att kunna urskilja vilka kunder det är värt att tala med och se till att den kunskapen som kommer ur dessa samtal sprids i organisationen och/eller på något sätt formaliseras.
- **Lär om kundernas lönsamhet**
- **Lär om produkterna/tjänsterna** – det är ändå det företaget har störst möjlighet att själva ha kontroll över.

7.3. Tekniska aspekter

Här beskrivs vad som bör beaktas vid teknikutveckling och teknik-användande för att hantera och utveckla relationer.

- **Ha en gemensam informationsbild av kunden.**
- **Använd tekniken för att kategorisera kunderna.**
- **Möjliggör kundkontakt** - Använd tekniken för att göra det möjligt för fler människor i organisationen att ha kundkontakter, t.ex. produktutvecklare som kan vara delaktiga i diskussionsgrupper på nätet.
- **Inhämta kunskap** - Se tekniken inte främst som en möjlighet att föra ut information till kunder utan som en möjlighet för företaget att få information från kunderna.
- **Spara kundinteraktionerna.**
- **Tillvarata idéer** - Gör det möjligt att spara kundernas idéer och förslag och distribuera ut dessa i organisationen.

Kapitel 8

Diskussion

8.1. Inledning

I detta kapitel förs en diskussion kring arbetet med uppsatsen.

8.2. Metodutvärdering

Jag valde att ha ett hermeneutiskt förhållningssätt och att arbeta med kvalitativ metod. Det hermeneutiska förhållningssättet har hjälpt mig att skapa en förståelse för företagen och att tolka mina intryck.

8.2.1. Valet av metod

Genom att ha arbetat med kvalitativ metod och gått in på djupet på ett mindre antal undersökningsobjekt anser jag mig skapat en djupare förståelse än vad som varit möjligt vid en kvantitativ undersökning. Att leta sig fram genom företagen för att hitta alla deras kundaktiviteter tog lång tid då ingen av företagen hade en färdig bild av deras sammantagna kundaktiviteter. Hade fallstudien omfattat ett större antal företag och en ytligare bild hade antagligen många bitar blivit förbigångna.

8.2.2. Urval av intervjupersoner

Målet med intervjuerna var att få tala med personer på alla nivåer i företaget för att få en så djup bild som möjligt. Detta blev i praktiken inte möjligt, i det ena företaget intervjuades personer både 'längst ner och högst upp', medan det i det andra företaget, var personer med befattningar i 'mellanskiktet' som intervjuades. I det fallet där jag samtalade med anställda på både 'hög' och 'låg' nivå gav det mig en vidgad bild av företaget. Framförallt när det gällde *varför* företaget arbetar som de gör. Hade jag fått den möjligheten även i det andra företaget kanske jag hade fått en del andra förklaringar till sakernas tillstånd.

8.2.3. Valet av intervjumetod

De intervjuer jag gjorde var ostrukturerade, utformade som ett samtal mellan mig och respondenten. Så gott som alla respondenterna utvecklade under samtalets gång sina tankar kring vad de gjorde med sina kunder, d.v.s. genom vårt samtal verbaliserade de efterhand det som de egentligen visste men sällan eller aldrig behövde se på utifrån. Hade de fått ett antal direkta frågor tror jag svaren hade varit betydligt kortare och informationsmässigt fattigare.

8.3. Det insamlade materialets relevans

Graden av reliabilitet i en undersökning visar på hur tillförlitliga de mätningar är som ligger till grund för studien. Reliabilitet är ett särskilt viktigt mått för induktiva, kvantitativa undersökningar

(Thurén, 1991). Denna uppsats är skriven utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt med kvalitativ metod och därför kan inte reliabilitet som begrepp appliceras på samma sätt. Eftersom denna uppsats av förklarliga skäl har varit begränsad till att omfatta två företag, så kan inte uppsatsens slutsatser sägas vara helt tillförlitliga. För att uppnå detta skulle två saker krävas. Dels skulle studien behöva göras i en större skala och dels skulle den modell som presenterats behöva implementeras och utvärderas under en längre tid hos ett eller flera företag. Med tanke på att den presenterade modellen är en integration av två befintliga, finns det dock god reliabilitet via de ingående teorierna. Validiteten i uppsatsen måste sägas vara hög då uppsatsen genomgående har undersökt det som varit dess avsikt. Dessutom ger teori och empiri sammantaget god validitet åt uppsatsens slutsats.

8.4. Företagens kundkontakter

Båda företagen i min fallstudie ser kunderna som en viktig resurs och arbetar aktivt med sina kundkontakter på olika sätt. Trots det hade ingen av dem en bild motsvarande en organisationskarta över företagets arbete med kunderna. Detta tycker jag tyder på att företag saknar verktyg för att beskriva sina kundkontakter och jag hoppas att min beskrivning i detta arbete av dessa företagens kundkontakter kommer vara dem till hjälp. Att ha en översikt över alla de aktiviteter som företaget har är en förutsättning för att kunna koordinera och på ett enhälligt sätt bedriva kundarbete.

8.5. Förslag till fortsatt forskning

Det vore intressant att titta djupare på de möjligheter som IT ger företag att bygga upp kontakter och föra dialoger med sina kunder. Jag tror att det finns otroligt mycket att göra inom detta område. IT används mer och mer som kommunikationsverktyg och det är dags att även företag börjar använda tekniken så. Jag tror att vi inte sett lika mycket utveckling på detta området då det (antagligen) inte finns lika mycket pengar här att hämta för systemleverantörer. För att ett företag skall ha en interaktiv dialog med sina kunder behövs det inga stora databaser med tillhörande mjukvara för att hantera datan. Däremot behövs det i företagen en kunskap om de möjligheter som IT ger och här har informatik och systemvetare en viktig roll att spela.

Kapitel 9

Referenser

- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (1999), *Organisationsteori*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Berry, M. J. A., Linoff, G. S. (2000). *Mastering Data Mining, The Art and Science of Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Berkeley, CA: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (2001). *Service Management – a Customer Relationship Management approach*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Halvorsen, K. (1996). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Leavitt, H. J. (1965). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*. I March, J. G. (Red.), *Handbook of Organizations* (s. 1144-1170), Chicago: Rand McNally & Company.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., Weinberger, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto – the End of Business As Usual*. Cambridge, MA: Perseus publishing.
- Magoulas, T. & Enqvist, H. (2003). *IT-Management*. Opublicerat dokument, Göteborgs universitet, Institutionen för Informatik.
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998). *Strategisk IT-management*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för Informatik.
- Magoulas, T. (2000). Föreläsning höstterminen 2000. Göteborgs universitet, Institutionen för Informatik.
- Nordin, S. (1995). *Filosofins historia*. Lund: Studentlitteratur.
- Normann, R. (1983). *Service Management: Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Stockholm: LiberFörlag

- Patel, R., Davidson B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Peppers, D., Rogers, M. (1999). *Enterprise one to one – tools for competing in the interactive age*. New York, NY: Doubleday, USA
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. R. (2000). *CRM Customer Relationship Management – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber Ekonomi.
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.
- Trafikkontoret, Göteborgs stad. (2001). *Program för Aktivt Trafikantstöd Rapport nr 8:2001 (Remissutgåva)*.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Västtrafik. (2001). *Ett nytt trafikbolag tar form*. (Västtrafik AB, Box 123, 541 23 Skövde)
- Västtrafik. (2000). *Årsredovisning 1999*. (Västtrafik AB, Box 123, 541 23 Skövde).
- Västtrafik. (2001). *Årsredovisning 2000* (Västtrafik AB, Box 123, 541 23 Skövde).
- Wieland – Burston, J. (1991) *Att möta kaos – När själen söker ordning*. Stockholm: Berghs Förlag AB.
- Wikström, S., Lundkvist, A., Beckérus, Å. (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Artiklar och elektroniska källor**
- <http://www.goteborgenergi.se/>, 2001-05-15.
- <http://www.vasttrafik.se/>, 2001-03-09.
- Wallström, M. (2001, nr 16). Tio frågor till Don Peppers. *Computer Sweden*.

Svårt att införa kundvårdssystem. (2001, nr 80). *Computer Sweden*.

CRM-program står oanvända. (2003, nr 83). *Computer Sweden*.

Wallström, M. (2001, nr 92). Mobila CRM-system blir säljverktyg
Computer Sweden

Läst, ej refererad litteratur

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Normann, R., Ramirez, R. (1994). *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Sandkull, B., Johansson, J. (1996). *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.

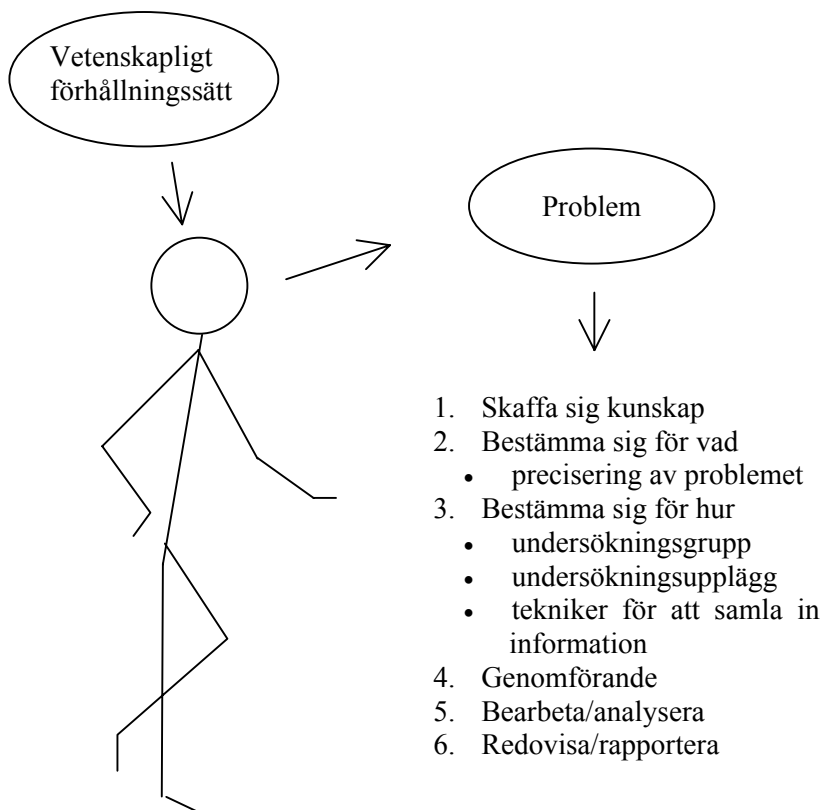
Appendix A

I appendixet beskrivs:

- vetenskapligt förhållningssätt
- kvantitativ och kvalitativ metod
- kvalitativa intervjuer
- vetenskaplig ansats

Undersökningen har bedrivits med kvalitativ metod och därför innehåller appendixet en djupare beskrivning av just kvalitativ metod.

A.1. Forskningsprocessen i bild



Figur A:1 Figuren illustrerar stegen i forskningsprocessen mot bakgrund av forskarens vetenskapliga förhållningssätt. Fritt efter Patel och Davidsson, 1994, s.31.

Forskaren måste inför en undersökning fundera över vilket förhållningssätt hon/han har till forskning, om hon/han tror att det går att förhålla sig objektiv till den verklighet och de företeelser som finns runt omkring oss eller anser sig vara subjektiv i förhållande till omvärlden. Forskaren måste också bestämma sig för vilka metoder

samt tekniker som skall användas. Bilden ovan visar forskningsprocessen i förenklad och idealiserad form. Alla stegen som finns med i bilden måste gå igenom, men ofta sker det en överlappning av de olika stegen (Holme & Solvang, 1997; Patel & Davidsson, 1994).

A.2. Vetenskapligt förhållningsätt

Det finns idag två huvudsakliga inriktningar eller synsätt inom vetenskapen, positivismen och hermeneutiken. I boken "Filosofins historia" förklarar Svante Nordin skillnaden mellan de båda på följande sätt:

"Att "förklara" innebär därvid att finna orsaker och att inordna enskilda företeelser under allmänna lagar. Naturvetenskapens fenomen ingår, som Kant påpekat i ett allomfattande kausalsammanhang. De humanvetenskapliga fenomenen ingår enligt Dilthey i ett motsvarande meningssammanhang. Humanvetenskapernas metod är meningssökande, tolkande, förstående. De söker inte framför allt orsaker utan innebörd." (Nordin, 1995, s.451 f)

Positivismen förklarar, hermeneutiken förstår.

A.2.1. Positivismen

Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen och återspeglar en naturvetenskaplig syn även på samhällsforskning (Halvorsen, 1996). Positiv kunskap är lika med säker kunskap, genom att skala bort allt som man tror sig veta, men inte kan verifieras, får man fram en kärna av säker kunskap. På denna kunskap kan sedan vetenskap byggas upp (Thurén, 1991). Enligt det positivistiska synsättet finns det objektiva världsbilder. Vissa allmänna lagar som gäller jämt och för alla, t.ex. jorden är rund, månen roterar runt jorden o.s.v. Som människor har vi, enligt positivismen två källor till kunskap, dels de iakttagelser vi kan göra med våra sinnen och dels det vi kan räkna ut med vår logik. Först studerar vi med sinnen, något annat går inte att lita till, sen tar vi dessa observationer och analyserar för att kunna dra slutsatser. För att kunna göra detta blir stora kvantitativa undersökningar viktiga. Förutom att det är viktigt med stora mängder data är det också viktigt att kontrollerade variabler används så att t.ex. ett fältexperiment kan upprepas. En annan mycket viktig förutsättning för forskning är att de som forskar håller sig neutrala till datan. Att de undviker att lägga in sina egna värderingar i det de kommer fram till. En sann positivist är alltid öppen för nya förklaringar, hur orimliga de än verkar. Kommer det upp en ny teori om ett redan förklarat fenomen måste detta undersökas. Allt för att komma så nära sanningen som det går

A.2.2. Hermeneutiken

Hermeneutiken kommer ur den humanistiska vetenskapen och är i grunden läran om texttolkning, framför allt studier av bibliska texter. Wilhelm Dilthey (1833-1911) sa att inte bara texter utan allt omkring oss, en målning, en samhällelig institution, m.m., allt kan bli föremål

för mänsklig tolkning och förståelse och gjorde därmed hermeneutiken till vad den är idag (Nordin, 1995, s.452). Det viktiga i hermeneutiken är därmed förståelsen för det som studeras. Förståelsen är en stor kunskapskälla, om vi inte förstår det vi studerar kan vi aldrig få en säker bild. Ta t.ex. frågan om djur har en tidsuppfattning. Vi kan göra experiment för att försöka ta reda på det, men vi kommer aldrig kunna veta eftersom vi egentligen inte förstår djuren. En annan mycket viktig ingrediens i hermeneutiken är begreppet *förförståelse*. Det handlar om att vi alla inskolats i vissa värderingar och kunskaper, vilka dessa är skiftar från samhälle till samhälle. Dessa värderingar och ”kunskaper” gör att vi ser på världen utifrån ett speciellt perspektiv (Patel & Davidsson, 1994). Man kan alltså inte som forskare vara värderingsfri, inte ens om man vill, Ett annat centralt begrepp inom hermeneutiken är *de hermeneutiska cirkeln*. Säg t.ex. att en svensk forskare reser till Indien. Hon har med sig hela vår kulturs syn på Indien, när hon kommer fram märker hon att en massa saker inte är som hon först trodde. Hennes förförståelse ökar genom hennes nya erfarenheter. Nästa gång hon kommer till Indien har hon en ny inställning, även denna gång lär hon sig nya saker, ökar sin förförståelse och så fortsätter det i en oändlig spiral. Om det för positivisterna är viktigt med kvantitativ data är det för hermeneutikerna viktigt med kvalitativ data.

A.3. Forskningsmetod

Val av metod skall ske utifrån val av vetenskapligt förhållningssätt samt den aktuella frågeställningen. (Trost, 1997)

Kvantitativ metod används oftast när man vill hitta gemensamma nämnare mellan olika objekt eller när man söker det genomsnittliga. Metoden används vid undersökning av många undersökningsobjekt i kombination med ett fåtal upplysningar om varje objekt. Forskaren engagerar ofta andra för insamling av data och metoden präglas av distans till objektet. Det finns ett jag-det förhållande mellan forskare och undersökningsobjektet och forskaren anses vara neutral och inte påverka processen (Patel & Davidsson, 1994). Inom kvantitativ metod används systematiska och strukturerade observationer, t.ex. enkätundersökningar (Holme & Solvang, 1997). När kvantitativ metod används strävas det oftast efter att få svaren i siffror som är lätta att jämföra med andra undersökningar inom liknande områden.

Kvalitativ metod används vanligen vid undersökningar där det säregna eller det unika söks. Det är en metod där man använder sig av få undersökningsobjekt, t.ex. fallstudier, men med många upplysningar om de få objekten. Forskaren deltar själv i insamlingen av fakta och metoden präglas av närhet till forskningsobjekten (Halvorsen, 1996). Inom kvalitativa metoder anser man att forskaren aldrig är objektiv utom tvärtom präglas undersökningen av forskarens förförståelse och fördomar. I denna typ av metod kan en kombination av fem olika forskningstekniker användas: direkt observation, deltagande observa-

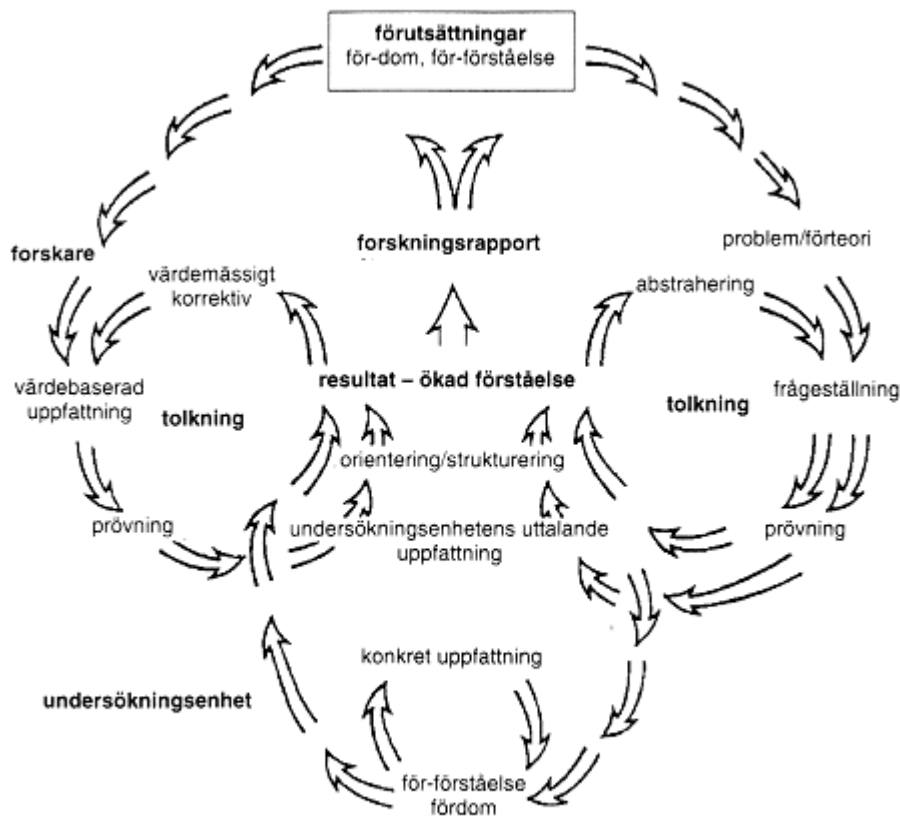
tion, informant- och respondentintervju samt analys av källor (Holme & Solvang, 1997)

Är man intresserad av frekvenser, vad genomsnittet tycker i en speciell fråga och av att bevisa/säkerställa viss fakta skall man arbeta med kvantitativa metoder. Är man intresserad av sammanhang, att hitta vissa handlingsmönster och förstå mönster skall man arbeta med kvalitativa metoder.

A.3.1. Den kvalitativa forskningsprocessen

Utgångspunkten i den kvalitativa forskningsprocessen är de fördomar och den förförståelse man har när man går in i en undersökning.

”Dessa två faktorer utgör två stycken hermeneutiska cirklar – en kognitiv och en normativ cirkel.” (Holme & Solvang, 1997, s.95)



Figur A:2 Beskrivning av den kvalitativa forskningsprocessen. Från Holme och Solvang, 1997, s.95.

Den kognitiva cirkeln tar avstamp i förförståelsen som gör att forskaren kan arbeta fram en frågeställning. Genom möten med de undersökande enheterna kan forskaren sedan testa sina teorier, denna prövning ger ny förförståelse och nya frågeställningar.

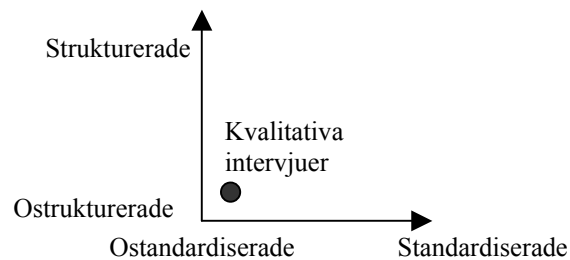
”Forskarens tolkning ställs hela tiden i relation till de undersöktas egna upplevelser. Det hela utmynnar i en forskningsrapport, som är en slutprodukt av denna sociala process och forskarens tolkning av den.” (Holme & Solvang, 1997, s.97)

Den normativa cirkeln har sin utgångspunkt i socialt grundade fördomar. Dessa fördomar ställs mot de undersökande enheternas och för att möten skall bli fruktgivande måste man pröva sina egna fördomar/värderingar och inte bara leta efter sådant som bekräftar de fördomar man redan har.

”Själva forskningsprocessen och framväxten av resultaten sker i ständig växelverkan mellan teori och empiri, mellan forskare och undersökningsspersoner. I detta växelspel kommer både normativa och kognitiva element i ens uppfattningar att spela in.” (Holme & Solvang, 1997, s.98)

A.3.2. Kvalitativa intervjuer

Att standardisera något är att ta bort variationer och intervjuer som är standardiserade består av samma frågor i samma ordningsföljd intervju efter intervju. Låg standardisering innebär att språkbruk kan alterneras, liksom ordningsföljd samt att följdfrågor ställs allteftersom samtalet utvecklar sig (Trost, 1997). När man pratar om struktur i intervjuer brukar det handla om hur öppna respektive stängda frågorna är. Stängda frågor är lika med hög strukturering och följdaktligen innebär öppna frågor låg strukturering (Trost, 1997). Enligt detta sätt att använda orden standardisering och strukturering i intervju-sammanhang är kvalitativa intervjuer ostandardiserade och ostrukturerade.



Figur A:3 Bild över kvalitativa intervjuers egenskaper. Bild egen.

Kvalitativa intervjuer är den intervjuform som bäst lämpar sig när man vill få grepp om en helhet och se sammanhang. Den kvalitativa intervjun har formen av ett samtal och just i det ligger dess styrka (Trost, 1997). En intervju är kvalitativ om den består av öppna frågor och om frågorna ställs utifrån det som framkommer under samtalets gång.

A.4. Vetenskaplig ansats

”Forskarens arbete består av att relatera teori och verklighet till varandra.” (Patel & Davidsson, 1994, s.20)

När man som forskare skall relatera teori och verklighet för att kunna dra slutsatser finns det två sätt som kan användas, induktion och deduktion.

Vid induktion dras allmänna och generella slutsatser utifrån empiriska fakta. Forskaren börjar alltså med observationer (empiri) utan någon form av teori. Vid induktion väljs en ganska vag och opreciserad problemställning (Halvorsen, 1996). Forskaren följer ’upptäckandets väg’ och skall alltså upptäcka något som kan formuleras i en teori (Patel & Davidsson, 1994).

Vid deduktion går forskaren från teori till empiri. Deduktion klargör vad som händer under vissa förutsättningar. Den befintliga teorin får bestämma vilken information som samlas in, hur den insamlade informationen skall tolkas och slutligen hur resultaten skall relateras till den redan befintliga teorin (Patel & Davidsson, 1994) Deduktion kallas också för ’bevisandets väg’ (Holme & Solvang, 1997).