

Customer Management of Relationships



Institut for Erhvervsstudier
Fibigerstræde 4

Speciale

Emne:

Customer Management of Relationships

Udarbejdet af:

Rasmus Engbjerg Nielsen

Vejleder:

Allan Grutt Hansen

Semester:

10. semester – Cand. Merc. Marketing

Projektperiode:

Februar – Juni

Afleveringsdato:

04.06.2008

Executive summary

This master thesis is written during the period February – June the 4th 2008. The overall topic for this rapport is Customer Management of Relationships also known as CMR.

Opening discussion

I have chosen this topic, because I received lessons regarding customer relations during my study at Aalborg University, and because I gained practical experience working with customers last semester at SupportDanmark, a firm located in Aalborg, Denmark. Thereby I gained a valuable insight in the importance of creating long termed relationships with the customers.

After reading *Frederick Newells* book “*Why CRM Doesn’t Work – How to Win by Letting the Customers Manage the Relationship*” and *Paul Greenbergs* book “*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*” I formed the overall thesis for the rapport, based on a wonder regarding the overall thesis in the first book, which states that customers should be in control of the relationships with the companies. The reason for this is that it is the only possible way to create value and making customers’ lives easier, which is the purpose of every relation. In the book *Frederick Newell* presents, what he argues to be the succeser of CRM (*Customer Relationship Management*), namely CMR or *Customer Management of Relationships*. This new concept was presented as the new and improved path whereby companies can interact with their customers. CMR was introduced at the same time as CRM became the center of attention, through a harsh discussion regarding the lack of results and data generated by that day and ages CRM systems worldwide.

This thesis is stated as a direct consequence of the lack of measurable results and data created by the present CRM systems. *Frederick Newell* argues that CRM is dead, and that it never really delievered the promised results or economical effects.

This rapport's overall thesis is described as followed:

If the goal for today's companies is to engage into customer/company relationship, create value and to control these, how is this possible, if the companies let the customers take charge of this relationship?

In order to fully answer this question, I have created three subquestions each with a purpose to complement the final description of the overall problem. These questions are as follow:

1. *How does CMR distinct itself theoretically from the existing traditional CRM?*
2. *Is CMR a theory in itself or are parts of it derived from the same principals as CRM?*
3. *Which differences, theoretically described, exist between how value is delivered from both CMR and CRM?*

Answering the subquestions

The purpose of the first subquestion is, to pinpoint exactly where the difference in theoretical foundation and origin exists, in order to find out whether or not CMR and CRM are two different theories or derive from the same theoretical background. As mentioned earlier CMR was presented at the same time CRM systems experienced declining popularity. *Frederick Newell* argued that the present CRM systems did not deliver the promised results and had not evolved since the early presentation of CRM as the successor of the traditional mass marketing. In figure 3.1 on page 73 the difference between CRM and traditional mass marketing is described. The most fundamental difference is the change from one-way communication into dialogue, the focus has changed from looking purely at the transaction to focus on interacting with the customer. These changes have led to *Frederick Newell's* argument, that CRM has not fully been implemented at present time, and he argues, in figure 3.2 on page 74, that these changes can be obtained by changing focus to CMR, by comparing CRM to CMR and showing the fundamental difference between these two.

Through a closer examination of the two, some similarities between CRM and CMR will present themselves. Both strategies are long termed with the common goal to engage in a relation with customers, both strategies concentrate on dialogue to personalize the interaction and both focus on securing new customers, keeping those already represented and learning from those who leave the company.

The overall difference between CMR and CRM is, that CRM arranges the customer in the center of the relation and places itself around the customer and functions as an ecosystem in order to create value to the customer and service the customer and his needs. The keywords for CRM are, interaction and two-way communication. CMR distances itself from the customer in order to the customer to take control of the relationship. The keywords here are trust, readiness and one-way communication.

Second subquestion

The second subquestion uncovers which theoretical roots CMR derives from. The question regards, whether or not CMR is a theory in itself or if parts of it are identical with those existing in traditional CRM. The comparison shows that CMR and CRM are closely related, which is not surprising, considering the fact that each system fundamentally has the same goal, namely creating close long term relationship with their customers. *Frederick Newell* argues that CMR is the natural successor of CRM, because it presents a solution to what he believes to be the ultimate flaw in CRM, namely that it can only help a company interact with the customer to a certain point. CMR resolves this problem, by letting the potential customer control the relationship, thereby enabling them to interact with the company, when it is necessary. The comparison reveals that both CRM and CMR originate from the same theoretical roots. The main difference is, how each of them approaches the customer and strategically work with the creation of customerrelationship.

Third subquestion

The final subquestion regards the creating and delivering of value to the customer. Customer value and customer loyalty are both very important topics, but at the same very difficult to describe and define, as they each are perceived subjectively. The overall description of today's customers is, that the customer is "King", thereby meaning that the customer has the power to control the decision making. Through this the customer can decide regardless of what the company says or suggests.

Both CRM and CMR acknowledge this fact and therefore, the overall approach is strategically designed to accommodate this fact. CMR delivers value by learning what from what the customers tell them they want, and delivering this at each given occasion. In order to describe how value is created and delivered with CMR, *Frederick Newell* uses an example with an airline company, providing the specific customer with a unique offer based on the information exchanged during the relationship. This offer contains faster check-in, no waiting in line, the possibility of placing a unique offer of meal and beverages, accommodations from the airport to a preferred hotel and so on. This unique offer is only possible to arrange, when a company knows exactly what the customer prefers and desires.

With CRM the value is created through interaction, where the company is closely situated in an ongoing contact with the customer. Where CMR distances itself from the customer, CRM functions as an ecosystem around the customer and thereby creating value to the customer continually.

Purpose of the subquestions

The subquestions provide a deeper understanding of each of the systems, both CRM and CMR. Regarding the overall thesis, the easiest answer to the question would be simple, it is not. The idea of letting the customer taking control of the relationship and having all the power, would not be an easy followed strategy when obligations to uphold financial goals exist, regarding the stock holders. There is more to this question than what meets the eye. CMR provides a more complex answer to the question, by stating the premises for this thesis to be possible. The overall premises for this is, that

companies who have already invested in CRM systems have a clear advantage when working with CMR. This is due to the fact that CMR requires a strong customer relationship in order to succeed. The reason for this is that only when the company and the customer trust each other and receive value through this relation, it is prudent letting the customer control the ongoing relationship. Therefore, when looking at the problem from a CMR perspective, the relationship can be controlled by the customer and through this the relationship ongoing value can be created and valuable information can be supplied to the company.

When looked upon through traditional CRM, the key ingredients in a relationship are ongoing communication and interaction. Therefore such an arrangement would probably not be implemented as an approach, because it lacks dialogue and interaction, which is the most important subjects when working with CRM.

The Case – Nordjyske Bank

In order to supply the rapport with a practical angle, I have used a case, in order to describe how an actual company, in this case Nordjyske Bank, works with CRM systems in reality.

Nordjyske Bank is a small bank, residing primarily in Northern Jutland in Denmark. The bank strategically works with a CRM system, in order to actively engage with their customers and thereby minimize the risk of losing customers to their competitors. The work is primarily originated around four different areas in the bank, each strategically chosen, to prevent future loss of market share, to educate the financial advisors, and finally to provide the necessary tools for them to make the best possible deal with their clients. Over a period of the next year, Nordjyske Bank will focus their work on learning from the customers who leave Nordjyske Bank for another bank. The reason for this is that at present 50 percent of the customers leaving the bank, can be traced directly back to an improper communication and interaction with their advisor. Through this study, the collected data should provide Nordjyske Bank with valuable information, regarding where changes and improvements in the overall strategy are needed.

Forord

Denne opgave er lavet i perioden februar – 04. juni 2008 ved Institutet for Erhvervsstudier, HA / Cand. Merc. Uddannelserne på Aalborg Universitet, hvor jeg studerer International Marketing.

Projektets rammer var fra Universitetets side ikke underlagt nogen former for restriktioner, og derfor var mulighederne utallige.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt indenfor min uddannelse, nærmere bestemt i den teoretiske retning *Customer Relationship Management*. Jeg har i denne forbindelse valgt at arbejde ud fra diskussionen om, hvorvidt CRM virkelig opfylder de grundlæggende elementer, der var en af grundene til, at så mange virksomheder valgte at investere i mange CRM – programmer. I denne sammenhæng inddrages emnet CMR eller *Customer Management of Relationships*, som blev præsenteret som videreudviklingen af traditionel CRM.

Grunden til dette valg skal findes i min praktikperiode på 9. semester, hvor jeg netop arbejdede med kundekontakt og derfor fandt det ideelt at tage udgangspunkt i, hvordan udviklingen indenfor denne teoretiske retning er foregået. Derudover skabte forløbet af min efterfølgende eksamen på 9. semester også mulighed for at arbejde videre med dette emne, denne gang med fokus rettet mod noget af den kritik, der har været rettet mod CRM igennem tiden.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	12
1.1	Fremadrettet fokus.....	14
1.2	Nye fokusområder.....	15
1.3	Tilbage til gode gamle dyder.....	17
1.4	Er CRM løsningen for fremtidens marketing?.....	21
1.5	Problemformulering.....	22
1.5.1	Hovedproblemstilling.....	22
1.5.2	Underspørgsmål.....	24
1.5.3	Gennemgang af underspørgsmål.....	24
1.6	Afgrænsning.....	26
1.7	Projektbygning.....	29
2	Metode.....	32
2.1	Overvejelser vedrørende metode.....	32
2.1.1	Metodelære.....	33
2.2	Definition af metode.....	33
2.2.1	Baggrund for metode.....	34
2.2.2	Paradigmebegrebet.....	35
2.3	Paradigmevalg.....	37
2.3.1	Paradigmebehandling.....	37
2.3.2	Det funktionalistiske paradigme.....	38
2.3.3	Det fortolkende paradigme.....	39
2.4	Valg af overordnet videnskabeligt paradigme.....	42
2.4.1	Det metodiske udgangspunkt.....	42
2.5	Metodesyn.....	44
2.5.1	Tre metodesyn.....	44
2.6	Analytisk syn.....	45
2.7	Systemsyn.....	46
2.8	Aktørsyn.....	47
2.9	Kritik af de tre metodesyn.....	48
2.10	Valg af metodesyn for projektet.....	49
2.10.1	Virkelighedsforståelse.....	50
2.10.2	Videnskabelig metodik.....	53
2.11	Hermeneutik.....	53
2.11.1	Udviklingen indenfor Hermeneutikken.....	54
2.11.2	Definition på begrebet Hermeneutik.....	55
2.12	Operativt paradigme.....	56
2.12.1	Metodisk procedure.....	56
2.13	Paradigmevalg.....	56
2.14	Kildekritik.....	57
2.15	Primære datakilder - Interviews.....	57
2.15.1	Undersøgelhedsdesign.....	57
2.15.2	Selve Interviewet.....	58
2.15.3	Dybdeinterview.....	58
2.15.4	Formålet med interviewet.....	59
2.15.5	Struktur i dybdeinterviewet.....	60
2.15.6	Planlægning af interviewet.....	60
2.15.7	Interviewpersonens rolle.....	61

2.15.8	Interviewforløbet.....	61
2.16	Efter interviewet.....	62
2.17	Refleksion over kvalitative undersøgelser ud fra videnskabskriterier.....	62
2.17.1	Betydningen for procesforløbet.....	63
2.17.2	Analyse af kvalitativt data.....	63
2.18	Sekundære datakilder.....	64
2.18.1	Bøger.....	64
2.18.2	Artikler.....	64
2.18.3	Internet.....	64
3	Customer Management of Relationships; Hvad er det så?.....	65
3.1	Frederick Newell's 10 Teser - Hvad er der forkert med CRM i dag?.....	66
3.2	CMR nytænkning eller gammel vin på nye flasker?.....	68
3.3	Fokus på virksomhedens kundegrupper.....	71
3.4	Forskelle mellem CRM og CMR ifølge Frederick Newell.....	72
3.4.1	CMR og CRM – vidt forskellige eller i samme familie?.....	76
3.4.2	Hvor skabes værdien for kunderne ved CMR?.....	77
3.4.3	Vejen til succes med CMR.....	78
3.5	Opsummering.....	80
4	Er CRM så lagt i graven?.....	82
4.1	Nutidens CRM systemer.....	83
4.2	Ændret fokus for nutidens CRM systemer.....	86
4.2.1	Hvor skabes værdien ved CRM?.....	90
4.3	Verden efterspørger CRM som aldrig før!.....	90
4.4	CRM systemer kan afhjælpe disse problematikker.....	92
4.5	Opsummering.....	93
5	Case: Nordjyske Bank.....	94
5.1	Nordjyske Banks arbejde med CRM.....	94
5.1.1	Data Warehouse.....	94
5.1.2	Kundesamtaler.....	95
5.1.3	Bankens <i>ambassadørordning</i>	96
5.1.4	Rådgiverne.....	97
5.2	Opsummering.....	97
6	Konklusion.....	99
6.1	Underspørgsmål 1.....	100
6.2	Underspørgsmål 2.....	104
6.3	Underspørgsmål 3.....	105
6.4	Hovedproblemformuleringen.....	106
6.5	Case: Nordjyske Bank.....	107
7	Perspektivering.....	110
7.1	Fremtiden for CRM.....	110
8	Litteraturliste.....	114
8.1	Artikler.....	114
8.2	Bøger.....	114
8.3	Internet sider.....	117
8.4	PDF Filer.....	117
8.5	Undervisningsnoter.....	117

Figurer

Figur 1.1 - Projektets opbygning.....	29
Figur 2.1 - Sammenhæng mellem videnskabsteori og metode	34
Figur 2.2 - Videnskabsteoretiske paradigmer og metodesyn	38
Figur 2.3 - Social Construction of Reality	52
Figur 3.1 – Differentiation between transaction marketing and relationship marketing	73
Figur 3.2 – Forskelle mellem CRM og CMR	74
Figur 4.1 – Disciplinary Roots of Relationship Marketing.....	84
Figur 4.2 – 20th and 21st Century Business Models	87

Bilag

Bilag 1 – Spørgerammen for interview med Mikael Jakobsen.....	118
Bilag 2 – Transskription af interview med Mikael Jakobsen.....	119

1 Indledning

Det seneste århundrede har bibragt mange revolutionerende nye tiltag indenfor de fleste brancher. Det var et århundrede præget af krig, økonomiske recessioner og krakket på Wall Street, der med ét slag ændrede den finansielle verden, som den var kendt op til 1930'erne.

Samtidig med alt dette var det også århundredet, hvor mange processer og forretningsområder fundamentalt ændrede sig for altid, og hvor roden til den måde, hvorpå vi gør forretning i dag, udsprang. Én af de ting, der har haft størst indflydelse på, hvordan markedsføringen har udviklet sig, er introduktionen af masseproduktionen.

Der er knyttet et berømt citat til en af masseproduktionens fædre, *Henry Ford*, som i den tidlige automobilproduktions barndom udtalte følgende:

*"Amerikanerne kan få en Ford i en vilkårlig farve – når blot det er sort!"*¹

Citatet henviser til, at selvom de første Ford T modeller rent faktisk kunne fås i både rød, grøn, blå og grå, så blev farvevalget indskrænket til sort, da produktionstiden af en prisbillig bil var faldet markant. Sort var nemlig den eneste tilgængelige maling, der kunne tørre hurtigt nok til at følge med dette produktionstempo.

Henry Ford er siden blevet anset som en af foregangsmændene for masseproduktionen, hvor fokus var rettet imod en omkostningsminimering via standardisering i produktionen. Denne standardisering gjorde op med mange af datidens arbejdsmetoder og banede samtidig vejen for en nytænkning indenfor markedsføringen.²

¹ <http://www.nne.biz/pdf/Annual%20Reports%20&%20Financial%20Reports/NNE%20Aarsskrift%202003.pdf>

² http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

Det faktum, som mange af nutidens ansatte i marketingsafdelingerne må sande er, at kunderne har magten, hvilket ikke er noget revolutionerende nyt. Denne konstatering kan spores så langt tilbage i tiden som 1936, hvor datidens præsident for *American Association of Advertising Agencies*, var *John Benson*. I den første udgave af "*Journal of Marketing*"³ udtalte *John Benson* sig om nødvendigheden af at se fremad efter den økonomiske krise og recession, der prægede 1930'ernes Amerika, hvor mange virksomheder, banker og forretninger gik fallit. I denne artikel rejste han for alvor spørgsmålet om, hvorvidt fremgangsmåden for, hvordan den økonomiske fremtid og selve forretningsopbygningen skulle genetableres, for at kunne imødekomme de krav, markederne stillede.

Citatet stammer som sagt fra midten af 1930'erne, men selve budskabet har ikke mistet meget af dets visionære indsigt i, hvad der burde danne baggrund for den fremtidige anskuelse af kunder og den generelle tilgang til disse via marketing.

"As a form of commercial intelligence advertising must keep abreast of this fast moving world. One has to run pretty fast these days to keep from falling back..."

..Our ideas of doing business have been challenged and are being weighed in the light of a new point of view as to what is economically sound.

...the common man is out for an equal chance to win; the buyer, be he large or small, wants full value for his money as much as anybody gets; and as you well know, the consumer is king. Perhaps hereafter we shall use less ingenuity in the way of fanciful appeal and more in finding out what people really want. The consumer himself is boss".⁴

Det er især den sidste iagttagelse om kundens rolle i hele processen, der var visionær, når man tager i betragtning, at citatet er mere end 70 år gammelt. Denne opfattelse er

³ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 6

⁴ "*The More Things Change*," Retail Ad-Week, 24. September, 1990, s. 4-5

først i dag for alvor ved at trænge ind i nutidens markedsføringsprocesser og derigennem positionere alle tiltag og marketing omkring kunden og dennes behov.

1.1 Fremadrettet fokus

Forandringerne indenfor disse områder, masseproduktionen og opfattelse af kunden samt de generelle fremskridt, havde også en stor betydning for kundepræferencerne, som oplevede, at mange varer og produkter faldt i pris takket være standardiseringen. Samtidig med dette ændrede indkøbsvanerne sig langsomt, eftersom man gik bort fra at handle hos den lokale købmand eller producent og i stedet begyndte at handle i supermarkeder og andre større butikker. Dermed nedbrød man netværk og den tætte kontakt, kunderne havde til deres købmand, producent eller anden handlende. Det skabte dermed en større afstand mellem kunde og producent, hvor man forsøgte at ramme kunderne gennem en bredere markedsføring – massekommunikationen var født.⁵

Denne udvikling førte til, at kunderne gik fra at være individer, der handlede lokalt på grund af tilhørsforholdet samt kendskabet til den lokale købmand, til nu at være en del af en større masse, der blev udsat for gode tilbud gennem markedsføring. Siden den tid har langt de fleste virksomheder forsøgt at sælge deres produkter med hjælp fra massekommunikation. Fokus har været rettet mod at fortælle flest mulige potentielle kunder om ens egne produkter og de fordele, kunderne ville opnå ved at købe netop dette produkt.⁶

I takt med, at konkurrencen på markedet og den generelle markedsføring af nye produkter steg, hvilket betød, at hver enkelt kunde blev udsat for flere og flere reklamer og indtryk, opdagede mange virksomheder, at reklamerne ikke længere havde samme gennemslagskraft som tidligere. Udviklingen i teknologi og Internettets udbredelse medførte, at kampen om kundernes opmærksomhed nu ikke længere var regional eller

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

⁶ Bruhn, Manfred., (2003), “*Relationship Marketing – Management of Customer Relationships*”, Prentice Hall, s. 9

lokal, men derimod global. Magtbalancen var igen blevet forrykket, og denne gang var det kunderne, der sad tilbage med magten.⁷

1.2 Nye fokusområder

Dette betød reelt set, at hver eneste virksomhed i hele verden nu konkurrerede med hinanden om opmærksomheden fra kunderne. Informationsstrømmen havde gjort det muligt for kunderne at sammenligne tilbud og finde mulige alternativer og dermed finde frem til lige nøjagtig det tilbud, der matchede behovet mest og bedst muligt.⁸

Paul Greenberg beskriver i sin bog "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*", hvad han mener, var de vigtigste forandringer, der fandt sted i slutningen af 1990'erne, og som fik enorm betydning for nutidens måde at markedsføre sig på.

Det første punkt er det faktum, at den befolkningsgruppe, der betegnes som "*Baby Boomers*"⁹, den del af befolkningen der er født mellem 1946 og 1964, nu har nået en periode i deres liv, hvor der er overskud i hverdagen. De har store forventninger til de produkter, de efterspørger, og har oplevet udviklingen indenfor Internettet og er ikke bange for at benytte dette, når de efterspørger et bestemt produkt.¹⁰

Den anden vigtige forandring er netop Internettets udbredelse, hvor kunderne bliver introduceret for "real time" information og 24 timers mulighed for at kunne handle varer over Internettet. Kunderne er nu ikke længere begrænset af deres geografiske placering eller af deres lokale butikkers åbningstider. Internettet sørger for en næsten endeløs mængde af tilbud og produkter til kunderne fra alle dele af verden. Denne udvikling sørger samtidig for, at kundernes adgang til informationer er ubegrænset,

⁷ Bruhn, Manfred., (2003), "*Relationship Marketing – Management of Customer Relationships*", Prentice Hall, s. 2

⁸ Bruhn, Manfred., (2003), "*Relationship Marketing – Management of Customer Relationships*", Prentice Hall, s. 12

⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer

¹⁰ Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition, s. 14

hvilket betyder en stigende forventning fra kundernes side overfor producenterne og de enkelte produkter.

Udtryk som loyalitet og kundefokus, individuel behandling og tilbud, er pludselig vigtige parametre i de enkelte virksomheders konkurrencestrategi igen. Virksomheder konkurrerer i dag i et medielandskab, som er under kraftig forandring – hvor kundefærd og teknologiske muligheder skaber nye rammer og udfordringer for marketingafdelingerne. Dermed er det ofte ikke længere nok med envejs- og massekommunikation i forhold til kunderne.

Roger Blackwell, professor i marketing ved Ohio State University, udtrykker sig på følgende måde om kundens rolle i nutidens forretningsmiljø:

*"The 21st century should really be called the century of the consumer. Today Wal-Mart asks the consumer what should be out on the shelves. It's no longer enough to satisfy consumers. Today consumers must be delighted."*¹¹

Denne ændring i kommunikationsformen førte dermed til en fokus, som i stadig højere grad er baseret på dialog og aktivering af kunderne. Virksomhederne er dermed nødt til at lægge deres marketingsstrategier om, og fokus i søgningen efter en ny teori har medført, at kunderrelationsmarkedsføring har været i centrum. Mange forfattere har argumenteret for, at denne teori kan fungere som et alternativ til den traditionelle kommunikation anvendt overfor masserne.¹²

¹¹ Greenberg, Paul., (2004) *"CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century"* McGraw-Hill, Third Edition, s. 14

¹² Bruhn, Manfred., (2003), *"Relationship Marketing – Management of Customer Relationships"*, Prentice Hall, s. 12

1.3 Tilbage til gode gamle dyder

Selve baggrunden for CRM, eller Customer Relationship Management, er ikke en revolutionerende nyhed, da der har været talt om vigtigheden ved at skabe relationer til de nuværende kunder igennem mange år. Det overordnede formål med CRM er, at fokus på al marketing og arbejde med kunderne rettes mod at skabe de tætte relationer mellem kunde og virksomhed, som kan være medvirkende til, at virksomheden vinder kampen om kunderne.¹³

I starten af 1970'erne begyndte forskerne indenfor genrene industriel markedsføring og marketingkanaler at opbygge teorier, der fokuserede på de dyadiske relationer, der var mellem kunde og virksomhed. Disse undersøgelser fokuserede på nye områder i forhold til den mere traditionelle markedsføring, som anså relationerne mellem parterne fra enten kundens eller virksomhedens synspunkt. På dette tidspunkt var positionering via marketingsmikset og målmarkedsføring i centrum.¹⁴

Dette synspunkt var inspireret af det faktum, at flere og flere forskere var begyndt at stille spørgsmål ved, om det klassiske marketingsmiks kunne forklare de relationer og den service, der fandt sted i forholdet mellem kunde og virksomhed. Forskere indenfor servicemarkedsføringen argumenterede for, at service var et resultat af interaktionen mellem virksomheden og kunden, hvilket de ikke anså, at marketingsmikset kunne levere.¹⁵

Først i 1980'erne begyndte der at være interesse for one-to-one markedsføring og kundespecifikke produkter. Denne interesse blev drevet frem af udviklingen af informationsteknologien, som muliggjorde oprettelsen samt styringen af kundedatabaser. Ydermere tvang rentestigninger virksomhederne til at fokusere mere på den interne effektivitet og skære ind til benet og dermed satse på de centrale

¹³ Andersen, Henrik. (2003), "*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, s. 51

¹⁴ Andersen, Henrik. (2003), "*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, s. 52

¹⁵ Andersen, Henrik. (2003), "*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, s. 53

kerneområder. Det var også i denne periode, *Michael Porters værdikædeanalyse* og generiske strategier for alvor slog igennem på markedet.¹⁶

Endelig intensiveredes konkurrencen på verdensmarkedet i 1990'erne, hvor der ydermere var fokus på ERP¹⁷, hvor der var fokus på at integrere al den information, der kom fra den enkelte virksomheds kernefunktioner, herunder eksempelvis de interne omkostninger, der var forbundet med de enkelte processer, og hvordan man bedst muligt kunne udnytte disse.

ERP refererer dermed på den ene side til den anvendte teknologi, som internt binder virksomheden sammen, og på den anden side understøtter de eksterne forretningsforbindelser, som virksomheden deltager i.¹⁸

I slutningen af 1990'erne begyndte flere virksomheder at se muligheder for interne besparelser i virksomheden, hvis de integrerede deres *Human Resources* og finansielle funktioner med deres salgs-, marketings-, og supportafdelinger. Ud fra denne sammenkobling af de interne processer begyndte CRM at tage form.¹⁹

I starten af det nye årtusinde begyndte ERP systemerne at løbe ind i problemer. Det var især implementeringsomkostningerne og antallet af projekter, der overskred deres fastlagte deadlines. Der var desuden det faktum, at de fleste ERP systemer ikke kunne levere nøgletal som for eksempel ROI indenfor en accepteret tidsramme, der lå til grund for den megen kritik.²⁰

¹⁶ Andersen, Henrik. (2003), "*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, s. 54-55

¹⁷ ERP – Enterprise Resource Planning

¹⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning

¹⁹ Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition, s. 409-411

²⁰ Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition, s. 409-411

Denne udvikling fortsatte i årene efter IT krakket og helt frem til 2003, hvor også SCM²¹, der har til formål at forbedre og optimere hele virksomhedens værdikæde på længere sigt²², og CRM systemer led under samme kritik, som ERP havde været udsat for. Det var nemlig ikke muligt at aflæse værdifulde resultater på kortere sigt. Ydermere var det overordnede tidsforbrug, forbundet med implementeringen, for stort, og den nytte, systemet afgav, var ikke tilstrækkelig til at kunne retfærdiggøre omkostningsniveauet.

Løsningen på disse problemer viste sig paradoksalt nok at være af samme karakter som i første omgang havde været en influerende faktor for den generelle kritik, hvilket var Internettets udvikling og indflydelse på kundernes hverdag. Internettet revolutionerede for altid måden, hvorpå potentielle kunder anskuer en virksomhed med henblik på køb eller indsamling af data og information. Virksomhedernes fokusområde er nu ændret til kontinuerligt at skulle skabe værdi for kunden, og til dette er samtlige af de tre systemer, ERP, SCM og CRM, essentielle for virksomhedens mulighed for at levere netop den værdi, service, tilbud eller specifikke produkt, kunden efterspørger her og nu.

Denne integration er vigtig for netop at skabe det holistiske billede af kunden, der gør, at en virksomhed kan levere værdi til kunden, som igen kan være medvirkende til, at denne ikke skifter til en konkurrerende virksomhed.

Fokuset i denne periode var rettet mod kunderne og *knowledge* management. I dag er fokuset igen målrettet mod oprettelsen af relationer med virksomhedens kunder. Tilpasningen og fokuset er igen udelukkende rettet imod den enkelte kunde, ganske som det var tilfældet med den lokale købmand eller producent.²³ Dermed er fokuset indenfor markedsføringen og kunderne igen rettet mod at være tilpasset den enkelte kunde. CRM benyttes med ønsket om at få skabt en loyal kundegruppe, da det ikke længere anses for at være tilstrækkeligt at fokusere udelukkende på at tiltrække nye

²¹ Supply Chain Management

²² http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management

²³ Andersen, Henrik. (2003), "*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, s. 58-59

kunder. I dag skal en virksomhed derimod også være i stand til at bevare det nuværende klientel.²⁴

Hugh Davidson er fortaler for, at fokus i det nye årtusinde bliver rettet mod det klassiske forhold, hvor det ideelle er, at kunde og virksomhed kender hinanden. Han beskriver således de sidste 30-40 års udvikling i hans bog *"Even More Offensive Marketing"*, hvor fokus er flyttet fra virksomheden og over på kunden:²⁵

*"In the 1960's too little attention was paid to cost, and there was overinvestment in marketing, often in sectors where the company concerned had limited competence. In the 1980's and 1990's the pendulum had swung too far in the opposite direction. There has been too much emphasis on squeezing assets, an unwillingness to take risks and a corroding short-term orientation. Hopefully the new model for the 2000's will be correctly applied, to achieve the best balance between market needs, assets and competences. This is key to maximizing profitability and delighting customers.."*²⁶

I starten af projektet er der inddraget et bestemt citat af *John Benson*, som vidnesbyrd om, at hele denne forretningsmæssige tilgang overfor kunderne ikke er fastlagt et bestemt årti eller teoretisk retning. Citatet fortæller, at der allerede dengang var forudseende personer, der kunne gennemskue, at fremtidens virksomheder, forretninger, banker og så videre er nødt til at have kunden i centrum, hvis de gør sig nogen forhåbning om at vinde kundernes gunst.

²⁴ Kotler, Phillip & Armstrong, Gary., (2005), *"Principles of Marketing"*, 11 udgave, Prentice Hall, ISBN 0-13-146918-5

²⁵ Andersen, Henrik. (2003), *"CRM Strategi – Implementeringens syv trin"*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, s. 60-64

²⁶ Andersen, Henrik. (2003), *"CRM Strategi – Implementeringens syv trin"*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, s. 64

1.4 Er CRM løsningen for fremtidens marketing?

Spørgsmålet er så, om nutidens virksomheder har lært noget af denne udvikling, tilgang til kunderne og generelle påvirkning af ens egen virksomhed?

I årene efter det store krak inden for IT branchen i 2001 led mange virksomheder under manglende resultater og direkte fiaskoer med CRM programmer og implementeringen af disse. Resultatet af dette medførte en del kritik af CRM, dets brugbarhed og rejste spørgsmål om, hvorvidt CRM virkelig var det nye "værktøj", som kan hjælpe nutidens virksomheder med at konkurrere på deres respektive markeder.

Frederick Newell fremfører den påstand i sin bog "*Why CRM Doesn't Work – How to Win by Letting the Customers Manage the Relationship*", at nutidens virksomheder stadig ikke har forstået lektien med, at kunderne er det 21. århundredes "konger".

I sin bog fra 2003 fremfører han en række synspunkter og teser om, hvor det efter hans vurdering er, at CRM fejler i forhold til de fordele og generelle hjælpemidler, som CRM teoretisk set burde tilføre en virksomhed. Det overordnede argument, der fremføres i bogen, opsummeres måske bedst af et citat, omhandlende CRM, fra en ukendt kunde:

*"I'm not stupid. I read what you guys call customer relationship management. Why doesn't it work for me? Companies ask for my preferences and I tell them what I want from them. Still, each offer is more meaningless than the last. Why doesn't your so-called CRM make my life easier?"*²⁷

Frederick Newell vil derimod have kunden til at styre relationen og overlader magten til kunden i håb om, at denne dermed kommitterer sig til virksomheden. I stedet for at betegne dette som CRM vælger *Frederick Newell* at bytte om, så det kommer til at hedde CMR – *Customer Management of Relationships*.²⁸

²⁷ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 3

²⁸ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition.

Denne taktik er skabt som en trodsreaktion på den måde, CRM blev udført i starten af det 21. århundrede, hvor CRM ifølge *Frederick Newell* ikke skabte værdi for kunden, men derimod udelukkende skabte værdi for den pågældende virksomhed. Forskellen i opfattelsen af, hvordan *Frederick Newell* og *Paul Greenberg*, som er en af fortalere for CRM, opfatter, hvor CRM befinder sig nu, og hvor den er på vej hen, er blot én af mange diskussioner om emnet.

Fælles for dem begge er dog, at de anser det for essentielt, at kunden befinder sig i centrum for hele forløbet, men derudover ophører enigheden også. Denne forskel i opfattelse af CRM og fremtiden for begrebet CRM danner hermed baggrund for det videre forløb i dette speciale.

1.5 Problemformulering

Ovenstående fremstilling af CRM og dennes udvikling fører frem til det, som resten af projektet vil omhandle. Jeg har valgt at opbygge min overordnede problemstilling over en undren om, hvordan *Frederick Newell* vil opbygge nye kunderelationer, varetage de eksisterende og lære af de relationer, der ophører, når grundprincippet i hans bog netop går ud på at lægge ansvaret for relationen mellem kunde og virksomhed over til kunden og derigennem lade kunden være den ansvarlige for relationens styrke og fremtid.

1.5.1 Hovedproblemstilling

- *Hvis målet for nutidens virksomheder er at skabe en tættere kunderelation, styre denne og skabe værdi, hvordan kan dette så lade sig gøre, hvis man overlader det til netop kunden at styre denne relation?*

Valget af denne problemformulering skal ses i lyset af, hvordan hele diskussionen omkring CRM er foregået. På den ene side har vi *Frederick Newell*, der siger, at virksomhederne burde gå væk fra at benytte CRM, som vi kender det i dag, mens

eksempelvis *Paul Greenberg* argumenterer for, at det først er nu, vi rigtig ser, hvad CRM indeholder og kan bidrage med.

Valget af den ovennævnte problemformulering er truffet, da hele præmissen med at lade kunden stå for relationens udvikling og det videre forløb, medførte en undren over, hvorvidt dette er muligt for nutidens virksomheder på de eksisterende markeder, der i høj grad er kendetegnet ved at have en høj konkurrencesituation. Baggrunden for at skabe værdi og hermed lønsomme relationer mellem virksomheder og kunder er, at både virksomhed og kunde samarbejder om gensidigt at oprette en relation, der er præget af udveksling af personlige data, tilbud og generel kommunikation.

Kommunikationen i denne relation er typisk tovejs, hvor både virksomhed og kunde kontinuerligt kan reagere eller agere på inputs fra den modsatte part i relationen. Tovejs kommunikation, kontinuerlige inputs og interaktion er dermed væsentlige elementer i oprettelsen og senere i udviklingen af en relation.

Det er her, min generelle undren over hovedpræmissen i CMR kommer til udtryk. Hvordan kan eksempelvis en virksomhed, der opererer på et konkurrencebetonet marked, retfærdiggøre overfor aktionærer, leverandører og andre samarbejdspartner, at den direkte kontakt til deres vigtigste kunder nu udelukkende er lagt over i hænderne på disse. På nuværende tidspunkt vil jeg ikke argumentere for, hvad der er den korrekte eller forkerte måde at forholde sig til kunderne på. Jeg vil blot tage udgangspunkt i det, jeg har modtaget undervisning i omkring emnet samt arbejdet med i virkeligheden, for herigennem at arbejde frem til en dybere forståelse af, hvordan denne form for relationsopbygning kan finde sted i dag.

Betydningen af det præsenterede problem i den ovenstående formulering kan virke som en "mindre" detalje i, hvordan man anskuer det enorme arbejde, der danner basis for, hvordan man arbejder med CRM i dag. Men selve det ræsonnement, der ligger bag denne tese, virker dobbelttydigt forstået på den måde, at det på den ene side både erklærer sig enig i grundpræmissen med, at kunden er centrum for enhver virksomheds forretningsgrundlag, mens det på den anden side gør op med den eksisterende

tankegang om, hvordan relationer opbygges i et tæt samarbejde med kunden, hvor begge parter sideløbende hver især yder deres indsats i et tæt parløb. Heri ligger også den altoverskyggende forskel mellem de to retninger, som udspringer fra, hvor ansvaret i samarbejdet er placeret.

Selve besvarelsen af denne problemformulering kan ikke uden videre gives uden en nærmere gennemgang af den diskussion, der har fundet sted, og som danner baggrund for opgavens videre forløb. Inden den overordnede problemformulering kan besvares, vil det derfor være relevant at opstille en række underspørgsmål, der har til formål at forklare de bagvedliggende præmisser for oprettelse af relationer og deres udvikling indenfor den teoretiske retning, som udgør CRM.

1.5.2 Underspørgsmål

- *Hvordan adskiller den teoretiske retning for CMR sig fra den traditionelle CRM?*
- *Er CMR en teori for sig selv, eller er der dele af den, der bygger på CRM principperne?*
- *Hvilke forskelle er der, teoretisk beskrevet, mellem hvordan værdien overfor kunden skabes igennem henholdsvis CMR og CRM?*

1.5.3 Gennemgang af underspørgsmål

Det første underspørgsmål omhandler en gennemgang af, hvordan CMR adskiller sig fra det mere traditionelle CRM. Hovedmanden bag emnet CMR og dennes teoretiske gennemgang, *Frederick Newell*, er selv forfatter af bøger, der omhandler CRM og andre dertilhørende relevante emner. Baggrunden for at skifte teoretisk ståsted og argumentere for, at det var tid til nytænkning, skyldtes den på det tidspunkt manglende data, der kunne påvise en direkte sammenhæng mellem økonomiske og/eller finansielle resultater og den generelle benyttelse af CRM.

I besvarelse af dette spørgsmål vil der blive diskuteret, hvad og hvor de vidtrækkende konsekvenser for emnet CMR er opstået, og hvad disse indebærer for relationsarbejdet. Ordene CRM og CMR er kun forskellige på bogstavernes placering, men betydningen af dette har medført en ændring i fokus. For at kunne foretage en sammenligning af de to begreber, vil der blive taget udgangspunkt i den rene teoretiske tilgang til emnerne. Det er netop her, den overordnede diskussion af de to retninger vil foregå for at vise hvilke forskelle, hvis der er nogen, der eksisterer rent teoretisk mellem CMR og CRM.

Andet underspørgsmål går på, hvorvidt der grundlæggende eksisterer en teoretisk tilgangsvinkel til emnet CMR og hvor i så fald, denne forskel på CMR og CRM eksisterer. Ifølge *Frederick Newell* er det på tide at gå væk fra idéen om, at CRM er det lovende og økonomiske værdifulde værktøj, som det blev udråbt til i slutningen af 1990'erne. Grundidéen i CMR er at sætte kunden i centrum for derigennem at undgå, at denne ikke føler sig forfulgt af virksomheder. Ifølge *Newell* er dette den eneste måde, hvorpå man kan skabe den værdi, der er afgørende for den endelig kunderelation.

Spørgsmålet er dermed bygget op omkring, hvorvidt denne forskel beskriver det, der overordnet adskiller CMR fra CRM som en overordnet og selvstændig teori. Eller er grundprincipperne for de to retninger ens, og CMR er derved opstået som en kritisk reaktion på CRM's mangler og indeholder derfor ikke nogen selvstændig teori, men bygger videre der, hvor CRM fejler eller ikke tilstrækkeligt angiver teoretiske muligheder for videre succes.

Denne teori gør op med mange af de basale elementer i det, der udgør og kendetegner CRM i dag. Igennem en diskussion og sammenligning af de to teoretiske retninger vil det blive mere tydeligt, hvad der adskiller de to teorier, og hvor der er sammenfald. Herigennem vil det blive mere tydeligt, om CMR virkelig er en selvstændig teori eller en videreudvikling af den allerede eksisterende CRM.

Det sidste underspørgsmål omhandler én af de afgørende forskelle, der eksisterer mellem CMR og CRM, hvilket er, hvor værdien i relationen skabes og leveres til

kunden. Begge grene anskuer værdiskabelsen som værende afgørende for relationens styrke og hvorvidt virksomheden kan konkurrere på et stadig mere konkurrencebetonet marked.

Formålet med dette spørgsmål er derved at opstille den teoretiske forskel, der eksisterer mellem de to retninger i forhold til værdiskabelsesspørgsmålet. I dette underspørgsmål vil der især blive opstillet en række påstande fra de to anvendte forfattere, *Frederick Newell* og *Paul Greenberg*, for derigennem at præsentere, hvorledes begrebet *værdi* skabes overfor kunderne og derved kommer tilbage til virksomheden.

1.6 Afgrænsning

Som udgangspunkt inddrages både B2C og B2B-markederne i projektet, da fokuset i dette projekt er rettet mod forholdet mellem virksomhed og kunderne. B2B-markedet er kendetegnet ved at have fokus på relationerne mellem virksomhederne indbyrdes, mens fokus på B2C-markedet er rettet mod relationerne mellem virksomhed og kunde, hvilket i princippet er det centrale element i CRM. Hjørnestenen i CRM er som tidligere illustreret at skabe relationer, der er gældende for de involverede parter.

Formålet med disse relationer er at skabe værdi både for kunderne og virksomhederne, og derved er det centralt for projektet at fokusere netop på opbygningen af disse relationer. Formålet med disse relationer er, at få virksomhederne til at virke mere synlige på B2C-markedet, da den intensiverede konkurrence har nødvendiggjort en stigende grad af fokus på relationer og deres betydning for virksomhedernes overlevelsesmulighed.

Omvendt kan man også argumentere for, at B2B ligeledes fokuserer på oprettelsen og vedligeholdelsen af relationer mellem virksomhederne. I bund og grund omhandler relationen mellem virksomheder stadig forholdet mellem de mennesker, der træffer beslutningerne. Dermed er vigtigheden af relationer og loyalitet på dette marked ligeså vigtige som på B2C-markedet.

I projektet vil der dog ikke skelnes mellem, hvilke metoder der er tilpasset det enkelte marked, men derimod beskrives opgaven ud fra, hvordan relationerne opbygges på tværs af de respektive markeder. Fordele og ulemper ved de enkelte markeder vil heller ikke blive beskrevet, da opgaven omhandler opbygningen af relationer mellem kunde og virksomhed.

I projektet vil de opstillede definitioner og de praktiske løsningsmodeller ikke være begrænsede af - eller på anden måde influerede af kunder eller virksomheders økonomiske råderum eller teknologiske udvikling. Dette valg er truffet på baggrund af, at jeg vurderer, at relationer mellem mennesker ikke nødvendigvis er influeret af økonomi eller teknologi. Visse dele kan der ikke sættes en numerisk værdi på. Loyalitet eller tillid kan være eksempler på delelementer, der sammen med andre elementer kan udgøre det helhedsbillede, som kunderne sammenligner virksomheder efter.

Disse begrænsninger er valgt på baggrund af, at jeg i projektet ønsker at diskutere CRM og CMR ud fra et historisk og teoretisk synspunkt. Dette har jeg gjort for at finde ud af, hvordan udviklingen indenfor disse to teoretiske retninger er foregået og finder sted på nuværende tidspunkt. Ydermere er det min hensigt at diskutere brugen af CRM ud fra en praktisk synsvinkel ved hjælp af brugen af en case for dermed at eksemplificere, hvordan en enkelt virksomhed benytter CRM eller CMR i dag.

Igennem projektet inddrages Internettet som et vigtigt værktøj for at nå ud til de eksisterende kunder og derigennem styrke de relationer, der allerede er skabt, og forstærke de relationer, der har brug for det. Diskussionen med Internettets vigtighed og relevans vil ikke blive berørt.

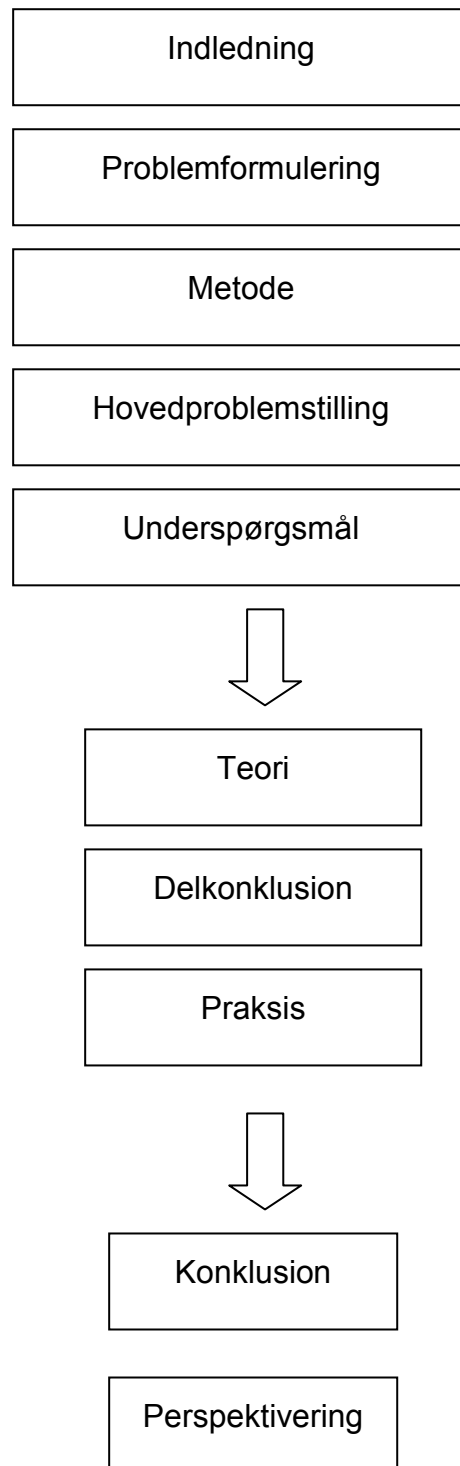
Projektet vil ikke indeholde en diskussion om, at den måde, virksomhederne agerer overfor deres kunder, også repræsenterer den måde, deres markedsføring og relationsopbygning er bygget op på. Dette er fravalgt, da opbygning af relationer med kunder er et langsigtet projekt, hvor de økonomiske aspekter i forholdet først kommer virksomheden til gode ud i fremtiden. Dette kan være i direkte konflikt med

virksomhedernes målsætning og fokusområde, der omhandler økonomisk råderum, hvilket muliggør den daglige drift, økonomiske forpligtigelser samt investeringer.

Selve diskussionen om, hvorvidt der er sammenhold mellem det, virksomhederne fortæller, er deres kerneområde, og hvorvidt dette er sandt, vil jeg ikke komme ind på. Jeg vil dog blot nævne dette som en mulig problematik, når det gælder kundernes opfattelse af relationen til virksomheden og omvendt.

1.7 Projektopbygning

Figur 1.1 - Projektets opbygning



1. Indledning

Indledningen fungerer som en forhistorie, der fortæller om det emne, der ligger til grund for det efterfølgende projekt og struktur.

2. Problemformulering

I dette kapitel fortælles om, hvad der er projektets omdrejningspunkt, og hvordan hovedproblemet vil søges forklaret. Selve problemstillingen vil blive forklaret gennem besvarelsen af en række underspørgsmål.

3. Metode

I dette kapitel er hovedtemaet begrundelsen for, hvordan jeg benytter metode gennem projektet og om, hvorledes det valgte metodesyn influerer på projektets opbygning og måden, hvorpå jeg arbejder med problemstillingerne.

- **Underspørgsmål 1:** *Hvordan adskiller den teoretiske retning for CMR sig fra den traditionelle CRM?*
- **Underspørgsmål 2:** *Er CMR en teori for sig selv eller er der dele af den, der bygger på CRM principperne?*
- **Underspørgsmål 3:** *Hvilke forskelle er der, teoretisk beskrevet, mellem hvordan værdien overfor kunden skabes igennem henholdsvis CMR og CRM?*

4. Teori

I dette afsnit besvares underspørgsmålene, hvor de forsøges besvaret ud fra en teoretisk vinkel. I dette tilfælde tages der udgangspunkt i den historiske udvikling af CRM og det nye begreb CMR. Herunder vil jeg komme ind på, hvilken betydning disse har på nutidens marked. Ydermere vil begreberne opbygning af relationer samt fastholdelse af disse, blive diskuteret, igen vil det blive med relation til den bagvedliggende teori for CRM.

Endelig vil diskussionen angående en virksomheds kommunikationsproces med kunderne blive berørt. Fokuset i dette spørgsmål vil være rettet mod virksomhedens evne til at skabe den nødvendige dialog, der kan skabe grobund for en længerevarende relation i forhold til de eksisterende kunder.

5. Delkonklusion

I disse afsnit vil de teoretiske aspekter og underspørgsmål, der er besvaret via gennemgangen af det teoretiske afsnit, blive sammenfattet og præsenteret løbende som afrunding på de enkelte afsnit. De centrale aspekter vil hermed blive pointeret i forhold til det videre forløb.

6. Praksis

Dette afsnit er valgt på baggrund af, at jeg vil give projektet et mere praktisk element og gennem præsentation af en enkelt case vise, hvordan CRM og eventuelt CMR systemer kan og bliver benyttet i den virkelige verden. I dette tilfælde vil casen omhandle Nordjyske Bank.

7. Konklusion

På baggrund af den teoretiske gennemgang af projektets underspørgsmål, samt inddragelsen af praktiske eksempler, vil jeg i dette afsnit diskutere, om der er sammenfald og overensstemmelse mellem, hvordan CRM og CMR udføres i praksis og i teorien. Endelig forsøger jeg at samle alle trådene i projektet og forklare, hvordan arbejdet med projektet har influeret min oprindelige opfattelse af emnefeltet.

8. Perspektivering

I dette afsnit vil jeg diskutere de ting, der udføres i praksis, og som ikke bliver direkte forklaret igennem teorien. Projektets formål er ikke at forsøge at fremføre kritik af teorien eller fremsætte eksempler på, hvordan ny teori kan være relevant. Fokuset vil derimod være rettet mod de områder, hvor der på nuværende tidspunkt opstår mangler, som teorien ikke umiddelbart giver svar på.

2 Metode

Formålet med det efterfølgende afsnit er at redegøre for det metodiske udgangspunkt, som ligger bag udarbejdelsen af denne opgave. I den første del af afsnittet vil der blive redegjort for begrebet *metodebevidsthed*, hvorefter selve opgavens anvendte metode bliver præsenteret. Det efterfølgende afsnit vil omhandle begrebet *paradigme* og de forskellige paradigmer der eksisterer inden for det samfundsvidenskabelige felt. Ydermere vil jeg begrunde, hvilken paradigmatisk tilgang denne opgave er rodfæstet i og endelig konkretisere det operative paradigme.

2.1 Overvejelser vedrørende metode

Metoden er et vigtigt led i ethvert projekt, da det er udtryk for, hvorledes den generelle problemløsning bliver koordineret og senere afviklet. På et overordnet niveau eksisterer der forskellige grader af, hvordan man igennem et projekt kan arbejde med metodebevidstheden. Disse kan differentieres i forskellige grader af bevidsthed, hvor de tre grader er fuld metodebevidsthed, begrænset metodebevidsthed og omvendt metodebevidsthed.²⁹

Ved *fuld metodebevidsthed* bygger problemløsningen på et decideret valg og anvendelse af teknikker, der styres igennem et overordnet syn på, hvordan den forestående problematik skal løses ved hjælp af metodesynet.

Ved *begrænset metodebevidsthed* kan problemløsningen bygge på teknikker, der ikke er berettiget af et overordnet metodesyn.

Omvendt metodebevidsthed er kendetegnet ved, at en nærmere defineret og ønsket problemløsning bestemmer selve undersøgelsesforløbet og valget af teknikker, der i sidste ende angiver karakteren af problemformuleringen.

²⁹ Jensen, Hans Rask.,(1996). ”Erhvervsøkonomisk problemløsning set i et metodeperspektiv”. Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik. København: Samfundslitteratur.

Anvendes den omvendte metodebevidsthed, med udgangspunkt i et rent videnskabsmæssigt synspunkt, kan dette vise sig at være diskutabelt, da problemløsningen i denne tilgang kan være styret af problemløserens fordomme.³⁰ I forhold til denne opgave vil jeg anse den fulde metodebevidsthed som værende ideel og have stor betydning for værdien af projektets endelige beslutninger. Fuld metodebevidsthed handler således om at knytte et bestemt metodesyn til undersøgelsesområdet. Dette sker igennem et operativt paradigme bestående af henholdsvis metodiske overvejelser samt metodik.³¹

2.11 Metodelære

Metodelære er forståelsen af, hvordan metoder konstrueres, hvilket beskriver ens bevidstgørelse af den arbejdsmæssige tilgang til behandlingen af problemstillinger. Jeg vil i det efterfølgende afsnit redegøre for den valgte metodemæssige tilgang, hvorfra denne opgave er udarbejdet.

2.2 Definition af metode

Metode kan overordnet set defineres som værende;

*"... guiding principles for creation of knowledge."*³²

Metode handler dermed om at forholde sig systematisk til et særligt undersøgelsesfelt gennem en bestemt metode. Derved er metode en måde at skabe viden og indsigt på, hvilket jeg i de efterfølgende afsnit vil benytte til at redegøre for den metodiske tilgang i dette projekt.

³⁰ Jensen, Hans Rask., (1996). *"Erhvervsøkonomisk problemløsning set i et metodeperspektiv"*. Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik. København: Samfundslitteratur, s. 30

³¹ Arbnor & Bjerke., (1997) *"Methodology for creating business knowledge"*, 2. udgave, SAGE Publications Inc.

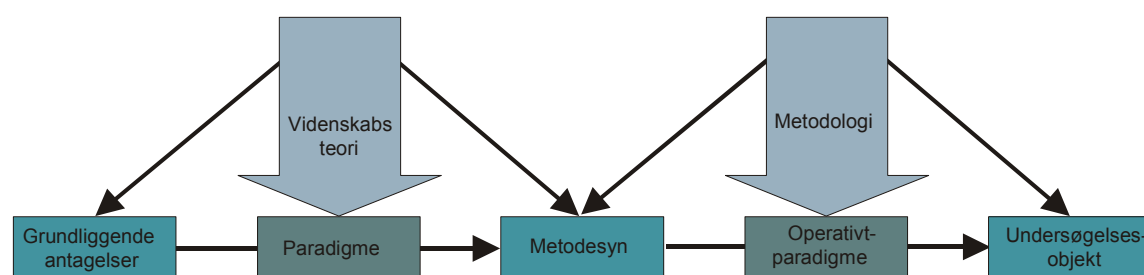
³² Arbnor & Bjerke., (1997) *"Methodology for creating business knowledge"*, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 9

I første omgang vil den metodiske tilgang blive sat i relation til det overordnede videnskabsteoretiske paradigme, hvorefter det mere operative paradigme, metodesynsvinklen, beskrives.³³ Dernæst vil den anvendte metodiske tilgang i projektet forklares ud fra en operationalisering af problemformuleringen.

2.2.1 Baggrund for metode

I dette kapitel vil jeg tage udgangspunkt i nedenstående figur, der illustrerer sammenhængen mellem videnskabsteori og metode. Formålet med dette kapitel er at skabe en sammenhæng mellem den metodiske tilgang og det valgte undersøgelsesområde.

Figur 2.1 - Sammenhæng mellem videnskabsteori og metode



Kilde: Arbnor & Bjerke, (1997), "Methodology for creating business knowledge", 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 15

Som det fremgår af ovenstående figur eksisterer der indenfor arbejdet med metodefaget to hovedområder, hvilke er videnskabsteori og metodologi. Begrebet videnskabsteori dækker over, hvad viden er, og hvordan virkeligheden forstås. Bevidstgørelsen af denne virkelhedsopfattelse vil fremgå gennem de grundlæggende antagelser samt den viden, der benyttes. Der eksisterer en række grundlæggende antagelser for enhver undersøger, som er baggrunden for dennes tænkemåde og evne til at forstå verden.³⁴

³³ Heldberg, Grethe.,(2001), "Grøftegravning i metodisk perspektiv.", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 39

³⁴ Arbnor & Bjerke., (1997), "Methodology for creating business knowledge", 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 7

Det er således grundlæggende antagelser, der er afledt af de erfaringer og holdninger, som den enkelte har opbygget over tid. Disse vil ofte være forholdsvis stabile og have stor indflydelse på, hvordan der ses på de værktøjer, der foreligger, og det generelle forhold til ny og eksisterende viden.³⁵

Metodesynet er bindeleddet mellem videnskabsteori og metodologi, idet det er undersøgerens grundlæggende antagelse af virkeligheden, der bestemmer valget af paradigmet.³⁶ Metodesynet præsenterer dermed en række værktøjer, der kan arbejdes med under metodologien. Metodologi omhandler spørgsmålet om, hvordan forskeren skal indsamle viden omkring undersøgelsesområdet.³⁷

Det operative paradigme under metodologien sætter det valgte metodesyn i relation til det specifikke undersøgelsesområde, hvilket giver en praktisk anvendelse af metoden. Det operative paradigme, bestående af metodisk procedure og metodik, får under metodesynet indflydelse på, hvilke procedurer, teknikker og metodik der umiddelbart anvendes.³⁸

2.2.2 Paradigmebegrebet

Dette afsnit vil konkretisere betydningen af og indholdet i begrebet *paradigme*. Der findes ikke nogen entydig definition på, hvad et paradigme er, men derimod mange forskellige paradigmedefinitioner og tilgangene til disse. Paradigmebegrebet er diskuteret vidt og bredt, men overordnet set er det især *Egon C. Guba, Arbnor & Bjerke* samt *Thomas Kuhn*, der regnes som værende de personer, der har bragt begrebet i anvendelse inden for henholdsvis videnskabsteorien og de sociale videnskaber.³⁹ Ved videnskabsteorien hævdes det, at denne udvikles på en revolutionær facon, hvilket medfører, at "ældre" videnskabelige mønstre afløses af nye. Dette skal ses som et

³⁵ Arbnor & Bjerke., (1997), "Methodology for creating business knowledge", 1997, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 7

³⁶ Arbnor & Bjerke., (1997), "Methodology for creating business knowledge", 1997, 2. udgave, SAGE Publications Inc.

³⁷ Heldberg, Grethe., (2001), "Grøftegravning i metodisk perspektiv.", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 28-29.

³⁸ Arbnor & Bjerke., (1997), "Methodology for creating business knowledge", 1997, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s.16

³⁹ Heldberg, Grethe., (2001), "Grøftegravning i metodisk perspektiv.", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 27-29.

direkte resultat af en akademisk diskussion, hvor den overordnede konstatering er, at dette gør sig gældende, hvis man udelukkende betragter naturvidenskaberne.⁴⁰

Anskuer man derimod tilgangen ud fra de mere sociale videnskaber, vil der herved være tale om en mere evolutionær udvikling, forstået på den måde, at "ældre" paradigmer ikke 'erstattes', men 'lever videre' parallelt med nye paradigmer.⁴¹ Jeg har på baggrund af denne diskussion valgt at tage udgangspunkt i *Arbnor & Bjerke* og *Egon C. Gubas* definitioner.

Arbnor & Bjerke definerer et paradigme på følgende måde:

*"A paradigm is any set of general and ultimate ideas about the constitution of reality, the structure of science, scientific ideals, and the like."*⁴²

Med udgangspunkt heri kan et paradigme altså forstås som en række generelle antagelser om virkeligheden og dens beskaffenhed, videnskab og videnskabelige idealer. *Egon G. Guba* opererer med følgende brede definition af begrebet:

*"A basic set of beliefs that guides action whether of the everyday garden variety or actions taken in connection with a disciplined inquiry."*⁴³

Guba opfatter dermed – i lighed med *Arbnor & Bjerke* – et paradigme som et sæt af generelle antagelser. Han præciserer imidlertid også, at paradigmet er determinerende for handlinger i såvel hverdagssituationer som i forbindelse med videnskabeligt arbejde.

⁴⁰ *Arbnor & Bjerke.*, (1997), *"Methodology for creating business knowledge"*, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 12-13 og *Nørreklit, Lennart.*, (1987), *"Formale strukturer i den sociale logik – Et studie i udsagnslogik"*, Aalborg Universitetsforlag, s. 18.

⁴¹ *Arbnor & Bjerke.*, (1997), *"Methodology for creating business knowledge"*, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 12-13 og *Nørreklit, Lennart.*, (1987), *"Formale strukturer i den sociale logik – Et studie i udsagnslogik"*, Aalborg Universitetsforlag, s. 18.

⁴² *Arbnor & Bjerke.*, (1997), *"Methodology for creating business knowledge"*, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 26.

⁴³ *Guba, Egon G.*, (1990). *"The Paradigm Dialog"*. London, Sage. s. 17.

For at kunne skelne mellem mangfoldigheden af paradigmer, som angår den videnskabelige verden, vil det være nyttigt at finde ud af, hvordan de enkelte paradigmers fortalere forholder sig til tre basale spørgsmål, hvilket er det *ontologiske*, det *epistemologiske* samt det *metodologiske* spørgsmål. Egon C. Guba formulerer spørgsmålene på følgende måde:⁴⁴

- *Ontologi*: Hvad er virkelighedens natur?
- *Epistemologi*: Hvilken relation er der mellem interviewer og den interviewede?
- *Metodologi*: Hvordan skal intervieweren blive klogere på det relevante emne?

*I dette projekt forstås et paradigme som; et sæt af grundlæggende antagelser om virkelighedens og videnskabens natur, som er determinerende for den måde, hvorpå der ageres socialt – både i akademiske sammenhænge og i hverdagssituationer.*⁴⁵

Disse tre spørgsmål danner dermed baggrund for valget af et overordnet styrende paradigme, som vil blive beskrevet i efterfølgende afsnit.

2.3 Paradigmevalg

I dette afsnit vil der blive beskrevet, hvilket paradigme der danner baggrund for det videre forløb i arbejdet med projektet.

2.3.1 Paradigmebehandling

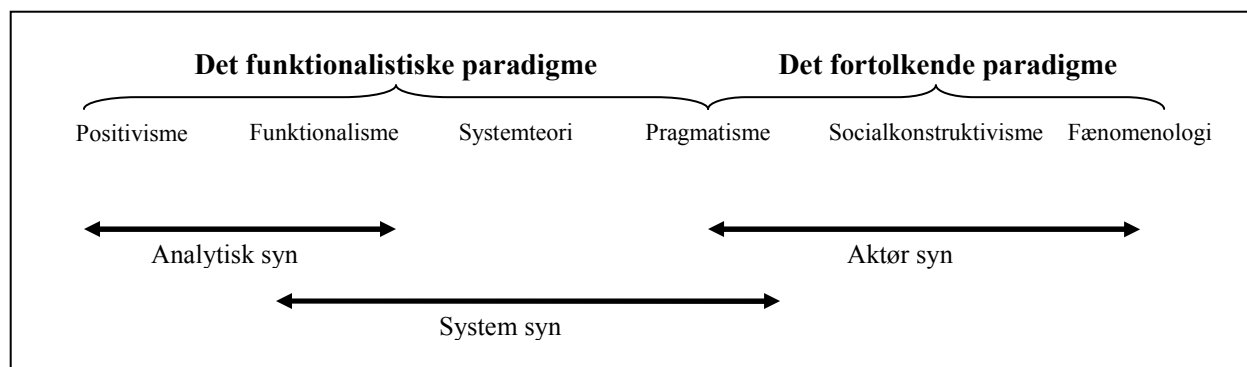
Inden for samfundsvidenskaben er der to hovedparadigmer, som adskiller sig fra hinanden ved deres antagelser om virkeligheden og den videnskabelige udforskning af den. Disse er henholdsvis "*Det funktionalistiske paradigme*" og "*Det fortolkende paradigme*".

⁴⁴ Heldberg, Grethe., (2001), "*Grøftegravning i metodisk perspektiv*", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 28-29.

⁴⁵ Arbnor & Bjerke., (1997), "*Methodology for creating business knowledge*", 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 12-13 og Nørreklit, Lennart., (1987), "*Formale strukturer i den sociale logik – Et studie i udsagnslogik*", Aalborg Universitetsforlag.

Endvidere hører de væsentligste videnskabsteoretiske retninger og deres placering under disse to hovedparadigmer. *Egon C. Guba* argumenterer, i forlængelse af de paradigmekarakteriserende spørgsmål, for, at der eksisterer fire forskellige fremherskende videnskabelige paradigmer, som er henholdsvis: *positivisme*, *post-* (eller *neo-*) *positivisme*, *kritisk teori* og *konstruktivisme*. I det videre forløb har jeg valgt at tage udgangspunkt i *Arbnor & Bjerke*, som argumenterer for, at der eksisterer flere forskellige undergrupperinger, som beskrives ved hjælp af seks forskellige perspektiver, jævnfør nedenstående figur 2.2. Det er denne udlægning, der i det efterfølgende tages udgangspunkt i.

Figur 2.2 - Videnskabsteoretiske paradigmer og metodesyn⁴⁶



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Arbnor & Bjerke, (1997) og Metodenoter ved Thisted, (2004)

2.3.2 Det funktionalistiske paradigme⁴⁷

Dette paradigme karakteriseres ved at anlægge en objektivistisk tilgang til den givne undersøgelse. Det funktionalistiske paradigme karakteriseres endvidere ved at være optaget af at finde forklaringer på status quo, den sociale orden, finde konsensus i samfundet, social integration, solidaritet, behovstilfredsstillelse og aktualitet.

Paradigmet søger at skabe rationelle forklaringer på sociale interaktioner, hvilket medfører, at der indenfor paradigmet som oftest arbejdes med en problemorienteret tilgang, som optimalt set skal munde ud i praktiske løsninger til praktiske problemer.⁴⁸

⁴⁶ Thisted, Jens (efterår 2004), Paradigmer/metodesyn2, Metodenoter.

⁴⁷ Gibson Burrell & Gareth, Morgan., (1979) "Sociological Paradigm and Organisational Analysis". Vermont: Ashgate, s. 25-28

Paradigmet har sine grundlæggende idealer indenfor naturvidenskaben og søger derfor objektive forklaringer på systemniveau. Dette betyder, at der på systemniveau er fokus på årsagssammenhænge i forbindelse med systemets komponenter og interne relationer. I denne sammenhæng lægges der vægt på, at organisationen/samfundet reelt eksisterer, og at denne/dette ikke blot er noget, der eksisterer eller opstår i den enkeltes virkelighedsopfattelse. Udgangspunktet eksisterer i dette tilfælde i en fælles virkelighedsopfattelse, hvor alle individer betragtes som komponenter i det samlede system.

I en given undersøgelse vil der på baggrund af det objektivistiske syn ikke blive lagt vægt på følelser, og observanden vil have en følelsesmæssig distance til det observerede. Selve dataindsamlingsmetoden vil her ofte være standardiserede *surveys*, som netop sikrer analytikeren distance til den observerede. På baggrund af dette vil en analytiker, der tager udgangspunkt i det funktionalistiske paradigme også være "fri for værdier", hvilket betyder, at han/hun ikke lader sig påvirke eller farve af holdninger eller følelser – men forbliver objektiv.

2.3.3 Det fortolkende paradigme⁴⁹

I dette tilfælde er paradigmet karakteriseret ved, i modsætning til det funktionalistiske paradigme, at anlægge en subjektivistisk tilgang til en given undersøgelse. Det fortolkende paradigme er endvidere koncentreret om at opnå en forståelse af verden, "som den er" – det vil sige subjektivt at forstå selve essensen af de sociale relationer, der medtager den enkeltes erfaringer og oplevelser. Hermed søger paradigmet en forklaring indenfor den enkeltes bevidsthed og virkelighedsopfattelse.

Det fortolkende paradigmes grundlæggende idealer har baggrund indenfor det humanistiske videnskabelige felt. I dette område søges der forklaringer på aktørniveau, hvor fokus er rettet mod den enkelte aktørs handlinger og opfattelse af virkeligheden. Herved opfattes de enkelte aktører som handlende subjekter, hvor fokus er at opnå en

⁴⁸ Gibson, Burrell & Gareth, Morgan., (1979) "*Sociological Paradigms and Organisational Analysis*", Vermont: Ashgate, s. 26

⁴⁹ Burrell, Gibson & Morgan, Gareth., (1979), "*Sociological Paradigm and Organisational Analysis*". Vermont, Ashgate s. 28-32

dybere forståelse for de enkelte individer. På denne måde vil organisationen eller samfundet eksistere på forskellige planer, da denne skabes ud fra det enkelte individs opfattelse af denne. Dette betyder efterfølgende, at virkeligheden skabes af det enkelte individs opfattelse, og ikke som sådan har nogen reel fysisk form.

I denne type undersøgelser vil der, i modsætning til det funktionalistiske paradigme, blive lagt vægt på følelser, hvor observanden vil være deltagende under hele observationen. Fokuset er herved rettet mod den nye viden, der genereres gennem et samspil mellem analytikeren og den/de observerede. I denne sammenhæng vil undersøgeren således forsøge at leve sig ind i den observeredes subjektive virkelighedsopfattelse og lade sig farve af denne for bedre at kunne forstå den observeredes virkelighed. Subjektivismen bliver herved redskabet til at forstå.

Det centrale i dette videnskabelige paradigme er derved forståelsen af og evnen til at kunne fortolke informanternes subjektive opfattelser, hvilket ofte finder sted gennem kvalitative interviews samt den etnografiske metode. I disse tilfælde er dataene således enten ord, tekster eller historier, hvor der er fokus på den mere induktive teoriudvikling samt en social konstruktionistisk ontologi.⁵⁰

Overordnet set eksisterer der en glidende overgang mellem de seks forskellige perspektiver, hvilket også antydes af figur 2.2 ovenfor. Jo længere til venstre i figuren man bevæger sig, desto mere objektivt forklarende bliver virkelighedsopfattelsen inden for paradigmerne. Det omvendte er gældende, jo længere til højre man bevæger sig i figuren. Det vil sige, at virkelighedsopfattelsen bliver mere subjektivt forstående.

Ved det rent positivistiske perspektiv er der tale om, at virkeligheden reelt eksisterer derude. Virkeligheden eksisterer og opfattes som konkret og i overensstemmelse med naturlovene i forhold til strukturen. Den kan opsummeres i form af generaliseringen, som er uafhængig af tid og rum, hvor nogle har karakter af kausale, hvilket vil sige, at de kan være årsag-virkningslove. Ydermere opfattes disse som værende uafhængige af observatøren. Tilgangen vil i dette tilfælde ofte være af kvantitativ karakter, da det

⁵⁰ Burrell, Gibson & Morgan, Gareth., (1979), "*Sociological Paradigm and Organisational Analysis*". Vermont: Ashgate.

undersøgte kan måles og vejes, og hvor observanden distancerer sig til den virkelighed, der skal udforskes. Det sker for derigennem at udelukke forvrængende eller forvirrende faktorer, der kan påvirke undersøgelsesresultaterne.

Ved det funktionalistiske perspektiv opfattes virkeligheden som en konkret og afgørende proces, hvor enten individet eller virksomheden påvirkes på kryds og tværs. Tilgangen vil i dette tilfælde fortrinsvis være af kvantitativ karakter, hvor der søges årsagssammenhænge.⁵¹

I henhold til systemteorien er virkeligheden foranderlig og skabes af og igennem interaktion og informationsudveksling. Virkeligheden vil være objektivt foreliggende, og tilgangen vil kunne ske via henholdsvis kvantitative og kvalitative metoder.

I det pragmatiske perspektiv ses virkeligheden som opgjort af symbolske samtaler. Herved er virkeligheden både objektivt tilgængelig og samtidig en social konstruktion. Tilgangen er både kvalitativ og kvantitativ.

Ud fra det socialkonstruktivistiske perspektiv ses virkeligheden som en ren social konstruktion og er herved ikke længere foreliggende objektivt tilgængelig.⁵²

Den sociale verden har ingen konkret status, men udvikles som en fælles social konstruktion blandt aktørerne. Tilgangen vil derfor ske ud fra kvalitative metoder, hvor viden skabes gennem subjektiv fortolkning. Fænomenologien tager udgangspunkt i en virkelighed, der er skabt af aktørernes egen forståelse, således at der ikke længere eksisterer en fælles virkelighed. Derfor vil tilgangen være kvalitativ af karakter, hvor viden kan skabes gennem fortolkningen af den enkeltes virkelighedsopfattelse.⁵³

⁵¹ Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”, Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 33

⁵² Arbnor & Bjerke., (1997), ”Methodology for creating business knowledge”, 2. udgave, SAGE Publications Inc.

⁵³ Arbnor & Bjerke., (1997), ”Methodology for creating business knowledge”, 2. udgave, SAGE Publications Inc.

Ydermere knytter de enkelte perspektiver sig til ét eller flere af de tre metodesyn – som er henholdsvis: analytisk syn, systemsyn og aktørsyn, hvilke jeg vil komme ind på senere. Det valgte metodesyn kan derfor være inspireret af flere perspektiver.⁵⁴

2.4 Valg af overordnet videnskabeligt paradigme

Jeg har valgt det fortolkende paradigme, som skal danne udgangspunkt for det efterfølgende forløb. Valget er truffet med baggrund i paradigmets betydning for, hvordan virkeligheden opfattes, hvor den i dette tilfælde ansues som værende skabt af relationer mellem individer. Dette anser jeg som værende yderst relevant for projektet, da relationer mellem virksomhed og individ netop skabes gennem interaktion og samspil.

2.4.1 Det metodiske udgangspunkt

Indeværende afsnit har til formål at redegøre mere indgående for, hvilken paradigmatisk tilgang der danner basis for dette projekt. I forhold til det videre arbejde danner *Arbnor & Bjerkes* udlægning af metodetilgang grundlag for opgavens videre metodiske udgangspunkt. Metodesynet er det overordnede bindeled mellem videnskabsteori og metodologi, idet dette danner basis for undersøgerens grundlæggende antagelse af virkeligheden, hvilket styrer valget af paradigmet.⁵⁵ I denne sammenhæng består paradigmet af den efterfølgende bevidsthed bag følgende fire punkter;

1. Forståelsen af virkelighed
2. Forståelsen af viden
3. Videnskabelige idealer
4. Ethiske/æstetiske aspekter

⁵⁴ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 43-44

⁵⁵ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc.

Ved paradigmet sættes der ord på, hvilken forståelse undersøgeren har af virkeligheden. Dette kan eksempelvis være, hvad virkeligheden (en virksomhed) er, samt hvad denne virkelighed (virksomheden) består af. Dernæst sættes der konkrete ord på forståelse af denne viden. I dette tilfælde omhandler det den viden, der tilegnes gennem ens uddannelse, hvilket skaber rammerne for forståelsen af det undersøgte. Ydermere relaterer de videnskabelige idealer til det, undersøgeren gerne vil opnå med det undersøgte, hvilket i dette tilfælde er projektet. Afslutningsvis sætter de etiske/æstetiske aspekter relation mellem det, som undersøgeren mener, er ret og uret, moralsk forsvarligt og uforsvarligt, godt og dårligt med mere.⁵⁶

Det valgte paradigme resulterer i et decideret valg af et styrende metodesyn, som efterfølgende danner basis for arbejdet med resten af projektet. Ved hjælp af det valgte metodesyn får undersøgeren derved skabt de værktøjer, der er nødvendige for at kunne arbejde med den efterfølgende metodologi. Det operative paradigme under metodologien skaber en relation mellem det valgte metodesyn samt det specifikke undersøgelsesområde. Herved bliver det muligt at skabe en praktisk anvendelse af metoden. Ydermere vil det operative paradigme under metodesynet få indflydelse på, hvilke procedurer, teknikker samt hvilken metodik der umiddelbart anvendes.⁵⁷

I det følgende kapitel vil den metodiske tilgang til projektet søges afdækket og forklaret. Dette er af stor betydning, da valget af metodisk tilgang har indflydelse på både arbejdsprocesser og de resultater, som det er muligt at komme frem til.⁵⁸

⁵⁶ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 14-16

⁵⁷ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s.16

⁵⁸ Arbnor & Bjerke., (1979), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc.

2.5 Metodesyn

Arbejdet med rapporten er i høj grad styret af den måde, hvorpå man anskuer verden. Hele fremgangsmåden for arbejdet og de endelige resultater af dette har ingen betydning, medmindre man på forhånd har redegjort for, hvilken anskuelse man har af problemfeltet. Det efterfølgende afsnit har til formål at fortælle, hvilken videnskabelig metode jeg har valgt til at besvare den beskrevne hovedproblemstilling.

Denne proces foretages gennem et bevidst valg af et videnskabsteoretisk metodesyn, som i denne opgave er valgt ud fra *Arbnor & Bjerkes* betegnelser. Valget af dette er foretaget ud fra den betragtning, at disse tre videnskabelige metodesyn gør sig gældende i teorier, der omhandler erhvervsøkonomiske aspekter, som igen danner grundlag for opgaven.

2.5.1 Tre metodesyn

I henhold til *figur 2.2* i afsnit 2.3.1 *Paradigmebehandling* eksisterer der to overordnede hovedmetodesyn, der hører under det funktionalistiske paradigme. Disse er henholdsvis det analytiske syn samt systemsyn. Det tilbageværende metodesyn, hvilket er aktørsyn, befinder sig derved under det fortolkende paradigme.

Som tidligere beskrevet knytter de enkelte perspektiver sig endvidere til ét eller flere af de tre metodesyn – analytisk syn, systemsyn og aktørsyn. Det valgte metodesyn kan derfor være inspireret af flere perspektiver, se *figur 2.2* i afsnit 2.3.1.

2.6 Analytisk syn

Det analytiske syn er dybt forankret i det positivistiske paradigme. Virkeligheden menes derved at være objektivt givet, ligesom det antages, at denne lader sig beskrive objektivt og uafhængigt af undersøgeren. Det antages endvidere, at virkeligheden har en 'summativ' karakter, hvilket betyder, at delene tilsammen er lig helheden, og at delene dermed hverken er afhængige af eller påvirker hinanden.⁵⁹ Den akkumulerede viden er ligeledes individuafhængig og forklares udelukkende ud fra verificerede udsagn.

I og med at delene er uafhængige af hinanden, kan selve undersøgelsen også betragtes som værende uafhængig af den person, som foretager undersøgelsen. Dermed kan undersøgelsen brydes ned i delelementer. Når disse delelementer efterfølgende summeres, danner de dermed helheden, hvormed helheden bliver bekræftet igennem delelementernes berettigelse.⁶⁰

Rent undersøgelsesmæssigt er det endelige mål indenfor dette metodesyn at forklare den objektive virkelighed gennem delelementer, der danner helheden. Gennem denne undersøgelsesform søges der efter kausale sammenhænge. Det vil sige, at årsags-virknings-relationer gennem anvendelse af empirisk materiale baseres overvejende på kvantitative metoder og teknikker. Hele formålet med denne tilgangsvinkel er at kumulere viden over tid og gøre denne uafhængig. Den efterfølgende kontrol af den akkumulerede viden er i høj grad baseret på vurderingskriterierne validitet og reliabilitet.

Denne måde at forstå og forholde sig til virkeligheden på hører under det funktionalistiske paradigme.⁶¹

⁵⁹ Heldberg, Grethe., (2001), "Grøftegravning i metodisk perspektiv", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 42-43

⁶⁰ Heldberg, Grethe., (2001), "Grøftegravning i metodisk perspektiv", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 49-61

⁶¹ Heldberg, Grethe., (2001), "Grøftegravning i metodisk perspektiv", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 49-61

2.7 Systemsyn

Fokus i systemsynet bygger ligesom analytisk syn på en objektivistisk forståelse af virkeligheden. Dog har systemsynet opgivet idéen om, at virkeligheden har en summativ karakter. Selve grundidéen i systemsynet bygger på en holistisk tankegang, der netop siger, at alt indgår i en helhed, og de enkelte dele ikke kan anskues løsrevet fra helheden. Systemtankegangen har i sin rendyrkede form rødder i biologien⁶² og anvender en 'organismemetafor', hvor virkeligheden betragtes som bestående af systemer samt relationerne mellem disse. Hver enkelt del i systemet betragtes som værende et 'organ' med en dertil specifik tilhørende funktion, der medvirker til systemets opretholdelse. Systemets dele antages tilsammen at kunne frembringe mere, hvilket ofte benævnes som synergieffekt.⁶³

På denne måde kan der fokuseres på afgrænsede dele af en 'helhed', uden at der tages hensyn til helhedens indflydelse på delenes natur. I denne forbindelse taler man om noget, der er mindre end summen af de enkelte (system)dele. Det videnskabelige ideal er at forklare systemets virke ud fra bestemte styrende formål (finalitet), som er indbygget i systemet.

Dermed adskiller systemsynet sig fra det analytiske syn ved måden, hvorpå verden anskues. Systemsynet opstod som en reaktion på, at det analytiske syn anser virkeligheden som ren numerisk, hvorimod systemsynet anskuer virkeligheden som bestående af dele og deres indbyrdes relationer. Ydermere søger systemsynet ikke kausale sammenhænge, som det gør sig gældende indenfor det analytiske syn.

Derimod søger systemsynet at finde de elementer i det samlede system, der influerer på hele systemet og derigennem fører frem til en ny tilstand i systemet. Dermed søges der efter de endelige sammenhænge, der opstår ved afslutningen af et systems virke. Fokus er dermed rettet mod de kræfter, effekter og formål, der løbende influerer systemet i modsætning til de kausale sammenhænge, som er det centrale emne i det

⁶² Heldbjerg, Grethe, m.fl., (1996), "En videnskabsteoretisk og metodisk tilgang til budgettering som strategisk disciplin", Det erhvervsøkonomiske Fakultets Skriftserie, nr. 34, Handelshøjskole Syd, Sønderborg 1996., s. 82.

⁶³ Heldberg, Grethe, (2001), "Grøftegravning i metodisk perspektiv.", Kbh.: Samfundslitteratur 2001. s. 61-81.

analytiske syn.⁶⁴ Til kontrol af, hvorvidt den erhvervede viden om systemet er sikkert, lægges der i dette tilfælde vægt på teoretisk validitet. Her vil formålet være teoretisk at bestemme det givne problem, hvilket vil sige at undersøge de effekter og/eller de relationer i systemet, som giver anledning til selve problemet.

Typiske undersøgelsesmetoder inden for systemsyn er observation og interviews med henblik på at kunne forstå helheder gennem systemdelene og disses relationer.⁶⁵

2.8 Aktørsyn

Aktørsynet opfatter virkeligheden som værende en social konstruktion, der er forankret i konstruktivismen. Den overordnede sociale konstruktion af virkeligheden er et direkte resultat af den samlede dialektiske interaktion, der har fundet sted mellem de involverede aktører. Sproget er derved den faktor, der binder aktørerne sammen, hvilket betyder, at dialogen er den helt centrale metode, hvorigennem en erkendelse af virkeligheden søges opnået. Dette sker i samarbejde med de individer, som deltager i virkelighedskonstruktionen.⁶⁶

I dette metodesyn er den overordnede tilgang at finde frem til og genskabe den mening, som de enkelte aktører tillægger en handling, alt efter hvilken virkelighed de befinder sig i. For at observanden skal kunne forstå virkeligheden, er det således en forudsætning, at denne forstår de aktører, som deltager i konstruktionen af virkeligheden.⁶⁷

Ontologisk er et aktørsyn;

"Læren om det værende, det vil sige, om virkeligheden".⁶⁸

⁶⁴ Arbnor & Bjerke., (1997), *"Methodology for creating business knowledge"*, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 66

⁶⁵ Heldberg, Grethe., (2001), *"Grøftegravning i metodisk perspektiv"*, Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105

⁶⁶ Heldberg, Grethe., (2001), *"Grøftegravning i metodisk perspektiv"*. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105

⁶⁷ Heldberg, Grethe., (2001), *"Grøftegravning i metodisk perspektiv"*. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105

⁶⁸ Heldberg, Grethe., (2001), *"Grøftegravning i metodisk perspektiv"*. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105

Set ud fra en ontologisk grundantagelse vil virkeligheden dermed være et resultat af en konstruktion eller konstruktionsproces. Dette betyder som tidligere nævnt, at virkeligheden skabes ud fra de eksisterende aktørers handlinger, men eftersom hver eneste aktør samtidig er del af en større social sammenhæng, skabes denne via den sociale konstruktion.⁶⁹

Aktørsynet er som udgangspunkt den direkte modsætning til den rene funktionalistiske tilgang. I dette tilfælde vil det være umuligt at forholde sig objektivt til den virkelighed, man befinder sig i. Ydermere tilslutter aktørsynet sig den mere hermeneutisk inspirerede tankegang, hvor fokus er rettet mod den subjektivistiske tilgang til virkeligheden. I denne anskuelse af virkeligheden søges der mere efter en dybere forståelse af virkeligheden samt en dybere vidensgenerering, modsat et ønske om en generel og absolut teori.⁷⁰ I dette tilfælde vil de indsamlede resultater kontrolleres ud fra forskerens troværdighed, som vurderes af de deltagende aktører eller forskere inden for samme vidensområde. Hermed måles resultaterne ud fra en kredibilitets- og confirmabilitetskriterierne.⁷¹

2.9 Kritik af de tre metodesyn

Det rent analytiske syn bliver kritiseret for at forenkle virkeligheden, således at virkeligheden bliver alt for generel, hvor mennesket ikke kan ses som værende selvstændig og nuanceret. Ligeledes foreligger de metodiske undersøgelser heller ikke neutrale, da det ikke vil være muligt at undlade forudsætninger i undersøgelsen.⁷²

Systemsynet bliver kritiseret for at gøre systemet alt for dominerende i forhold til individet. Derudover fremhæves det, at systemsynet tager udgangspunkt i helheden frem for den enkelte aktør.

⁶⁹ Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105

⁷⁰ Arbnor & Bjerke., (1997), ”Methodology for creating business knowledge”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 52-75

⁷¹ Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 46-47

⁷² Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”, Kbh.: Samfundslitteratur s. 49-61

Aktørsynet kritiserer systemsynet for at objektivere det enkelte individ, og dette er ifølge aktørsynet umuligt. Ydermere fremfører det analytiske syn den kritik, at systemsynet ikke kommer til bunds i undersøgelsesfeltet og afviser derudover synergibegrebet.

Aktørsynet har også været udsat for kritik, som omhandler den manglende objektivitet, der opstår på grund af, at eksempelvis opfattelsen af virkeligheden bygger på subjektive udsagn og fortolkninger. Både det analytiske syn og systemsynet kritiserer aktørsynet for en uklar grænse mellem videnskab og ikke-videnskab samt manglen på objektivitet.⁷³ Derudover pointeres det, at grænserne mellem videnskab og ikke-videnskab udviskes.⁷⁴

2.10 Valg af metodesyn for projektet

Det er aldrig nemt at vælge ét styrende metodesyn for resten af projektet, da de enkelte metodesyn alle har både deres fordele og ulemper i henhold til deres guide af projektet. *Arbnor & Bjerke* argumenterer for at tage udgangspunkt i ét enkelt metodesyn og lade de andre syn supplere på de områder, hvor det vil være relevant.⁷⁵ Formålet med denne form for metodetriangulering er, at denne anvender forskellige metoder i den samme undersøgelse. Dette muliggør, at projektet bliver belyst fra flere sider samt at der sikres et nuanceret billede af projekthelheden. De forskellige metoder kan supplere hinanden og give ny indsigt i forståelsen af det, der undersøges.

I dette projekt har jeg valgt, at *aktørsynet* skal danne baggrund for opgavens metodiske udgangspunkt. Dette valg er foretaget, da netop dette metodesyn er inspireret af den socialkonstruktivistiske metodetilgang. I dette tilfælde er valget af en socialkonstruktivistisk tilgang foretaget, da det stemmer godt overens med projektets fokus på en relation mellem en virksomhed og kunde. Ydermere er denne metodik disponeret i en forforståelse, forståelse samt en efterforståelse, og derved vil den indsamlede viden kontinuerligt lede frem til en ny forståelse af emnet. Dette kan også argumenteres

⁷³ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., kapitel 13

⁷⁴ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., kapitel 13

⁷⁵ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 420

for, at det gælder for det generelle arbejde med kunderelationer, hvor de enkelte aktører indsamler viden gennem dialog, og herved styrker relationen. I denne tilgang tages der netop afsæt i virksomhedens aktører og deres opfattelse af virkeligheden, hvilket kommer til udtryk gennem deres motiver og intentioner med hensyn til at løse problemer og formulere målsætninger.

Aktørsynet er dermed valgt, da det komplementerer projektets overordnede problemstilling og valg af teori: i dette tilfælde CRM og CMR. Relationer bliver per definition ikke skabt ud fra ingenting, men derimod gennem interaktion mellem minimum to aktører. Via denne relation skabes der dermed en fælles opfattelse af den virkelighed, hvori relationen finder sted.

Derudover er det vigtigt at pointere, at aktørsynet også gør op med massekommunikationen, da denne er baseret på monolog og derved ikke skaber dialog mellem de involverede parter. Fokuset er rettet mod en mere differentieret tilgang til kunderne og herigennem kommunikationen, hvilket samtidig er tilgangen i alt arbejde med CRM og CMR. Teorien bag loyalitetsopbygning er netop rettet mod at opnå en dybere indsigt i den enkelte aktør. Derudover anerkender aktørsynet de forskelle, der eksisterer mellem, hvordan de involverede parter anskuer virkeligheden. Denne teori anerkender dermed, at der kan eksistere forskellige virkelighedsopfattelser.⁷⁶

2.10.1 Virkelighedsforståelse

Processen, hvor den enkelte skaber sin egen virkelighedsforståelse, kaldes *subjektivering*. *Subjektivering* betyder, at den enkelte aktør udvikler sig til et subjekt og dermed opnår egen virkelighedsforståelse, hvilket vil sige virkelighedsbillede. Derved opstår der en form for subjektiv logik, hvor den subjektive virkelighed danner rammerne for den videre proces.

⁷⁶ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 420

Hvis denne forståelse af virkeligheden derimod gøres tilgængelig for omverdenen, er der dermed tale om en *eksternalisering*, hvormed det enkelte subjekts virkelighedsforståelse eksternaliseres. Det vil sige, at forståelsen gøres ydre via handlinger, som eksempelvis kunne være sproglige såvel som fysiske. Den samfundsmæssige virkelighed består af menneskelige udtryk og handlinger, hvor samfundet er et resultat af menneskelig virksomhed.⁷⁷

Eksternaliseringen kan medføre en refleksion hos det enkelte subjekt over, hvordan virkeligheden opfattes og kan føre til en ændret opfattelse af denne. Denne *eksternalisering* har bevirket en forandring af den originale forståelse og derved skabt en ny forståelse. Fortsætter denne proces, kan der i sidste ende være tilpas mange, der opfatter den nye forståelse som værende meningsfuld, hvormed der er skabt basis for en mere objektiv opfattelse af virkeligheden.⁷⁸

Denne proces kaldes for *objektivering*, hvilket betyder, at virkeligheden ikke længere har en subjektiv karakter, men at der gennem en fælles forståelse er dannet en objektiv forståelse af virkeligheden. Handlingerne realiserer dermed den fælles virkelighed, hvilket kan betegnes som den objektive samfundsmæssige virkelighed, hvor samfundet er en objektiv virkelighed.⁷⁹ Denne objektivering fører frem til et sæt fællesbegreber, og hvis den enkelte aktør tager dette sæt begreber til sig, er der tale om *internalisering*.

Internalisering opstår, når den enkelte gør tendenser ved den virkelighed, som vedkommende lever i, hvilket for eksempel kunne være normer og værdier, til sider af sin egen virkelighedsforståelse. Dette sker ved socialisering, hvilket betyder, at mennesker opfattes som værende sociale væsener. Dermed bliver den enkelte en del af det samfund, han/hun lever i.

De fire processer *subjektivering*, *eksternalisering*, *objektivering* og *internalisering* foregår samtidigt i et samspil med hinanden i en samlet dialektisk proces. Denne

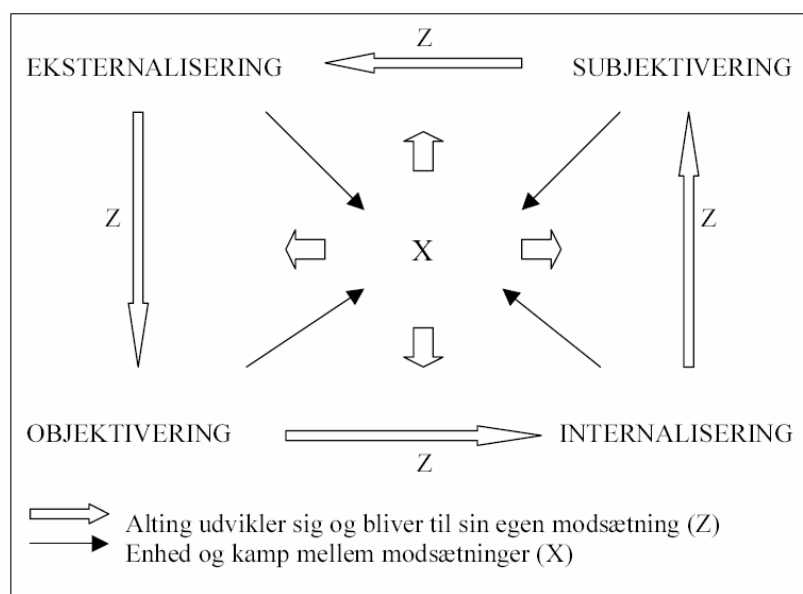
⁷⁷ Thisted, Jens,(2005), *Metode – noter 2005*, Aktørsyn

⁷⁸ Thisted, Jens,(2005), *Metode – noter 2005*, Aktørsyn

⁷⁹ Thisted, Jens, (2005), *Metode – noter 2005*, Aktørsyn

proces former derved den virkelighed, hvori den enkelte aktør befinder sig. Som figuren 2.3 illustrerer, er dette ikke en statisk virkelighed, men derimod en løbende proces, hvor aktørerne hele tiden skaber og får skabt den virkelighed, de eksisterer i.

Figur 2.3 - Social Construction of Reality



På basis af *Methodology for Creating Business Knowledge*, Figur 6.3 Simultaneous Processes, side 177

Grunden til, at virkeligheden under et aktørsyn ikke kan beskrives objektivt, er, at virkeligheden kun kan beskrives ud fra aktørernes subjektive opfattelse af virkeligheden. Dermed bliver den samlede subjektivitet opfattet som en social valid måde at anskue virkeligheden på. Under antagelse af, at der benyttes et aktørsyn, lægges vægten på brug af primære data, hvilket vil sige en kvalitativ metode. Herunder kan nævnes interviews og dialog.

Kommunikation mellem de enkelte aktører har høj prioritet indenfor aktørsynet. Dette kan blandt andet ledes tilbage til det faktum, at den aktørbaserede tankegang har sine historiske rødder indenfor videnskabsområdet humaniora. Dette leder videre til den videnskabelige metodik, som vil blive nærmere beskrevet i næste afsnit.

2.10.2 Videnskabelig metodik

Den videnskabelige metodik er bygget op omkring en *forforståelse*, en *forståelse* samt en *efterforståelse*. Formålet med denne opbygning er, at man fra starten af sin undersøgelse allerede har en forforståelse af problemet, som bygger på en iagttagelse eller observation af gældende faktuelle forhold. Dette kan være ting, der allerede er vidt bekendt og accepteret i omverdenen. Gennem yderligere observationer samt dialog med andre eventuelle nøgleaktører skal der gerne opstå en ny forståelse af området, som kan danne grundlag for nye fortolkninger.

Efterforståelsen kan munde ud i en eller anden konsensusopfattelse af, hvad fremtiden skal bringe af løsninger på det gældende problem. I princippet behøver processen ikke løbe så glat, da der kan opstå flere tilfælde, hvor man må revurdere ens tidligere opfattelser eller de resultater, man når frem til igennem dialog med nøgleaktører.⁸⁰

Forforståelsen, forståelsen samt efterforståelsen hører under den hermeneutiske proces, som jeg vil belyse i næste afsnit.

2.11 Hermeneutik

Den ovenstående erkendelsesproces hører under den *hermeneutiske teori*, som stammer fra græsk og betyder fortolke eller oversætte. I dag er betydningen af hermeneutik ofte beskrevet som læren om at fortolke teksters mening.⁸¹ Intentionen med dette er, at forklare for at kunne forandre, hvilket betyder at hermeneutikken indeholder motivforklaringer.

Inden for samfundsvidenskaben diskuteres der om, hvorvidt de sociale forhold skal forklares eller forstås. Forklaringstilgangen lægger vægt på naturvidenskabelige principper og vil for så vidt muligt opstille kausale love for sociale fænomener. Den forståelsesorienterede tilgang lægger derimod vægt på tolkning. Denne sidste tilgang

⁸⁰ Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105

⁸¹ Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105 & Gadamer, Hans-Georg, (2004), ”Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik”, Systime.

kaldes for hermeneutik. Ifølge den hermeneutiske tilgang giver det ikke mening at forsøge at bruge naturvidenskabens metoder i samfundsvidenskaben, da objektet, der undersøges, i sidste instans altid er et tænkende individ med en egen fri vilje.⁸²

2.11.1 Udviklingen indenfor Hermeneutikken

Hermeneutikken og naturvidenskaben har det til fælles, at de begge søger at opstille hypoteser om det foreliggende materiale og derefter sammenligner de logiske konsekvenser af hypotesen på materialet. Hermeneutikken er således den hypotetisk-deduktive metode anvendt på meningsfuldt materiale. Hermeneutikken beskæftiger sig med fortolkningen af samtaler og handlinger, hvor den hermeneutiske forståelse skabes gennem for eksempel samtale og handling. I dette tilfælde vil der ikke kunne opstilles såkaldte kausale love, da et individ, altid vil kunne vælge forskellige handlingsmønstre. Det vigtige bliver dermed at forstå, hvorfor individer vælger, som de gør. Metodisk er tilgangen derfor oftest mere kvalitativt orienteret end den kvantitative naturvidenskabelige metode.⁸³

Set ud fra et hermeneutisk synspunkt, er et interview en samtale om den interviewedes livsverden, hvor samtalen herefter fortolkes ud fra forforståelsen.⁸⁴ Formålet med en hermeneutisk fortolkning er at nå frem til en gyldig og almen forståelse af samtalen og handlingerne. Dette opnås ved at analysere de enkelte dele og se sammenhængene imellem dem, hvilket efter endt analyse tilsammen vil udgøre en fortolket helhed.⁸⁵

Forståelsen af datamaterialet sker således gennem en proces, hvori betydningen af de enkelte datasegmenter bestemmes af datamaterialets overordnede og umiddelbare betydning. På denne måde eksisterer der et evigt sammenspil mellem del og helhed i

⁸² Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105 & Gadamer, Hans-Georg, (2004), ”Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik”, Systime

⁸³ Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105 & Gadamer, Hans-Georg, (2004), ”Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik”, Systime

⁸⁴ Kvale, Steiner., (2003), ”Interview”, 9. Oplag, Hans Reitzels Forlag, s. 567

⁸⁵ Heldberg, Grethe., (2001), ”Grøftegravning i metodisk perspektiv”. Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105 & Gadamer, Hans-Georg, (2004), ”Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik”, Systime

hermeneutisk tolkning af tekster, hvorfor den hermeneutiske tolkning også benævnes den hermeneutiske cirkel.⁸⁶

2.11.2 Definition på begrebet Hermeneutik

Indenfor hermeneutikken eksisterer der et meget centralt og væsentligt grundprincip, nemlig "*den hermeneutiske cirkel*", som betegner den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed. Det betyder med andre ord, at delene kun kan forstås, hvis helheden inddrages, og helheden kan kun forstås i kraft af delene.⁸⁷

Den hermeneutiske tilgang lægger som tidligere nævnt vægt på, at ingen erkendelse kan opnås uden forforståelse og fortolkning af virkeligheden ud fra denne. På denne måde tilstræbes der efter, at opnå en tilstrækkelig forforståelse for derigennem, at kunne forstå den iagttagede virkelighed hos aktøren. Virkeligheden er ikke konkret og håndgribelig, men er produktet af aktørens subjektive opfattelse. Aktørens virkelighedsopfattelse og motivation for en given handling kan derfor ikke umiddelbart forstås af observatøren, da denne ikke er bekendt med de betydnings- og meningssammenhænge, som aktøren bærer på. Det er dermed nødvendigt at fortolke handlinger ud fra aktørens virkelighedsopfattelse for, at forståelse og følgende forklaring kan opnås. Fortolkning betragtes herved som en metodeform til sand erkendelse - kaldet epistemologi.⁸⁸

Kendetegnet ved en hermeneutisk analyse er først og fremmest forståelsen og meningsindsigten i den sociale verden. Dermed anses hverken kausalforklaringer som ved positivismen eller de sociale konstruktioners meningsdannelser som ved socialkonstruktivismen som værende interessante. Det er netop denne tilgang, der benyttes i projektet og gennem forløbet. Dette valg skyldes, at projektet dermed styres

⁸⁶ Kristiansen, Søren og Krogstrup, Hanne Kathrine., (2002), "*Deltagende observation*" 2. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.

⁸⁷ Heldberg, Grethe., (2001), "*Grøftegravning i metodisk perspektiv*". Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105 & Gadamer, Hans-Georg, (2004), "*Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*", Systime

⁸⁸ Heldberg, Grethe., (2001), "*Grøftegravning i metodisk perspektiv*". Kbh.: Samfundslitteratur, s. 82-105 & Gadamer, Hans-Georg, (2004), "*Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*", Systime

af en guideline for, hvordan den viden, der benyttes gennem projektet, skabes og benyttes i det videre forløb.

2.12 Operativt paradigme

Det operative paradigme består af to dele, som er metodisk procedure og metodik. Formålet med dette afsnit er at argumentere for, hvordan *aktørsynet* vil påvirke den praktiske udarbejdelse af projektet. Det centrale i dette er, hvordan man opnår viden i praksis, og hvordan denne opnåede viden kan benyttes til at komme frem til en decideret løsning af problemstillingen. I dette projekt styres den overordnede indsamling af viden og den videre udnyttelse af denne ved hjælp af den hermeneutiske tilgangsvinkel.

2.12.1 Metodisk procedure

Gennem en metodisk procedure vil der blive redegjort for, hvordan de anvendte teknikker vil blive indarbejdet, udviklet og/eller modificeret. I denne sammenhæng skal teknikkerne ses som værende de teknikker for valg af områder at studere, for indsamling af data og for analyse af resultater. Den metodiske procedure har til formål at forme projekt- og analysearbejdet til at passe ind i den valgte metodologiske fremgangsmåde.⁸⁹

2.13 Paradigmevalg

Indenfor det interpretivistiske paradigme har jeg valgt en hermeneutisk tilgang, eftersom det ønskes at afkode empiri ud fra konteksten og dermed opnå en mere kontekstuel forståelse af problemstillingen. I dette tilfælde ses konteksten som en vigtig faktor, der har indvirkning på de involverede parters valg, og dermed har det indflydelse på selve undersøgelsesgrundlaget. Den hermeneutiske tilgang er anvendelig til at sætte fokus på den kontekst og de elementer, der kunne ligge til grund for de involveredes valg. Derudover har jeg valgt den filosofiske hermeneutik, der adskiller sig fra den rene

⁸⁹ Arbnor & Bjerke., (1997), ”*Methodology for creating business knowledge*”, 2. udgave, SAGE Publications Inc., s. 16-17

metodiske hermeneutik. Hermed adskiller jeg mig fra det positivistiske paradigme. Grunden til, at jeg anvender den filosofiske hermeneutik, er, at jeg som fortolker og forsker ønsker at være en del af processen.

2.14 Kildekritik

I det efterfølgende afsnit vil der blive redegjort for, hvordan de indsamlede data og de benyttede kilder bliver behandlet.

2.15 Primære datakilder - Interviews

2.15.1 Undersøgelingsdesign

Jeg ønsker at benytte et kvalitativt undersøgelsesdesign, da jeg ikke har en stor forudgående viden om, hvordan CRM systemer bliver brugt, og hvor mange der er involveret i arbejdet i praksis. Gennem den kvalitative tilgang tilstræbes der bedst mulig viden om emnet og de bagvedliggende fænomener i konteksten. Samtidig ønskes det at undersøge konteksten og dermed opnå en dybdegående indsigt i og forståelse af, hvorfor en virksomhed vælger at benytte CRM systemer, og hvilke erfaringer der er gjort i arbejdet med denne. Eftersom det i denne undersøgelse ikke er hensigtsmæssigt med en struktureret undersøgelse, vurderes det derfor, at det ikke er fyldestgørende med en kvantitativ tilgang, da den ville være for generaliserende. Ydermere mener jeg, at det ikke er muligt med den faste struktur en kvantitativ metode forudsætter at opnå den indsigt, der ønskes i de bagvedliggende faktorer. I denne sammenhæng er valget af undersøgelsesform faldet på en kvalitativ eksplorativ undersøgelse gennemført som dybdeinterview.

2.15.2 Selve Interviewet

Jeg har valgt at foretage et interview med Nordjyske Banks salgs- og marketingdirektør *Mikael Jakobsen*. Gennem interviewet har jeg fået indblik i de interne forhold i virksomheden, samt hvordan banken benytter CRM som et værktøj til at oprette kunderelationer i praksis. Jeg har dog ikke gennemført interviews med andre ansatte på ledelsesniveau i organisationen, da jeg vurderer, at der ikke var ansat andre i banken med en dybere indsigt i benyttelse af CRM systemet end *Mikael Jakobsen*. På trods af, at der kun er foretaget dette ene interview, vurderer jeg dog den eksterne validitet som værende høj, da *Mikael Jakobsen* dagligt arbejder med kunderelationer og CRM som et internt værktøj, der skaber værdi for banken og dennes kunder.

2.15.3 Dybdeinterview

For at kunne indsamle mest mulig information og brugbare data fra respondenter har jeg valgt at bruge dybdeinterview. Undersøgelsen omfatter et dybdeinterview med en nøje udvalgt respondent fra bankens ledelse. Udvalget af denne respondent er sket ud fra en vurdering af, hvem jeg finder, vil kunne bidrage med mest mulig relevant erfaring i forhold til arbejdet med CRM systemer.

Dybdeinterviewet bliver benyttet til indsamling af relevant data i forhold til opgaven, men derudover skal det også ses som en opfølgning på og uddybning af centrale emner og forhold, som er fundet relevante og interessante. Dette er sket gennem en kondensering af den diskussion, der har været i forhold til arbejdet med CRM systemer, hvor andre personers erfaringer, udsagn og argumentation er blevet reduceret til kortere og mere koncise formuleringer⁹⁰.

I besvarelsen af problemformuleringen anvendes et dybdeinterview med en respondent, der er nøje udvalgt på baggrund af respondentens stilling og placering i forhold til arbejdet med CRM systemet i Nordjyske Bank. Dette har jeg valgt for at kunne udføre en mere dybdegående kvalitativ undersøgelse. Det valgte undersøgelsesdesign til foretagelse af dybdeinterviewet er i semi-struktureret form.

⁹⁰ Kvale, Steiner., (1997), ”En introduktion til det kvalitative forskningsinterview”, Hans Reitzels Forlag, s. 190

Grunden til, at jeg har valgt at foretage et dybdeinterview er, at det er en hensigtsmæssig måde at indsamle brugbare informationer på, som kan være svære at observere og afdække på anden vis.

Alternativt kunne der have været udformet et spørgeskema, som kunne danne baggrund for opgavens problemstilling. I en spørgeskemaundersøgelse er de indsamlede data relativt lette at behandle. I forhold til opgaven mener jeg dog, at et spørgeskema ikke er dybdegående nok, og dermed vil det ikke være muligt at besvare problemformuleringen i dybden ud fra de indsamlede data. Jeg ønsker derimod at få uddybet de faktorer, som har en indvirkning på respondenternes valg af CRM system, og hvordan der arbejdes dagligt med dette.

Til at analysere den indsamlede empiri har jeg valgt at bruge en narrativ fremgangsmåde, da fokus er rettet mod at benytte respondentens historie og oplevelser med CRM systemet for at kunne benytte disse data til at danne baggrund for den valgte case i rapporten.

2.15.4 Formålet med interviewet

Formålet med at benytte dybdeinterviews er at give den udvalgte respondent mulighed for at uddybe dennes holdninger mere indgående. Dybdeinterviewet er valgt på baggrund af, at det for nogle respondenters vedkommende kan være nemmere at fremkomme med emner og erfaringer, der kan opfattes som værende mere personlige og følsomme.⁹¹ Dette er især vigtigt, hvis den pågældende respondent ikke har haft lyst eller lejlighed til at nævne eller uddybe nærmere, hvis der for eksempel havde været foretaget et fokusgruppeinterview i stedet for. Hensigten er derved at komme mere i dybden med disse temaer i et interview. Formålet med dybdeinterviewet er, at der som udgangspunkt ønskes at afdække temaer eller emner, der har relevans i forhold til hvordan respondenter arbejder med CRM systemet, samt områder, hvor det findes interessant at få mere uddybende information.

⁹¹ Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug, (2005), "*Qualitative Marketing Research*", SAGE Publications Ltd., s. 73

2.15.5 Struktur i dybdeinterviewet

På baggrund af ovenstående beskrivelse er formålet med interviewet, at det skal have karakter af at være semi-struktureret, hvilket betyder at, der er nogle enkelte bestemte spørgsmål, som der ønskes svar på. De emner, der ønskes berørte, vil være listet på interviewerens papir inden interviewets start. Det er ikke nødvendigt, at denne liste skal gennemgås slavisk, da interviewerens skal være forberedt på, at respondenterne kan tage interviewet i andre retninger.⁹² Idéen er at forsøge at lade respondenterne styre interviewet for på denne måde at opbygge en større fortrolighed til respondenterne. For at opnå stor fortrolighed og skabe trygge rammer for respondenterne vil det foretrækkes, at interviewet foregår på respondenterens hjemmebane, da der dermed bliver mulighed for at gøre interviewet mere personligt og mere trygt. Derudover giver det respondenterne mulighed for at uddybe eventuelle oplevelser og erfaringer med konkrete eksempler fra praksis. På denne måde kan interviewet blive mere levende, og respondenterne får mulighed for at forklare og uddybe sine oplevelser med fysiske og visuelle hjælpemidler.

2.15.6 Planlægning af interviewet

Med hensyn til planlægningen af dybdeinterviewet er undersøgelsens overordnede mål kendt på forhånd, hvilket er at få besvaret og uddybet de centrale spørgsmål og temaer. Disse spørgsmål vil danne rammerne om interviewet, som ellers vil blive udført ud fra en semi-struktureret metode. Respondenterne vil blive oplyst på forhånd, hvad undersøgelsen mere præcist skal bruges til. Herved er der forhåbning om, at det vil påvirke den indbyrdes fortrolighed mellem interviewer og respondenter.⁹³ I forhold til den praktiske planlægning vil der være én interviewer. Dette valg er truffet på baggrund af, at det skal virke mere fortroligt og imødekommende på respondenterne, da to personer kunne opfattes i retning af en afhøringsituation, hvilket vil være meget u hensigtsmæssigt i forbindelse med at opnå de ønskede informationer.

⁹² Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug, (2005), *“Qualitative Marketing Research”*, SAGE Publications Ltd., s. 74

⁹³ Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug, (2005), *“Qualitative Marketing Research”*, SAGE Publications Ltd., s. 75

2.15.7 Interviewpersonens rolle

I henhold til interviewet er der en række faktorer, som interviewerens skal være opmærksom på for at sikre, at interviewet forløber bedst muligt.⁹⁴ Intervieweren skal blandt andet gennem hele interviewet være opmærksom på at have god kontakt til respondenterne og virke imødekomende, hvis for eksempel der er steder, hvor dialogen går i stå. Intervieweren skal bestræbe sig på ikke at være ledende i interviewet, men i stedet blot spørge ind til centrale emner. Respondenterne skal have lov til at fortælle sin historie, hvilket betyder, at interviewerens skal indtage en mere lyttende rolle for på den måde at give interviewet en karakter af samtale.⁹⁵

2.15.8 Interviewforløbet

Inden interviewet påbegyndes, vil interviewerens forsøge at starte med en neutral konversation for at lette stemningen, og efter denne "bløde" start vil interviewerens takke den pågældende for sin deltagelse, og interviewets formål vil blive præsenteret.⁹⁶ Indledningsvis vil der påbegyndes med et kort resume af et af de centrale temaer, og efterfølgende bør stilles et åbent spørgsmål, hvorefter respondenterne får mulighed for at fortælle om egne personlige oplevelser og holdninger.⁹⁷ Hensigten med denne fremgangsmåde er, at det vil være mest hensigtsmæssigt at begynde på en naturlig måde og dermed lede samtalen/interviewet over på respondenterne, som det er ønsket at få i tale. Med ovenstående fremgangsmåde er det intentionen at få respondenterne til at tale frit og åbent. Intervieweren skal forsøge at holde interviewet kørende så længe, denne mener, der er nyttig information at hente. Interviewet vil forsøges afrundet på en hensigtsmæssig måde, hvilket giver respondenterne mulighed for at tilføje noget ekstra.

⁹⁴ Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug., (2005), "*Qualitative Marketing Research*", SAGE Publications Ltd., s. 76

⁹⁵ Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug., (2005), "*Qualitative Marketing Research*", SAGE Publications Ltd., s. 76

⁹⁶ Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug., (2005), "*Qualitative Marketing Research*", SAGE Publications Ltd., s.74-75

⁹⁷ Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug., (2005), "*Qualitative Marketing Research*", SAGE Publications Ltd., s.74

2.16 Efter interviewet

Efterfølgende er det vigtigt, at interviewerens noterer generelle observationer såsom varighed, dato, respondentens stil og andre umiddelbare indtryk. Dernæst skal interviewet transskriberes og al vigtig information samles med henblik på at opfylde undersøgelsens formål.⁹⁸

2.17 Refleksion over kvalitative undersøgelser ud fra videnskabskriterier

Denne undersøgelse bygger på den hermeneutiske tilgang, hvor et vigtigt element er fortolkningen af det observerede. Dermed er det vigtigt at sikre validiteten af de kvalitative undersøgelser. For at vurdere i hvor høj grad en kvalitativ analyse er valid, må man ifølge *Steiner Kvale*⁹⁹ udføre kvalitetskontrol ud fra en vurdering af hele analyseprocessen. Dette gøres med henblik på at undersøge, om de metodiske og teoretiske valg, der er truffet i overensstemmelse med det, der var ønsket at finde frem til i selve undersøgelsen, er gode nok. For at sikre kvalitet i den interpretivistiske tilgang, stræbes der efter at skabe gennemsigtighed gennem hele processen. Dette gøres bl.a. ved at ekspliciterer de enkelte processer overfor de involverede.

Igennem forløbet tilstræbes det at modvirke selektive opfattelser og ensidige fortolkninger ved at anvende et gennemgående kritisk syn på de indsamlede data. Valideringen er blandt andet baseret på undersøgelsens håndværksmæssige kvalitet, hvilket inkluderer en fortløbende kontrol, præsentation af nye spørgsmål samt en teoretisk fortolkning af resultaterne.¹⁰⁰ Dertil kommer inddragelsen af en kommunikativ validitet gennem hele processen, hvor gyldigheden af den dialog, der finder sted i dybdeinterviewet, valideres ud fra den hermeneutiske cirkel.

⁹⁸ Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry and Kjell Gronhaug., (2005), "*Qualitative Marketing Research*", SAGE Publications Ltd., s. 75

⁹⁹ Kvale, Steiner., (1997), "*En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*", Hans Reitzels Forlag, s. 231-233

¹⁰⁰ Kvale, Steiner., (1997), "*En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*", Hans Reitzels Forlag, s. 237.

2.17.1 Betydningen for procesforløbet

Igennem denne proces efterstræbes det at opnå en form for objektivitet for at kompensere for den subjektivitet, som ofte følger den hermeneutiske tilgang. Denne objektivitet vil forsøges opnået gennem meningsudveksling, som *Steiner Kvale* nævner som kommunikativ gyldighed.¹⁰¹ Samtidig vil der i behandlingen af de indsamlede data stræbes efter at undgå overfortolkning af respondenternes svar, hvilket vurderes som en konstruktiv proces, der er med til at øge objektiviteten.

I projektet er det forsøgt at finde en balancegang mellem reliabiliteten og den kreative udfoldelse i den kvalitative udførelse, da for stor vægt på reliabilitet kan stoppe kreativiteten, og derved er der risiko for, at vigtig information bliver udeladt. Ifølge *Steiner Kvale* er det vigtigt at se mere indgående på konsistensen af data, hvor de frembragte resultatets pålidelighed diskuteres.

2.17.2 Analyse af kvalitativt data

Igennem hele planlægningsfasen har der været fokus på mønstre og sammenhænge i den indsamlede data, hvilket kaldes for *Detective Work*.¹⁰² Under undersøgelsesforløbet vil der løbende rettes fokus på at være omhyggelig med, at det er analysen, der genererer data, og ikke omvendt, hvilket også kaldes for *Creative Leap*.¹⁰³

Som tidligere omtalt er der kondenseret data fra den foregående diskussion vedrørende arbejdet med CRM. Dette er sket med henblik på at trække relevante meninger, både positive og negative, ud af denne diskussion. Dette gøres med henblik på den videre analyse med dybdeinterview, hvor fokus er rettet mod en narrativ fremgangsmåde i form af storytelling fra den pågældende respondent. Valget af denne analysemetode er truffet ud fra ønsket om at holde fokus på historierne fra respondenten under interviewet.

¹⁰¹ Kvale, Steiner., (1997), ”En introduktion til det kvalitative forskningsinterview”, Hans Reitzels Forlag, s. 239.

¹⁰² Udleverede slides til lektion 7 – *Kvalitativ markedsanalyse*, Analyse af data. Slide 9

¹⁰³ Udleverede slides til lektion 7 – *Kvalitativ markedsanalyse*, Analyse af data. Slide 9

2.18 Sekundære datakilder

2.18.1 Bøger

I dette speciale danner pensum fra tidligere semestre baggrund for valget af problemstilling, men derudover har jeg suppleret dette pensum med yderligere litteratur med relation til valg af emnet, hvor jeg anser disse valgte kilder som værende valide og reliable. Dette er valgt med udgangspunkt i forfatternes anerkendte arbejde med teorier samt fremstilling og forsvar af disse.

2.18.2 Artikler

Der er benyttet en række forskellige artikler i dataindsamlingen. Validiteten af fagblade vurderes som værende høj, da der primært under disse er valgt artikler fra det anerkendte blad *Journal of Marketing*, hvor de pågældende artikler først bliver publiceret efter grundige undersøgelser og reviews.

Ydermere er der benyttet en række artikler fra *Kommunikationsforum*, *Marketmagazine* og *Talefod*. Disse er dog benyttet til at danne en dybere og bredere forståelse af emnet med henblik på at kunne diskutere emnet, men vil ikke blive benyttet til at drage konklusioner i projektet. I denne forbindelse vurderes validiteten på baggrund af forfatteren, af kilden og hvilke referencepersoner, der er benyttet i den pågældende artikel.

2.18.3 Internet

Internettet har primært været benyttet som redskab til at finde frem til forskellige kilder. Der er endvidere benyttet forskellige internetdatabaser, såsom Dansk Statistikbank, Nordjyske Bank, Kommunikationsforum, Wikipedia, Talefod og Marketmagazine.

3 Customer Management of Relationships; Hvad er det så?

CRM som den nye form for relationsmarkedsføring opstod ganske, som CRM gjorde det i forhold til den traditionelle transaktionsmarkedsføring, efter at der blev rejst en kritik af de manglende resultater og selve det økonomiske forbrug, der var forbundet med implementeringen af CRM. Dele af kritikken var også denne gang rettet mod, at centrale dele i denne teori stadigvæk var fokuseret på selve transaktionen, som gennemsyrede hele interaktionen mellem kunde og virksomhed. Fokus var ifølge *Frederick Newell* dermed stadig ikke udelukkende på kunden, som det var meningen, men derimod mere på det endelige slutresultat.

I bogen "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", opstiller bogens forfatter *Frederick Newell* en række punkter, der ifølge ham er grunden til, at CRM ikke fungerer optimalt, og som samtidig danner grundlag for bogens hovedtema, hvilket er oprettelsen af den nye teoretiske retning, kaldet CMR – *Customer Management of Relationships*.

Frederick Newell begynder sin bog med en undskyldning. Denne undskyldning går på, at han selv tidligere i sin karriere har skrevet en bog, hvori han beskriver emnet CRM som et af de elementer, fremtidens virksomheder ikke kan undgå at investere i for at kunne konkurrere på deres respektive markeder.

Denne opfattelse har han senere måtte revurdere, efter det store IT krak ramte USA og resten af verden og den efterfølgende opbremsning i økonomien. Eftervirkningerne af dette var blot én af mange ting, der skabte uro på det finansielle marked og herunder også i mange virksomheders lyst til at investere i nye og dyre systemer. Hele denne udvikling, samt generelle misforståelser, manglende evne til at måle resultater og fokus på kort sigt, førte til en massiv kritik af CRM som system og værktøj i virksomhederne.

I bogen er det netop denne kritik, der har været udslagsgivende for *Frederick Newell* til at få forklaret, hvordan han nu opfatter hele arbejdet med CRM. I hans bog bliver der løbende præsenteret elementer i, hvordan arbejdet med CRM har udviklet sig, som han

finder problematiske i forhold til de ønskede resultater og løfter, der blev givet, da CRM kom frem og blev markedsført som den fremtidige løsning for virksomhedernes marketingsafdelinger.

3.1 Frederick Newell's 10 Teser - Hvad er der forkert med CRM i dag?

De efterfølgende ti teser, eller punkter, er alle en del af den samlede kritik af CRM, som bliver beskrevet i *Frederick Newell's* bog¹⁰⁴.

1. Handler CRM virkelig om kunden?

Den generelle opfattelse af CRM er, at det er svært for mange at gennemskue, hvad CRM egentlig består af. Denne uenighed omhandler, hvorvidt det er en selvstændig teknologi, handler om simpel segmentering af kunder eller om blot at sælge effektivt.

2. Opfattes som en form for avanceret database marketing.

Adskillige marketingfolk har stadig ikke forstået, at opbyggelsen af relationer starter med at forstå ens kunder og dermed ikke kun at vide en masse om dem. De skal forstå, hvordan denne viden omsættes til brugbare værktøjer for målet for at opnå en stærk relation til kunden.

3. Fokus på "share of wallet" "customers wallet".

Argumentet er her, at mange virksomheder stadigvæk opbygger relationer til deres kunder, hvor værdien skabes overfor virksomheden, hvor det er selve transaktionen, der er i centrum. En vigtig del af CRM var netop, at værdien skulle komme kunden til gode og dernæst virksomheden som resultat af generel kundetilfredshed.

¹⁰⁴ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition

4. *Acceptere, at det er kunden, der har magten → Internettet har givet kunderne mulighed for at indsamle mere information om alting end førhen.*

Kunderne har i dag mere adgang til information vedrørende virksomhederne. Det gælder både før, under og efter et potentielt køb. Virksomhederne må dermed acceptere, at magten ligger hos kunderne og indrette sig efter dette faktum.

5. *Kunderne vil ikke jagtes som vilde dyr → de vil have, at virksomheden skal gøre deres liv lettere at leve.*

Denne tese er fremsat med henblik på den mængde af reklamer og indtryk, kunderne dagligt er udsat for, overalt hvor de bevæger sig. Kunderne er trætte af dagligt at blive udsat for tilbud på produkter, de ikke har udvist interesse i eller for. Fokus for hele kundetilgangen burde i stedet være at gøre livet lettere og bedre for kunderne. I dette tilfælde er det op til virksomhederne udelukkende at levere det, kunden efterspørger.

6. *CRM gør i dag kun livet lettere for virksomheden, IKKE for kunden.*

Ifølge *Frederick Newell* har CRM ikke forladt den traditionelle transaktions tankegang, hvor det er transaktionen mellem kunde og virksomhed, der er i centrum. Nutidens virksomheder udnytter ikke de relationer, de er involverede i, sådan som det var teoretisk påtænkt. Dermed skabes der ikke den lovede værdi, der var det endelige formål med opbyggelsen af relationen.

7. *Kunderne føler ikke, de får det ud af CRM, som de blev lovet, og som var meningen med CRM fra starten.*

Denne tese fører tilbage til det tidligere beskrevne og diskuterede citat fra en ukendt kunde, der udtalte sig om dennes erfaring med CRM. I dette tilfælde er det diskussionen om, hvorvidt udveksling af personlige data medfører, at virksomhederne derigennem benytter disse data som lovet.

8. *Når CRM fejler, er det udelukkende på grund af interne fejl.*

I dette tilfælde er det problematikken med den manglende forståelse af, hvad CRM består af, og hvordan det kan og skal fungere optimalt. En af de største udfordringer, når der arbejdes med CRM, er at få implementeret systemet igennem hele organisationen, og det er her, at der ifølge *Frederick Newell* opstår problemer, der influerer på, hvorvidt CRM får succes eller fiasko i en virksomhed.

9. *De fleste virksomheders kundedifferentiering er stadigvæk designet til at omhandle deres egne produkter og services, IKKE omkring den enkelte kundes behov og ønsker.*

I denne sammenhæng er fokus rettet mod den individuelle differentiering af kunderne i forhold til virksomhedens egne produkter og tilbud. Problematikken går her på, at virksomhederne endnu ikke har erkendt, at det er kunderne, der har magten, og at de dermed ikke længere kan foretage sig noget, uden at det er direkte relateret til kunderne.

10. *CRM's succes afhænger først og fremmest af en overordnet strategi og først derefter af teknologien.*

Denne tese gør op med den megen fokus på den teknologi, der ligger bag CRM systemerne. I denne sammenhæng gøres der op med udelukkende at betragte CRM som en teknologi. Denne betragtning kan være influerende på, hvorfor så mange virksomheder ikke har haft succes med CRM som en integreret del af virksomheden.

3.2 CMR nytænkning eller gammel vin på nye flasker?

Med udgangspunkt i de ovenstående teser opretter *Frederick Newell* herefter sin egen nye teoretiske retning. CMR skal ifølge forfatteren være en ny måde, hvorpå virksomhederne kan opbygge og forstærke relationer med nøglekunderne. Overordnet set er grundidéen bag CRM og CMR identisk. De sætter begge kunden i centrum for hele relationen. Derudover deler de to teorier sig ud i vidt forskellige retninger, hvor en af forskellene skal findes i, hvor tæt virksomhed og kunde er på hinanden.

Indenfor *Customers Management of Relationships* er der grundlæggende to elementer, der gør sig gældende:

1. CMR overlader magten til kunderne og lader dem styre relationen og den overordnede kommunikation.
2. CMR handler om at skabe en oplevelse, personificere interaktionen med det enkelte individ og derigennem oprette den nødvendige relation.

Det primære grundelement i CMR er dermed, at arbejdet med relationen lægges over på kunden, så denne har ansvaret for det videre forløb. Ansvar for relationen og det videre samarbejde er derved kundens ud fra det synspunkt, at virksomheden dermed udviser tiltro og tillid til kunden og ikke jager eller bombarderer denne med uvæsentlige tilbud eller services.

Formålet med denne ændring i fokus er ifølge *Newell*, at man bør gøre op med at træffe kunderelaterede beslutninger på baggrund af oplysninger *om* kunderne, hvilket er informationer, der er indsamlet igennem klassisk transaktionsbaseret database marketing. Man skal derimod flytte fokus over på de informationer, man indsamler *fra* kunderne igennem relationer i såkaldt *real time*.¹⁰⁵ Idéen med dette er at bevæge sig væk fra at have fokus rettet mod selve transaktionerne og i stedet fokusere på de løsninger, kunderne efterspørger, eller sagt på en anden måde:

*"..man skal bruge sine to ører mere end sin ene mund."*¹⁰⁶

Igennem den øgede fokus på interaktion og dialog vil kunderne dermed indirekte hjælpe virksomhederne med at forme den overordnede marketingtaktik, der derved kommer til at danne baggrund for virksomhedens strategi overfor andre eksisterende kundegrupper på de markeder, hvor virksomheden konkurrerer. Ydermere vil denne

¹⁰⁵ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 37

¹⁰⁶ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 42

interaktion fra kunderne også have indflydelse på den pågældendes virksomheds værdikæde. Det skal forstås på den måde, at værdikæden "vendes om", så kunden fremstår som leverandør af informationer overfor virksomheden.¹⁰⁷ Formålet med denne proces stammer helt tilbage fra de tidligste diskussioner om relationsmarketing, hvor argumentet gik på, at virksomheder, der "lærte" af deres kunder, praktisk talt var upåvirkede af stigende konkurrence på markedet.¹⁰⁸

Disse informationer vil senere i forløbet skulle gennemsyre samtlige processer, der finder sted i værdikæden og endelig levere produkter, som virksomheden allerede ved, der er efterspørgsel på.¹⁰⁹

Hele formålet med at lade den enkelte kunde styre relationen er derved at vise overfor kunden, at ens virksomhed er indstillet på udelukkende at følge og efterleve de ønsker og krav, kunden stiller. Målet med CMR er at vise, at kunden er i centrum og derved efterleve idéen om, at kunden er nutidens "konge".

Det sekundære grundelement for CMR handler om at skabe de ideelle forhold, hvori relationen kan udvikles. I dette tilfælde er det den enkelte virksomheds opgave at skabe trygge rammer og personalisere al kommunikation og interaktion efter kundens ønsker. I forlængelse med dette gøres der samtidig op med idéen om at behandle alle kunder på et individuelt niveau. Ifølge *Newell* er det på tide at bevæge sig væk fra *One-to-One* markedsføring, hvor idéen var at have en personlig relation til hver enkelt kunde, og satse mere på at udvælge potentielle kunder, identificere de vigtigste og lade disse fortælle, hvordan relationerne skal styres for fremtiden.¹¹⁰

¹⁰⁷ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 52-53

¹⁰⁸ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 53

¹⁰⁹ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 40-42

¹¹⁰ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition, s. 153-155

3.3 Fokus på virksomhedens kundegrupper

En amerikansk undersøgelse har påvist, at en almindelig virksomheds kunder kan inddeles i tre forskellige grupper.¹¹¹

1. De loyale (31 %),
2. De tilfredse (21 %),
3. I risikogruppen (48 %).

Overordnet set betyder dette, at en virksomhed har en ligelig fordeling mellem kunder der er tilfredse med samarbejdet, og dem som er i risiko for at forlade relationen til fordel for en anden virksomhed. Ydermere viste undersøgelsen, at der eksisterer fire forskellige elementer, der tilsammen skaber forskellen mellem de loyale kunder og dem, som er i risikogruppen. Disse fire elementer er:

1. **Basale ting** – standardiserede ting, som skal være opfyldt.
2. **Værdimæssige elementer** – Steder, hvor en virksomhed går videre end blot at opfylde de basale ting og derved skaber mere værdi for kunden end forventet. Et eksempel kan være ved kvalitet eller pris.
3. **Irritationsmomenter** – ting, der irriterer kunden, men som ikke er nok til, at denne skifter til en konkurrerende virksomhed.
4. **Uvæsentlige elementer** – ting, en virksomhed gør, som kunden ikke er opmærksom på eller ikke anser som væsentlige.

Newell argumenterer her for, at det ved CRM er nok udelukkende at fokusere på de værdimæssige elementer, som er, hvad der skaber værdi for kunderne. For CMR er det derimod vigtigt at inddrage samtlige af elementerne 1 til 4 for at kunne skabe et mere nuanceret billede af den enkelte kunde, og hvor virksomheden kan forbedre sig i forhold til kundernes krav og ønsker.¹¹² Formålet med at undersøge samtlige elementer er, at

¹¹¹ Newell, Frederick., (2003), ”*Why CRM Doesn’t Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*”, Kogan Page, First Edition, s. 155-156

¹¹² Newell, Frederick., (2003), ”*Why CRM Doesn’t Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*”, Kogan Page, First Edition, s. 155-156

man dermed finder ud, af hvad der irriterer kunderne, eller hvad der ikke anses som væsentligt og derigennem forsøge at ændre på dette, for derved at skabe tiltag overfor kunderne, der skaber værdi, og som ingen andre konkurrerende virksomheder har tænkt over. Det handler om at se muligheder og skabe muligheder for ens egen virksomhed, inden konkurrenterne gør det. Udbyttet af dette kan eksempelvis være forøgelse af markedsandele, styrkelse af kundernes incitament til at blive samt at kunne levere service og produkter efter kundernes hoved og derved netop gøre livet lettere for disse.

Ydermere vil der under CMR være fokus på hver af de tre forskellige kundegrupper, således at der bliver skabt individuelle CMR løsninger for både de kunder, der er loyale, de der er tilfredse og dem i risikogruppen. Formålet med dette er at finde de grupper, der på sigt kan blive rentable for virksomheden samt minimere risikoen for i værste fald at miste cirka 50 % af ens samlede kundegruppe. Løsningerne for hver enkelt gruppe vil blive baseret på indsamlet information om de enkelte kunder gennem relationer. Ydermere er det vigtigt at foretage den analyse af kundegruppen, da man ved CMR bevæger sig væk fra idéen om at betjene de kunder, der ikke skaber værdi for virksomheden. Dermed er det vigtigt at foretage ovenstående analyse for netop at lokalisere disse kunder og forholde sig til dem.

3.4 Forskelle mellem CRM og CMR ifølge Frederick Newell

I det efterfølgende afsnit vil det første underspørgsmål forsøges forklaret:

Hvordan adskiller den teoretiske retning for CMR sig fra den traditionelle CRM?

Formålet med dette spørgsmål er, som tidligere beskrevet, at se på, hvorledes de to retninger adskiller sig fra hinanden for derigennem at komme frem til en mere overordnet besvarelse på hovedproblemformuleringen.

Selve begrebet CMR og de bagvedliggende ideer opstod, som tidligere beskrevet, ud fra en kritik rettet mod de mangler og fejltagelser, der prægede mange virksomheders brug af CRM systemer i starten af det nye årtusinde.

Spørgsmålet, der nu trænger sig på, bliver dermed, om CMR i virkeligheden repræsenterer en ny og selvstændig teori, eller om det blot er en videreudvikling af de elementer, CRM allerede indeholder og tilbyder overfor virksomhederne. For at kunne belyse dette spørgsmål, vil det være relevant at drage en parallel til dengang, hvor CRM første gang blev præsenteret som afløseren for den mere traditionelle tilgang overfor kunderne.

Figur 3.1 – Differentiation between transaction marketing and relationship marketing

Criteria for differentiation	Transaction Marketing	Relationship Marketing
World Wide	Managing a company's product portfolio, setting and modifying marketing mix parameters to achieve optimal 4 P configuration	Managing a company's customer portfolio, building long-term business relationships
Assessment horizon	Short-duration	Long-duration
Key concepts	4P's, segmentation, branding, etc.	Interaction, relationships and networks
Marketing focus	Product / service	Product /service and customer
Marketing goal	Customer acquisition	Customer acquisition, customer retention, customer recovery
Marketing strategy	Presentation of outcome	Dialogue
Marketing interaction	One-way communication, formal market studies	Interactive communication, mutual learning and adaptations
Promotion strategy	Non-personal advertising, brand and image management	Through personal interaction, developing identity as a reliable supplier in a network
Economic profit and control parameters	Profit, profit-margin contribution, sales, costs	Additionally: customer profit contribution, customer value

Bruhn, Manfred., (2003), "Relationship Marketing – Management of Customer Relationships", Prentice Hall, side 13

Figuren her illustrerer de forskelle, der eksisterer mellem de to retninger indenfor marketing og fortæller samtidig historien om, hvor ændringerne, i fokus vedrørende kunderne, er opstået og hvorfor. Overordnet set er den mest fundamentale ændring, at

fokus er fjernet fra den rene transaktion og envejs kommunikation og har inddraget kunden som en aktiv deltager i dialogen for at indsamle en viden, der gør virksomheden bedre rustet overfor fremtidige ændringer på markedet.

Formålet med CRM lægger op til at inddrage så mange af en virksomheds vigtigste nøgleaktører i den samlede proces for at opnå det bedst mulige resultat og skabe den merværdi til kunderne, som i bund og grund er hovedmålet med hele relationsopbygningen. Kravet for at opbygge sådanne relationer er, at en virksomhed effektivt samler både marketing, kundeservice og kvalitet under samme paraply og arbejder intensivt med disse i forhold til den overordnede strategiske tilgang til kunderne. For at få skabt en længerevarende relation til en kunde er det vigtigt, at virksomheden arbejder intensivt med begreberne marketing, kundeservice og kvalitet og lader disse være styrende for forløbet.¹¹³

Sammenlignes denne figur med den, som *Newell* benytter i sin bog, finder man flere punkter, hvor CRM ifølge *Newell* stadig sidder fast i den traditionelle transaktionsteori og dermed *IKKE* leverer den ønskede værdi og samtidig heller ikke indfrier de løfter, som udgør grundelementerne i CRM.

Figur 3.2 – Forskelle mellem CRM og CMR

CRM	CMR
The company is in control	The customer is in control
Make business better for the company	Make business better for the customer
Tracks customers by transaction	Understands customers unique needs
Treats customers as segments	Treats customers as individuals
Forces customers to do what you believe they'll want	Lets customers tell you what they care about
Customers feel stalked	Customers are empowered
Organized around products and services	Organized around customers

Newell, Frederick., (2003), "Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship", Kogan Page, First Edition, s. 8

¹¹³ Eiriz, Vasco & Wilson, Dom., (2006), "Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration", European Journal of Marketing Vol. 40 No. 3/4, 2006, side 275-291

I denne figur er det meget tydeligt, hvor forskellen mellem de to teorier ligger. I forhold til den oprindelige *figur 3.1* har CRM ikke leveret de nødvendige forandringer, som ellers danner baggrund for hele dens teoretiske basis. I den *Newell'ske* begrebsverden har CRM stort set ikke forandret sig efter introduktionen og minder mest af alt om traditionelt transaktionsmarkedsføring. I denne udlægning er det stadigvæk virksomheden, der er i centrum for den overordnede forretningsstrategi, og den generelle kundetilgang er stadig baseret på virksomhedens præmisser og produktgrundlag. Kort sagt er CRM for *Newell* intet andet end gammel vin på nye flasker.

Omvendt vil man også kunne finde mange lighedspunkter mellem det essentielle i CRM og CMR. Begge er langsigtede strategier, der lægger op til interaktion med den enkelte kunde igennem relationsopbygning. Denne interaktion er baseret på dialog mellem kunde og virksomhed, hvor især den personlige dialog efterstræbes, da kunde og virksomhed herved får sat ansigt på den anden part. Derudover er der fokus på alle kundegrupper, hvilket vil sige både nye kunder, eksisterende kunder, og de kunder der har forladt virksomheden eller er ved at gøre det. I dette tilfælde vil der være fokus på enten at tilbageerobre kunderne eller forstå, hvilke elementer eller mangler der var skyld i, de forlod virksomheden i første omgang.

Endelig er der for begge strategier stor fokus på at levere værdi til kunden. Denne værdi anses af begge som værende essentiel for relationen og dækker over både kundens forventede værdi samt værdi, der går udover det lovede.

3.4.1 CMR og CRM – vidt forskellige eller i samme familie?

Betyder al den fokus på CRM som et næsten forældet og ikke rentabelt system, at mange virksomheder har investeret millioner af kroner på sådanne systemer uden nytte?

Frederick Newell's svar er i dette tilfælde et stort NEJ. Implementeringen af et CRM system er faktisk det første skridt på vejen mod implementering af CMR. I denne sammenhæng vil det være relevant, at undersøge om CMR og CRM bygger på samme principper.

Formålet med dette er at få besvaret det andet underspørgsmål, som er beskrevet efterfølgende:

Er CMR en teori for sig selv, eller er der dele af den, som bygger på CRM principperne?

CMR bygger ganske naturligt på mange af de samme principper som CRM, hvilket i sig selv ikke er overraskende. Grunden til dette er, at hele idéen med CMR er at skabe en så stærk relation i forhold til nøglekunderne, at disse i princippet kan styre relationen, uden at virksomheden blander sig i denne. For at nå frem til denne relation er det vigtigt, at hele det indledende arbejde i forhold til relationen er skabt gennem længerevarende kontakt og interaktion med kunden. I dette tilfælde argumenterer *Frederick Newell* for vigtigheden i, at virksomheden allerede arbejder eller har arbejdet med et CRM system for at opnå den dybere indsigt i, hvilke elementer der er nødvendige for relationsopbygning.¹¹⁴

CMR arbejder dermed på mange af de samme områder og med identiske principper, som gør sig gældende ved CRM systemer, så argumentet med, at CMR er noget ganske nyt og revolutionerende, skal forstås med det forbehold, at dele af det ganske vist er nytænkning, men meget er noget, der er set tidligere og som virker som en naturlig forlængelse af den bagvedliggende teori for CRM.

¹¹⁴ Newell, Frederick., (2003), "Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship", Kogan Page, First Edition, s. 165

3.4.2 Hvor skabes værdien for kunderne ved CMR?

Kundeværdi er et af de vigtigste elementer i enhver kundestrategi i dag, men i princippet er det et element, der er svært at definere bredt, da værdi er meget individuelt opfattet af hver eneste kunde. Det, der repræsenterer værdi for én kunde, er ikke nødvendigvis værdi for en anden. Dette faktum er en af de grundlæggende elementer i CMR, da formålet netop er at interagere med den enkelte kunde og derigennem forstå, hvad denne opfatter som værdi. *John McKean* fra *"Center for Information Based Competition in Ohio"* er citeret for at have ramt det centrale i det, der skaber værdi ved CMR med den følgende udtalelse:

"Some 70 percent of delivering customer value is about making the customer feel like a human being. This is the most profoundly simple idea that everyone in the customer arena seems to miss..."

Efterfølgende uddyber han dette synspunkt med følgende argumenter:

*.. You have to get close to your customers, as close as possible, understand them, direct at each one of them all the good and appropriate benefits your company has to offer, communicate with each one of them in all the ways open to you find out what each one wants or needs or both, then provide it for them."*¹¹⁵

Hele idéen med CMR og dennes berettigelse skal findes i dette citat, da det CMR kræver for at kunne fungere og skabe de lovede fordele skal findes i at komme så tæt på kunderne som overhovedet muligt og benytte den akkumulerede viden til at skabe kontakt med kunderne, hvilket vil sige at interagere endnu mere med kunderne. Værdien for kunden skabes igennem den tætte relation, hvor det er kunden, der styrer interaktionen og får leveret det produkt eller den service, der efterspørges til gengæld for at udveksle personlige data og generel information. En anden fordel for kunden er, at jo mere viden en virksomhed akkumulerer omkring kunden, desto mere specifikke kan produkterne eller servicen laves.

¹¹⁵ Newell, Frederick., (2003), *"Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship"*, Kogan Page, First Edition, s. 28

Et eksempel på dette kunne være et luftfartsselskab, der tilbyder en fast rejsende hurtig check in, ved at springe køer over, reservere den foretrukne plads i flyet, have et specifikt måltid og drikkevarer med, bestille bil eller transport videre efter flyrejsen, samt bestille værelse på det foretrukne hotel. Det eneste kunden skal gøre er, at fortælle afrejsedato, destination og hjemrejsedato, så ordner det givne selskab resten. Sådant tilbud repræsenterer CMR, og det vil sige, man udnytter den viden, man skaber om kunden over tid, til at personalisere produktet til netop dennes behov og ønsker og i sidste ende kontinuerligt levere dette, som var det en naturlig ydelse i den pågældende relation.¹¹⁶ Dette eksempel kræver mere kundespecifikt arbejde end normalt og kan have ekstra omkostninger forbundet med sig. Resultatet er dog, ifølge *Newell*, at man signalerer overfor kunden, at man har gjort sig forarbejde og er villig til at investere den ekstra tid og de ekstra ressourcer for at vise, at man er villig til at gå længere end konkurrenterne for at beholde kunden.

3.4.3 Vejen til succes med CMR

Newell vælger at dele vejen mod succes op i otte forskellige trin, der hver især skal overvindes, hvis virksomheden ønsker fuldt ud at implementere CMR som den overordnede tilgang til kunderne.¹¹⁷

1. Tænk anderledes
2. Foretag benchmark analyser
3. Definer målbare mål og objektiver
4. Skab strategien
5. Reorganisér processerne
6. Vær klar til forandring
7. Hold teknologien på sin plads
8. Vælg de rigtige værktøjer

¹¹⁶ Newell, Frederick., (2003), ”*Why CRM Doesn’t Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*”, Kogan Page, First Edition, s. 16-17

¹¹⁷ Newell, Frederick., (2003), ”*Why CRM Doesn’t Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*”, Kogan Page, First Edition, s. 165

Formålet med at gennemgå disse otte trin er, at man herigennem opnår en dybere forståelse for, hvordan arbejdet med og overfor kunderne skal foregå. Det er her vigtigt at pointere, at hele virksomheden skal indgå aktivt i samtlige trin, da CMR gennemsyrrer hele organisationen fra top til bund, og alle nøje skal vide, hvad de hver især foretager sig på tværs af organisationen. Derudover er det en måde, hvorpå virksomheden tvinges til at tænke nyt og ikke forfalder, til vante arbejdsmetoder.

Formålet er netop at bryde med "business as usual", hvis der for alvor skal skabes værdi for kunden og livet samtidig skal gøres lettere for dem.

Ydermere skal det pointeres, at trinene ikke skal tages på én gang, men derimod et ad gangen for at forstå de grundlæggende principper, der ligger bag den forandring, CMR vil bringe til virksomheden. Virksomheden er her nødt til at kigge indad og analysere på, hvor deres styrker og svagheder ligger i forhold til arbejdet overfor kunden. Gennem denne analyse, skulle virksomheden få svar på, hvor det vil være mest nødvendigt at sætte ind overfor kunden, samt hvilke økonomiske fordele dette vil medføre.

Frederick Newell afslutter sin bog med de to gyldne regler for CMR:

1. Undervurder *aldrig* de *processer, evner, penge, tid* og *arbejdskraft*, der kræves for at kunne begynde at opbygge kunderelationer.
2. Tænk STORT, men start småt.¹¹⁸

¹¹⁸ Newell, Frederick., (2003), "Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship", Kogan Page, First Edition, s. 194

3.5 Opsummering

Diskussionen om, hvorvidt der er brug for en efterfølger eller noget helt nyt i forhold til CRM, har fundet sted omtrent ligeså længe, som CRM har været en del af mange virksomheders overordnede strategi. Kritikken har omhandlet de manglende resultater, der har kunnet påvises i forhold til de massive investeringer, mange virksomheder har foretaget i CRM systemer. Ydermere har der været fremlagt kritik af, at CRM ikke er så målrettet imod kunderne, som det var meningen. Derimod skulle det blot være endnu et værktøj, virksomhederne har til at ramme specifikke kunder med tilbud og produkter, disse ikke har udvist interesse overfor.

CMR, eller "*Customer Management of Relationships*", blev af *Frederick Newell* præsenteret som afløseren, eller måske mere som den naturlige videreudvikling for den traditionelle CRM løsning. Dette nye værktøj gør op med mange af de grundlæggende idéer, virksomhederne opfatter ved benyttelsen af diverse CRM systemer i dag. Formålet med dette nye værktøj er at overdrage magten for relationen mellem kunde og virksomhed over til netop kunden. Ved at gøre dette, udviser virksomheden, ifølge *Newell*, at denne anerkender den magt, kunden har på nutidens marked. Idéen er dermed, at det er kunden, der skal styre relationen og derved bestemme, hvordan denne skal opbygges og videreudvikles. Virksomhederne skal gennem den kundebaserede interaktion lære at lytte mere til kunden, og hvad denne efterspørger og udelukkende levere den service og de produkter, som kunden giver udtryk for er vigtige og ikke mere.

CMR adskiller sig derved fra CRM ved, at "outsource" ansvaret for relationen ud til kunden og udelukkende levere det, som kunden efterspørger. Ydermere vil der ved fuldt ud implementerede CMR systemer kun skulle sættes på de kunder, der repræsenterer den mest optimale mulighed for vækst og økonomisk gevinst for virksomheden. Herigennem bevæger CMR sig væk fra idéen om at betjene de kundesegmenter, der ikke skaber værdi for virksomheden.

CMR er dybt forankret i samme teoretiske retning som CRM, og i relation til dette kan man ikke deraf uddrage, at CMR er en ny og selvstændig teoretisk retning, men det er

mere en videreudvikling af allerede eksisterende teori. I dette tilfælde gør *Frederick Newell* op med den traditionelle tilgang til kunden med CRM og argumenterer derved for, at det ikke er muligt at komme længere i relationen ved hjælp af klassisk CRM, men derimod at der er behov for nytænkning. CMR bygger derved videre på det forarbejde CRM systemerne har foretaget og agerer derved som den naturlige arvtager for klassisk CRM.

I forhold til den overordnede problemformulering, vil CMR først fuldt ud kunne implementeres i virksomheder, der allerede har opbygget tætte og længerevarende relationer med deres kunder netop for at vise, at virksomheden anerkender kundens magt og lader denne styre det videre forløb efter eget for godt befindende. Det er derfor af fundamental vigtighed, at hele det grundlæggende arbejde med kunden er foretaget, inden styringen af relationen lægges ud til den enkelte kunde. Det er ydermere her den største forskel mellem CMR og CRM fremkommer, hvor CRM fortsat arbejder tæt sammen med kunden, mens CMR "distancerer" sig fra kunden, forstået på den måde, at der gives plads og ro til kunden, så denne føler, at virksomheden er klar med den service eller de produkter, som tidligere er efterspurgt og vil blive efterspurgt i fremtiden.

Værdien i CMR skabes igennem relationen, hvor kunden overdrages ansvaret og herigennem bestemmer udviklingen og interaktionen for relationen. Virksomheden har derved til ansvar at være klar i det øjeblik, kunden henvender sig og leverer det ønskede produkt eller service. Herved skulle begge parters incitament for at bevare relationen gerne stige, da kunden ikke bliver jagtet eller får misbrugt sine personlige data og oplysninger ved at få tilbud om produkter, de ikke efterspørger, mens det for virksomheden er vigtigt at signalere, at kunden virkelig opfattes som værende unik og derigennem mindske chancerne for, at kunden skifter til en konkurrerende virksomhed.

4 Er CRM så lagt i graven?

Efter det store IT krak i starten af det nye årtusinde opstod der naturligt nok en skepsis overfor datidens måde at føre forretning på. Pludselig begyndte man at stille spørgsmålstejn ved mange af de processer, der før IT krakket var blevet implementerede i virksomhederne. Den nærmest blinde tro mange ledere havde haft til mulighederne på det elektroniske marked, var væk, og man stod nu tilbage med en masse immaterielle redskaber og systemer, der var faldet så markant i værdi, at de reelt set var værdiløse for virksomhederne. I mange henseender var man på dette tidspunkt i samme situation som efter krakket i 1930'erne, forstået på den måde, at man endnu engang var nødt til at revurdere den måde, hvorpå man styrede virksomhederne og forretningsområderne.

CRM systemer var ingen undtagelse. Som tidligere beskrevet led også disse systemer under manglende påviselige resultater og høje omkostningsniveauer. Fra 2001 til 2003 eksisterede der en udbredt manglende interesse for implementering af CRM systemer, som kunne spores direkte tilbage til de ovennævnte problemstillinger.¹¹⁹

Det var i denne periode, at *Frederick Newell* skrev sin bog og præsenterede begrebet CMR for første gang. I bogen lægger han op til, at det er på tide at bevæge sig væk fra idéen om, at CRM systemer er netop det redskab, som kan skabe konkurrencemæssige fordele for en virksomhed ved hjælp af opbyggelsen af relationer til virksomhedens nøglekunder. Den efterfølgende udvikling på markedet har senere vist, om denne påstand er blevet efterfulgt, eller om der stadigvæk eksisterer en efterspørgsel efter CRM systemer.

¹¹⁹ Greenberg, Paul., (2004) “*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*” McGraw-Hill, Third Edition, s. 410

4.1 Nutidens CRM systemer.

En af fortalerne for vigtigheden ved brugen af CRM systemer i dag er *Paul Greenberg*. I sin bog "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" fra 2004 argumenterer han netop for, at CRM *ikke* burde afskrives som en fiasko på nuværende tidspunkt, snarere tværtimod.

Paul Greenberg er ganske vist enig med *Newell* om, at nutidens virksomheder må indse, at kunden har magten og derfor skal være i centrum for virksomhedens overordnede strategiplanlægning. Derudover er de uenige om, hvordan dette udføres mest optimalt under forudsætning af konkurrencen på markederne, de interne og eksterne processer, samt hvorledes relationer opbygges, optimeres og hvordan interaktionen skal foregå.

I denne henseende vil det være relevant at pointere, at CRM ikke er forsvundet eller direkte substitueret af CMR systemer. CRM anses stadig af mange som et vigtigt værktøj for virksomhederne til at indsamle og benytte relevant data og information om deres kunder og derigennem opbygge relationer til disse. Pointen er derimod, at CRM har undergået en række væsentlige og vigtige forandringer, der har haft indflydelse på, hvordan nutidens CRM systemer fungerer og arbejder på.

I sin bog anerkender *Paul Greenberg* den kritik, der var rejst af CRM systemerne, men pointerer samtidig, at én af de væsentligste årsager til denne kritik var, at indtil år 2002 anså man udelukkende CRM systemerne som værende datadrevne.¹²⁰ Problemet med dette var, at man dermed fik et meget statisk billede af kunden at arbejde ud fra, og dette kunne ikke forliges med den dynamiske kunde, der eksisterede i virkeligheden. Løsningen på dette problem var at ændre fokus fra datadreven CRM over til en mere procesorienteret anskuelse af CRM. Betydningen af dette blev, at man efterfølgende begyndte at anskue ens arbejde med den enkelte kunde som en proces, hvor interaktion og dialog var de nye kernelementer til at indsamle viden om netop denne kunde.

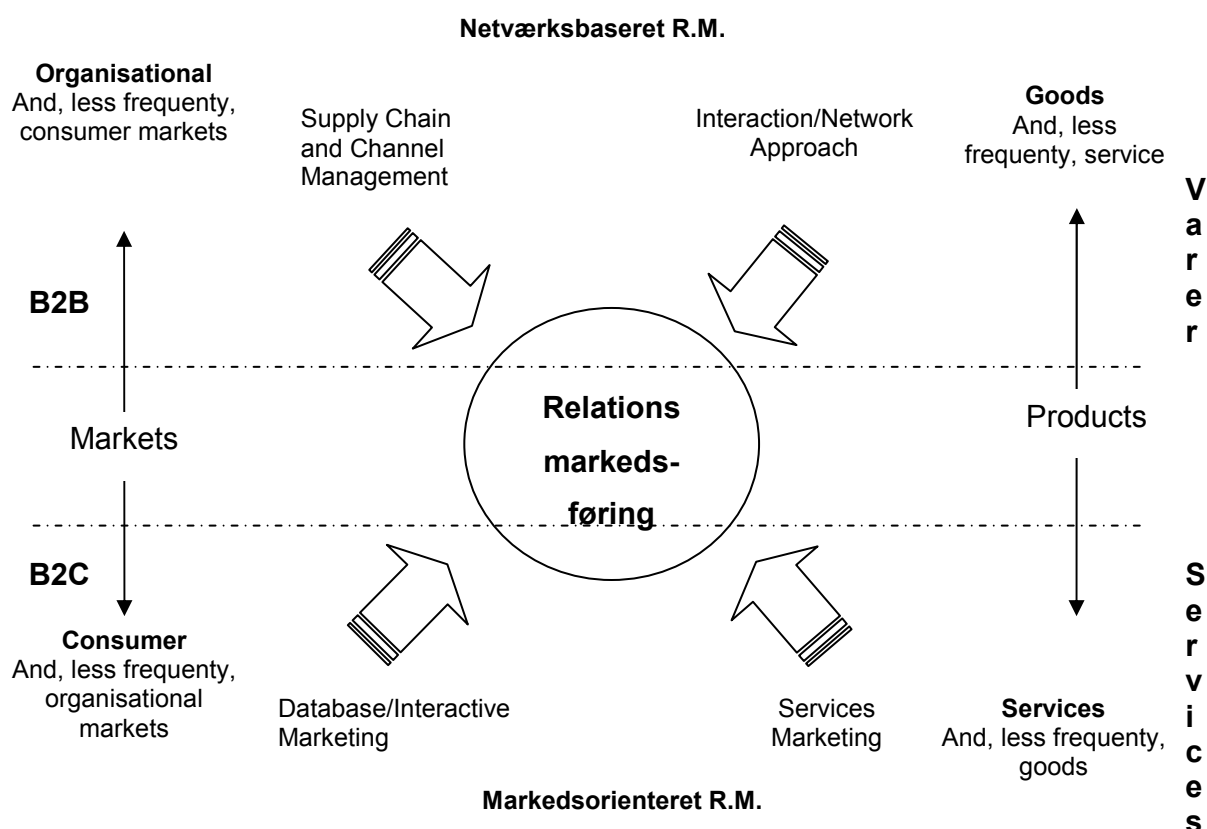
¹²⁰ Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition, s. 65

For at denne udvikling kunne finde sted skulle der være opfyldt to vigtige kriterier:¹²¹

1. Virksomheden måtte have enten interne eller eksterne kunder eller begge
2. CRM processen måtte arbejde på kryds og tværs af organisationen, hvilket vil sige at arbejde mellem forskellige enheder i virksomheden.

Formålet med dette var at imødegå den kritik, der havde været om, at CRM blev anset som værende enten en teknologi eller databasemarketing, hvor det var én bestemt afdeling i en virksomhed, der arbejdede med dette og derved aldrig opnåede den synergi, der kan opstå ved, at forskellige afdelinger hver især bidrager med deres enkelte spidskompetencer i forhold til kunden og dennes ønsker og krav.

Figur 4.1 – Disciplinary Roots of Relationship Marketing



Möller, Kristian & Halinen, Aino., (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction", Journal of Marketing Management No. 16, side 29-54

¹²¹ Greenberg, Paul., (2004) "CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century" McGraw-Hill, Third Edition, s. 68

I figur 4.1 er selve den teoretiske vinkel på relationsmarkedsføring beskrevet, hvor der argumenteres for, at arbejdet med denne type markedsføring ikke kun kan anskues fra én vinkel, men er et samlet produkt af forskellige retninger med hver deres styrke i forhold til skabelsen af længerevarende relationer med kunder. Figuren viser også, at den kritik, der var rettet imod CRM som værende for fokuseret på selve databasemarkedsføringen, var berettiget. Langt de fleste virksomheder, havde ifølge kritikken, udelukkende fokuseret på den nederste venstre halvdel af figur 4.1. hvor det netop var databasemarketing, der dannede centrum for virksomhedernes markedsføringsstrategi, hvilket medførte det statiske billede af målgruppen.

Ydermere oplevede mange virksomheder, at de ansatte, der havde kontakten med kunderne, også følte ejerskab over de informationer og data, interaktionen med kunden skabte. Især sælgerne havde meget lidt til overs for CRM systemer, da de følte at alt det forarbejde, der dannede baggrunden for et salg, nu skulle deles med og komme alle i virksomheden til gode. *Greenberg* skriver direkte, at sælgere *hader* at arbejde med CRM systemer¹²², hvilket igen blot påviser pointen med, at måden, hvorpå man arbejdede med CRM, ikke var optimalt i forhold til kunden

Paul Greenberg gør op med denne tankegang i sin bog ved at argumentere for, at denne fokus ikke længere er effektiv og økonomisk rentabel, hvilket ifølge *Greenberg* fik virksomhederne til at indse, at det ikke længere var nok kun at anskue CRM ud fra den marketingsmæssige vinkel. De skulle derimod acceptere, at CRM strategien udgør det samlede detailgrundlag, der skabes i en virksomhed. Det gør virksomheden i stand til at imødekomme de krav, der stilles gennem de relationer, virksomheden har til sine omgivelser samt de kanaler, hvor virksomheden møder sine kunder. I efterfølgende citat er kernen i CRM beskrevet, hvor det fremgår, hvor mange steder det influerer og agerer i en virksomhed

¹²² Greenberg, Paul., (2004) “*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*” McGraw-Hill, Third Edition, s. 81

CRM drives gennem virksomhedens kultur, dens holdning til kunder og medarbejdere, og værdiskabelsen understøttes af en række processer og systemer alle rettet mod at sikre, at den nødvendige og tilstrækkelige viden om kunderelationer er til stede, når og hvor der er behov for den.”¹²³

Dermed inddrages samtlige elementer i figur 4.1 i det samlede arbejde med den enkelte kunde, hvilket udgør et af de væsentligste argumenter i *Greenberg’s* bog, nemlig vigtigheden i at hver enkelt del i virksomhedens værdikæde skal arbejde sammen som et slags kredsløb omkring kunden for at kunne levere den værdi, kunden forventer og som er med kontinuerligt at forstærke det videre forløb.

4.2 Ændret fokus for nutidens CRM systemer

De centrale ændringer, der har fundet sted i opfattelsen af CRM, har medført en række nye tiltag, der gør op med mange af de kritiske punkter, der før blev koblet sammen med CRM systemerne. *Paul Greenberg* beskriver de vigtigste ændringer indenfor CRM i sin bog som værende:¹²⁴

1. CRM marketing er i dag strategisk forankret i virksomheden - *ikke* taktisk,
2. Det bevæger sig på tværs af organisationen, - *ikke* oppefra og ned,
3. CRM benyttes *med* kundernes accept, - *ikke* via invadering af privatlivets fred,
4. Er baseret med en klar udveksling af værdi mellem kunde og virksomhed, - *ikke* som et brandopbyggende og forstærkende forhold.

Disse elementer er essentielle for det 21 århundredes CRM systemer og gør dermed op med mange af de ting, som CRM blev kritiseret for ikke at have tilstrækkelig fokus på tidligere. De fornødne ændringer er langsomt udviklet i takt med, at troen på og evnerne til at benytte CRM systemerne er steget, og man erkender, at CRM er en langsigtet investering, der skal udvikles og arbejdes med kontinuerligt. *Paul Greenberg*

¹²³ Andersen, Henrik., (2003), “*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*”, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S

¹²⁴ Greenberg, Paul., (2004) “*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*” McGraw-Hill, Third Edition, s. 110

skriver, at det først er nu, i 2004, at man for alvor begynder at se, hvad det er, CRM systemerne i virkeligheden kan præstere, og hvor værdien skabes, hvis denne implementeres og benyttes korrekt. Den overordnede forandring i, hvordan forretningsmodellen ser ud i henholdsvis det 20. og 21. århundrede, er beskrevet i nedenstående figur 4.2.

Figur 4.2 – 20th and 21st Century Business Models

20th Century Business Model	21th Century Business Model
Self-contained enterprise-wide efforts	Collaborative network
IT infrastructure that dealt with legacy systems and third-party applications within the company	IT infrastructure increasingly Web services infused to communicate with other companies' infrastructures and applications
Web-enabled architecture	Service-oriented architecture
CRM part of the corporate strategy	Corporate strategy is consumer strategy
Customer-driven corporate ecosystem	Consumer ecosystem
CRM a competitive differentiator	CRM is a mainstream strategic necessity
Integration of CRM, ERP, SCM; extends throughout the enterprise	Demand, supply, and support chain integration to a single value chain that extends beyond the enterprise
Web-enabled but primarily connected and desktop access	Connected or disconnected increasingly mobile access to all necessary services
Customer segmentation	Customer personalization
Near real time	Real time
Data driven	Process driven
Software-focused technology	Service delivery model

Greenberg, Paul., (2004) "CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century" McGraw-Hill, Third Edition, s. 652

De vigtigste forskelle skal findes i, hvordan CRM systemerne er indarbejdet i virksomhedernes strategiske grundlag og netværk, Internettets udvikling samt hele tilgangen til kunden.

Det første punkt omhandler vigtigheden af, at CRM systemet skal samarbejde med samtlige af virksomhedens andre systemer, afdelinger og værdikæde. *Paul Greenberg* er fortaler for, at virksomheder samler hele tilgangen til den enkelte kunde i en samlet værdikæde, der indeholder både de traditionelle CRM afdelinger såsom salg, marketing, service og support, såvel som ERP funktioner, de finansielle funktioner samt HR. Disse funktioner skal ifølge *Greenberg* arbejde sammen med de mere traditionelle værdikædefunktioner som eksempelvis lagerstyring, sourcing, planlægning, levering og logistik. Igennem denne forretningsintegration er det meningen, at der skal skabes kundeindsigt og "kundeglæde".¹²⁵

Vigtigheden af dette stammer fra det faktum, at CRM systemer ikke skaber værdi for en virksomhed, hvis det skal arbejde alene uden kontakt med andre systemer. Samarbejdes der derimod på tværs af virksomheden, hvor udbud og efterspørgsel kædes sammen, hvor SCM, ERP og CRM arbejder sammen og skaber en stærk og kundecentreret værdikæde, vil virksomheden stå stærkere på det respektive marked og overfor konkurrenterne. Fordelene ved at lade ens SCM og CRM system arbejde sammen er, at man dermed får ens back-office og front-office til at samarbejde. Med back-office forstås det som det sted i virksomheden, hvor tingene skabes, og front-office er det sted, hvor tingene sælges.¹²⁶

Idéen bag dette er ikke revolutionerende, men vigtigheden i, at de to systemer samarbejder, er altafgørende for en virksomheds succes eller fiasko på markedet. Fordelene kan blandt andet være kortere ordrebehandling, større ordrenøjagtighed, færre fejlslagne ordrer, færre lageromkostninger samt færre omkostninger for hele virksomheden. Dette udløses ved, at produktions- og salgsafdelingen hver især ved, hvordan den anden afdeling arbejder og hvilke eventuelle begrænsninger, der skal tages højde for, eksempelvis sæsonarbejde, tilgang af arbejdskraft eller produktionsomkostninger forbundet med olie, lys eller varme.

¹²⁵ Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition, s. 385

¹²⁶ Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition, s. 388-389

Det andet væsentlige punkt er Internettets udvikling og betydning for nutidens virksomheder. Internettet har givet kunderne mulighed for adgang til næsten ubegrænset information omhandlende den enkelte virksomhed. Derved har kunderne mulighed for at træffe beslutninger på baggrund af de informationer og sammenligninger, de foretager vedrørende virksomheden og dennes konkurrenter. Ydermere er samtlige oplysninger og informationer tilgængelige i såkaldt real time, hvilket vil sige, at kunderne kan indsamle informationer på alle tider af døgnet. Dette stiller igen krav til virksomheden om at være til rådighed for kundernes spørgsmål døgnet rundt. Vigtigheden i dette er et element, som enhver virksomhed er nødt til at tage stilling til, da de fleste kunder forventer respons på enhver forespørgsel indenfor en nærmere defineret periode. Opfylder virksomheden ikke dette krav, kan det i sidste ende koste kunder, hvilket ikke er optimalt for nogen virksomhed.

Det sidste punkt er den overordnede tilgang, virksomhederne i dag har til deres respektive kunder. *Paul Greenberg* er i dette tilfælde enig med *Newell* i, at vigtigheden i at placere kunden i centrum for relationen er essentiel for virksomheden. *Greenberg* argumenterer dog for, at kunden skal være en slags blomme i et æg forstået på den måde, at samtlige processer vedrørende kunden skal ligge som en beskyttende hinde, eller "æggehvide", og agere næring til relationen. Virksomhedens værdikæde skal i dette tilfælde placeres strategisk omkring kunden, så denne hele tiden føler sig som centrum i forhold til virksomheden og samtidig opfylde de krav og den efterspørgsel, kunden kommunikerer overfor virksomheden.

Det er i denne sammenhæng, at CRM systemet i dag har sin største styrke. Meningen med dette er, at hele virksomhedens værdikæde og de dertilhørende systemer skal fungere som en slags økosystem omkring kunden. Sammenligningen består i, at ved ethvert økosystem såvel som en relation er det livsvigtigt, at enhver del i processen opfylder netop sin del, for at det samlede system kan fungere.

4.2.1 Hvor skabes værdien ved CRM?

Værdien i en relation med CRM som det styrende element skabes som beskrevet ovenfor, når hele virksomhedens værdikæde er placeret strategisk omkring den enkelte kunde, så det fungerer som et økosystem. Værdikæden tilpasses den enkelte kunde, så denne kontinuerligt kan forvente samme høje serviceniveau samt de produkter, der efterspørges. I denne relation er interaktionen baseret på dialog og udveksling af oplysninger. Formålet med dette er kontinuerligt at forny de indsamlede data og informationer og derigennem udveksle idéer og minimere risikoen for ikke at fange nye trends, før det er for sent.

4.3 Verden efterspørger CRM som aldrig før!

Denne påstand er frembragt efter, at *Philip Kotler* i hans bog "*Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*", giver sine bud på, hvor det er, nutidens virksomheder begår fejl i forhold til deres markedsføring og generelle tilgang til marketing. I bogen opstiller han ti teser, som for ham repræsenterer de ti mest almindelige og mest fatale fejltagelser, virksomheder begår, når de beskæftiger sig med marketing. De ti punkter er som følger med *Philip Kotlers* egne råd:¹²⁷

1. Virksomheden fokuserer ikke nok på kunderne

Kunderne skal være i højsædet, da det er dem, virksomheden lever af.

2. Virksomheden forstår ikke sin målgruppe

Derfor er det vigtigt at stille skarpt på målgrupperne og skabe et nuanceret billede ved hjælp af fokusgrupper, spørgeskemaer, personlige interviews osv.

3. Virksomheden glemmer konkurrencesituationen

Som regel kender virksomheder sine direkte konkurrenter. Men det er nemt at komme til at fokusere for meget på de åbenlyse konkurrenter og glemme de mere skjulte. Derfor er det klogt at overvåge konkurrencesituationen.

¹²⁷ Kotler, Philip. (2004), "*Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*", John Wiley & Sons Inc, ISBN-10: 0471650226

4. Virksomheden glemmer sine interessenter

Virksomhedens interessenter skal føle, at der bliver sat pris på dem. Et godt forhold til medarbejdere, leverandører og distributører, presse med videre medvirker til et positivt resultat på bundlinien. Og dermed er det gode forhold til investorerne også i hus.

5. Virksomheden får ingen spændende nye idéer

Idéudvikling er en vigtig del af det at drive virksomhed. Tøv derfor ikke med at bruge medarbejdere, leverandører, distributører, konsulenter og andre partnere som kilder til nye idéer.

6. Virksomhedens marketingplaner er mangelfulde

Marketingplaner skal indeholde en beskrivelse af virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler (SWOT), mål, strategi, taktik, budget og kontrol. Delene skal hænge sammen, rumme nytænkning og udgøre en logisk helhed.

7. Virksomhedens produkt- og servicestrategi halter efter

Opspor et system til at fjerne de produkter fra markedet, som ikke giver omsætning. Sørg for at medarbejderne kender alle virksomhedens produkter, så de i kundeservicen kan henvise kunderne til andre dele af virksomheden.

8. Virksomheden mestrer ikke kommunikation og branding

Målgruppen kender ikke virksomheden og dens produkter, eller produkterne skiller sig ikke ud på markedet. I de tilfælde skal virksomhedens brandingstrategi strammes op.

9. Virksomheden er ikke rustet til effektiv marketing

Hvis marketingchefen ikke er dygtig nok til at lede marketingafdelingen, er det ganske enkelt på tide at finde en ny. Hvis medarbejderne ikke kan klare nutidens marketingudfordringer, skal de trænes i de nyeste metoder. I bund og grund er det et spørgsmål om at involvere afdelingerne mere i hinandens arbejde, så de forstår hinanden og kan arbejde ud fra fælles mål.

10. Virksomheden udnytter ikke it-mulighederne

Hvis Internettet bruges effektivt, har det mange flere muligheder, end de fleste virksomheder kender til.

4.4 CRM systemer kan afhjælpe disse problematikker

Denne kritik minder meget om den, som dannede baggrund for udviklingen af CRM som selvstændig teori, og den kritik *Frederick Newell* fremfører i sin vedrørende CRM, som det benyttes i dag. Denne liste indeholder en række symptomer på, hvor forskellige virksomheder har mangler i forhold til marketing og arbejde med kunderne. Overordnet set indeholder listen eksempler på virksomheder, der ikke har en gennemarbejdet og overordnet strategi for fremtiden, forstået på den måde, at mange af punkterne signalerer manglende samarbejde på tværs af organisationen og de forskellige afdelinger.

Ydermere er denne liste også et bevis på, hvorfor det er vigtigt at involvere samtlige partnere og de respektive kunder i de strategiske overvejelser. Der er med andre ord brug for et system eller en ny måde at tænke på, for at undgå at disse problemer og den manglende fokus skal fortsætte.

Paul Greenberg argumenterer for vigtigheden af at sådanne problematikker kan undgås, hvis virksomheden placerer sig tæt omkring den enkelte kunde for derigennem at opbygge en relation, som både virksomhed og kunde skal få noget ud af. I forhold til de opstillede punkter vil der ved denne form for kontinuerlig måde at interagere med kunden på og inddrage samtlige afdelinger i dette arbejde være mulighed for at minimere risikoen for at undgå sådanne fejl.

Et eksempel på dette ville være, at virksomheden igennem interaktion med kunden kunne indsamle data samt nye idéer og derigennem komme efterspørgslen efter nye produkter i forkøbet. Formålet med dette er at undgå, at efterspørgslen efter ens egne produkter falder, eller kunderne forlader virksomheden på grund af en opfattelse af, at virksomheden ikke tilgodeser deres behov eller holder det, de lover.

4.5 Opsummering

Frederick Newell's forudsigelse om, at CRM ligeså stille var ved at forsvinde, ser ikke ud til at holde stik. Indenfor de seneste 3 – 4 år er der sket store forandringer med CRM systemerne, og hvordan de benyttes. Væk er mange af "fortidens" fejlagtige opfattelser af, hvad CRM egentlig var og er, og hvordan der skal arbejdes med det i en virksomhed.

I princippet er det først i dag, det for alvor er muligt at se, hvilke fordele og muligheder de mange CRM systemer kan skabe hos en virksomhed. Fokuset er i dag mere målrettet mod samarbejdet mellem CRM og andre systemer og processer, og hvordan dette optimeres. Nutidens CRM systemer gør det muligt, gennem samarbejde mellem eksempelvis CRM og SCM systemer, at holde fokus på og kontrollere omkostninger ved produktionen, uden at dette går ud over hverken indtjeningen eller effektiviteten. Derved kan virksomhederne skabe sig et mere reelt og holistisk billede af, hvordan dennes konkurrencemæssige situation er på det eksisterende marked.

Igennem samarbejdet på tværs af organisationen og systemerne skabes der en dybere kundeindsigt og derved også en mulighed for at skabe "kundeglæde" og tilfredshed, der i sidste ende gerne skulle munde ud i længerevarende relationer med de forskellige kunder. *Greenberg* argumenterer for, at nutidens virksomheder er "tvunget" til at integrere deres forskellige programmer og systemer, så de alle indgår aktivt i virksomhedens værdikæde. Dette er ifølge *Greenberg* essentielt på nutidens markeder, hvis man vil være konkurrencedygtig. Ydermere forstærkes denne påstand af, at det er via den samlede værdikæde, at værdien kan leveres til kunden, hvilket netop sker gennem det øgede samarbejde i og på tværs af organisationen.

5 Case: Nordjyske Bank

Nordjyske Bank er en fusion mellem Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank og blev en realitet den 13. marts 2002.¹²⁸ Grundlaget for fusionen var at skabe en bank, der var endnu stærkere og mere fremtidssikret til gavn for Vendsyssel og vendelboerne. Nordjyske Bank har 23 filialer spredt udover Nordjylland samt én i København. Der er 16.000 Nordjyder som er medejere/aktionærer af Nordjyske Bank og 45.000 mennesker der benytter sig af de 24 filialer.

De værdier, der driver Nordjyske Bank, er at Føle stolthed og glæde, være Aktiv, have Kvalitet, Kompetence, Engagement, Loyalitet, Omgængelighed og Nærhed, som tilsammen danner ordet FAKKEL ON, der beskriver de værdier, der arbejdes efter i banken og som fører tilbage til bankens logo.

5.1 Nordjyske Banks arbejde med CRM

Overordnet set var der fire centrale områder hvor banken benyttede sig af et decideret CRM system, nemlig ved:

1. Data Warehouse
2. Kundesamtaler
3. Ambassadørordningen
4. Fremtidigt forløb for rådgiverne

5.1.1 Data Warehouse

Banken benytter et såkaldt Data Warehouse, hvor oplysninger vedrørende kunderne lagres og kan hives frem, når det er nødvendigt. Programmet benyttes udelukkende til at lagre de mere faktuelle oplysninger om kunden, mens de mere "bløde" data, så som vigtige beslutninger, og hvor kunden er i sit liv, ikke kan gemmes i systemet. Svagheden ved dette er, at den enkelte kunderådgiver ikke kan krydstabulere faktuelle

¹²⁸ www.nordjyskebank.dk – Hjemmeside for banken Nordjyske Bank A/S

data med "bløde" værdier, og hermed får et meget statisk billede af kunden baseret på de oplysninger, der allerede er i systemet.

En måde, hvorpå banken minimerer denne svaghed er, at afholde kundesamtaler med de enkelte kunder. Denne samtale skal som minimum afholdes én gang hvert andet år, hvor det er banken, der er den udfarende part og initiativtager til samtalen. Formålet med dette er løbende at få opdateret det billede, banken har af den enkelte kunde og herigennem skabe et mere nuanceret billede af kunden. Denne form for kundekontakt startede banken med tilbage i 1989, som konsekvens af den stigende konkurrence på markedet, hvor de mindre banker måtte differentiere sig på andet end ved eksempelvis at sænke renten på diverse lån.

5.12 Kundesamtaler

Kundesamtalerne er også en vigtig del i, at forhindre kunder i at forlade banken. Interne undersøgelser har påvist, at 50 % af de kunder, der har forladt Nordjyske Bank, netop skyldes den manglende kontakt med banken. Derved er det en af bankens vigtigste roller at være den aktive part i relationen netop for at undgå at miste flere kunder. Vigtigheden i at foretage disse kundesamtaler forstærkes af, at NORDEA Bank netop nu reklamerer for, at individuelle kundesamtaler nu indgår i den service, de tilbyder deres kunder, som en del af deres kunderrelationsopbygning.

Heri kan forskellen mellem en af Danmarks største banker og en mindre lokal også findes, idet Nordjyske Bank har indset, at individuelle kundesamtaler var en måde, hvorpå de kunne skabe kontakt og fastholde deres kundegruppe, mens der for en større bank ikke tidligere har været et decideret værktøj, hvorpå de kunne konkurrere i forhold til deres markedsposition.

Nordjyske Banks største styrke er hermed evnen til og muligheden for at være mere fleksibel i forhold til den enkelte kunde. I de store banker er det mere normalt, at den enkelte kunde bliver placeret i en "kasse", der matcher dennes økonomiske situation og derved modtager samme service som andre kunder, der matcher samme kriterier.

Ulempen ved dette er dog samtidig, at det er bankens rådgivere, der enkeltvis bestemmer, hvilke tilbud deres kundeportefølje modtager. Derved kan de enkelte kunder i princippet forhandle deres respektive bankforretninger individuelt, hvilket ifølge *Mikael Jakobsen*, salgs- og marketingdirektør i Nordjyske Bank, har medført, at banken tjener færre penge på enkelte kunder, da rådgiverne har indgået aftaler, der har kortvarige konsekvenser for forretningen med kunderne uden at se på de længerevarende konsekvenser. Som en reaktion på dette benytter banken deres CRM system til at foretage rutinetjek på, hvilke kunder de mister indtjening på, for derigennem at tage kontakt med den pågældende kunde og rådgiver og finde alternativer til de enkelte forretninger, der foregår i den pågældende relation.

Et eksempel på dette kan være at se på, hvor mange forretninger banken og kunden har, og hvilke de eventuelt kunne få i fremtiden. Formålet med dette er at vise kunden, hvordan banken kan skabe økonomisk værdi for kunden ved at samle alle forretninger under samme tag.

5.13 Bankens *ambassadørordning*

Igennem dette arbejde med kunden er målet at skabe tilfredse kunder, der gerne skulle fortælle om deres respektive positive oplevelser overfor deres omgangskreds. Dermed er det kunderne, der er med til at markedsføre banken igennem bankens *ambassadørordning*, hvor de til gengæld bliver belønnet med mindre gaver, hvis de skaber nye kunder for banken. Denne *ambassadørordning* er et aktivt tilbud til alle bankens kunder, som samtidig fungerer som bankens måde at få kunderne til at sprede budskabet på.

5.14 Rådgiverne

Fremtiden for kunderådgiverne er, ifølge *Mikael Jakobsen*, at kunne se og skabe mere forretning ud fra deres kundeportefølje. Rådgiverne skal være endnu bedre til at prioritere og rådgive de kunder, der skaber værdi for banken - herunder lytte til kundernes behov og ønsker for fremtiden. Jo bedre rådgiverne er til at fange de behov og krav kunderne stiller, desto bedre er oplevelsen med banken. Ydermere er det vigtigt, at der ikke sælges noget til kunderne, de ikke efterspørger.

Ydermere vil der blive lagt mere vægt på klassisk "købmandsskab" hos rådgiverne, så de får lært de rigtige værktøjer til at kunne skabe yderligere forretninger for banken uden at skulle give store rabatter og rentetilpasninger til gengæld.

Derudover er det vigtigt, at rådgiverne skaber et mere nuanceret helhedsbillede af deres kunder, hvilket igen kan afhjælpes ved at benytte og videreudvikle det pågældende CRM system. En af måderne hvorpå *Mikael Jakobsen* kunne forestille sig rådgiverne skal blive bedre til at skabe forretninger for banken på, er ved at indføre en mere opdelt løn, hvor en stor del af den aftalte løn er fast, mens en mindre del er provisions- eller forretningsbetinget. Idéen med dette er, at rådgiverne derved skal føle på egen løncheck, hvad det medfører at fortsætte med at lave aftaler, som det finder sted på eksisterende tidspunkt.

5.2 Opsummering

Nordjyske Banks formål med at benytte deres respektive CRM system er kort fortalt at stå bedre rustet i forhold til fremtidens konkurrencesituation. Det gennemgående tema i forhold til den teoretiske tilgang til emnet CRM, hvor kunden er kongen, er et af de væsentligste punkter i bankens fremtidige strategi. Strategien er valgt med det formål, at banken har indset, at fremtidens kunder er den "knappe" faktor som alle spillerne på markedet jagter og derved er det vigtigt allerede på nuværende tidspunkt at have indarbejdet hele kunderelationsopbygningsprocessen i det strategiske grundlag for virksomheden.

Banken arbejder allerede i dag kontinuerligt med opbygningen af kunderelationerne, hvor kunderådgiverne bliver opfordret til at holde fokus på deres kundeportefølje og arbejde tæt sammen med de enkelte kunder. Derudover vil Nordjyske Bank i det følgende år holde tæt øje med den anden ende af relationen, nemlig der hvor kunderne forlader banken. Vigtigheden af dette skal ses i det faktum, at 50 % af de kunder, der forlader banken i dag, gør det på baggrund af manglende kommunikation og interaktion med deres respektive rådgiver, mens der ingen data er for den anden halvdel af de kunder, der forlader relationen.

Indsamling af kunderelevant data vedrørende denne gruppe kunder kan føre til, at banken vil stå bedre rustet i fremtiden, når den kontinuerligt indsamler data fra kunder, der ikke er fuldt ud tilfredse, med den eksisterende service.

Det vigtigste element i banken bliver derved kunderådgiverne, der tager initiativ til den kontakt, der er mellem bank og kunde. Nøgleordet er her, at det er banken, der skal tage initiativet for, at vise overfor kunderne, at de er vigtige for banken, og at man signalerer dette overfor den enkelte kunde. Derudover vil der i fremtiden blive lagt mere vægt på at gennemgå kundeporteføljerne for at finde frem til de kunder, der skaber forretning for banken og ikke stå i vejen for at lade de kunder, der ikke skaber forretning skifte bank. Kodeordet for det fremtidige arbejde er dermed at skabe en *loyal* kundegruppe, så banken står bedre rustet i fremtiden overfor den stadigt stigende konkurrence på det finansielle marked.

6 Konklusion

Inden for faget marketing er der igennem de seneste årtier sket en enorm omvæltning i forhold til, hvordan man forholder sig til egne kunder, overfor konkurrenterne og i forhold til den stigende konkurrence, der er i dag eksisterer på mange markeder.

Formålet med denne opgave har været at beskrive, hvordan diskussionen vedrørende CRM systemer har udviklet sig, samt hvilke nye tiltag denne diskussion har ført med sig. Udviklingen er langsomt gået fra fokus på markederne, hvor markedsføringen skulle ramme bredt, til i dag, hvor markedsføringen målrettes overfor den enkelte specifikke nøgkundef, og hvor kommunikationen er præget af dialog og generel tovejs kommunikation.

I opgaven var der opstillet et overordnet hovedspørgsmål, der igennem arbejdet med rapporten vil blive besvaret ved hjælp af en række underspørgsmål. Ydermere vil der være en mere praktisk tilgang til emnet via brugen af en case, der belyser, hvordan Nordjyske Bank benytter sig af CRM systemer.

Det overordnede hovedspørgsmål er beskrevet efterfølgende og omhandler en undren over, hvordan hele diskussionen omkring CRM er foregået. På den ene side befinder *Frederick Newell* sig, som siger, at virksomhederne burde gå væk fra at benytte CRM, som vi kender det i dag. Mens eksempelvis *Paul Greenberg* på den anden side argumenterer for, at det først er nu, vi rigtig ser, hvad CRM indeholder og kan bidrage med. Denne konklusion bygger på besvarelserne af de tre underspørgsmål, der blev opstillet som underbyggende spørgsmål på hovedspørgsmålet.

Hvis målet for nutidens virksomheder er at skabe en tættere kunderelation, styre denne og skabe værdi, hvordan kan dette så lade sig gøre, hvis man overlader det til netop kunden at styre denne relation?

Valget af den ovennævnte problemformulering er truffet, da hele præmissen med at lade kunden stå for relationens udvikling og det videre forløb medførte en undren over,

hvorvidt dette er muligt for nutidens virksomheder på de eksisterende markeder, der i høj grad er kendetegnet ved en stigende konkurrencesituation. Baggrunden for at skabe værdi og hermed lønsomme relationer mellem virksomheder og kunder er, at både virksomhed og kunde samarbejder om gensidigt at oprette en relation, der er præget af udveksling af personlige data, tilbud og generel kommunikation.

For at kunne inddrage en fyldestgørende besvarelse af dette hovedspørgsmål, er det nødvendigt at gennemgå besvarelserne af de enkelte underspørgsmål, for derigennem at skabe et bedre grundlag for selve besvarelsen. Underspørgsmålene er som følger:

- *Hvordan adskiller den teoretiske retning for CMR sig fra den traditionelle CRM?*
- *Er CMR en teori for sig selv, eller er der dele af den, der bygger på CRM principperne?*
- *Hvilke forskelle er der, teoretisk beskrevet, mellem hvordan værdien overfor kunden skabes igennem henholdsvis CMR og CRM?*

6.1 Underspørgsmål 1

Formålet med besvarelsen af det første underspørgsmål er, som tidligere beskrevet, at undersøge, hvorledes de to retninger adskiller sig fra hinanden, for derigennem at komme frem til en mere overordnet besvarelse af hovedproblemformuleringen.

Selve begrebet CMR og de bagvedliggende ideer opstod ud fra en kritik rettet mod de mangler og fejltagelser, der prægede mange virksomheders brug af CRM systemer i starten af det nye årtusinde.

I forhold til problemformuleringen er spørgsmålet nu, om CMR i virkeligheden repræsenterer en ny og selvstændig teori, eller om det blot er en videreudvikling af de elementer, CRM allerede indeholder og tilbyder overfor virksomhederne? For at kunne belyse dette spørgsmål, vil det være relevant at drage en parallel til dengang, hvor

CRM første gang blev præsenteret som afløseren for den mere traditionelle tilgang overfor kunderne. Baggrunden for dette valg er, at vise hvordan CRM ændrede måden, hvorpå man kommunikerede med kunderne, hvilket i forhold til den overordnede problemformulering er relevant, da det netop er ud fra denne ændring og anskuelse af kunden, CMR opstod. Derved er det vigtigt at inddrage denne sammenligning af CRM og traditionel markedsføring for at forstå, hvordan CMR senere opstod og fungerer.

Figuren 3.1 på side 73, illustrerer de forskelle, der eksisterer mellem de to retninger inden for marketing og fortæller samtidig historien om, hvor ændringerne vedrørende kunderne er opstået og hvorfor. Overordnet set er den mest fundamentale ændring, at fokus er fjernet fra den rene transaktion og envejs kommunikation, og nu direkte inddrager kunden som en aktiv deltager i dialogen for at indsamle viden, der stiller virksomheden bedre rustet overfor fremtidige ændringer på markedet.

Formålet med CRM lægger op til at inddrage så mange af en virksomheds vigtigste nøgleaktører i den samlede proces for at opnå det bedst mulige resultat og skabe den merværdi til kunderne, som i bund og grund er hovedmålet med hele relationsopbygningen.

Kravet for at opbygge sådanne relationer er, at en virksomhed effektivt samler de vigtigste afdelinger under ét og arbejder intensivt med disse i forhold til den overordnede strategiske tilgang til kunderne. Dette skal ske for derigennem at benytte den synergieffekt, der derved kan opstå, når hver afdeling byder ind med netop deres spidskompetence. For at få skabt en længerevarende relation til en kunde er det vigtigt, at virksomheden arbejder intensivt med blandt andre begreberne marketing, kundeservice og kvalitet. Vigtigheden i dette skal ses ud fra kundens synspunkt, da disse elementer er fundamentale for enhver fremtidig transaktion, og som sådan skal være i centrum ved hver interaktion kunde og virksomhed imellem.

Sammenlignes denne figur med den, som *Newell* benytter i sin bog, finder man flere punkter, hvor CRM ifølge *Newell* stadig sidder fast i den traditionelle transaktionsteori

og dermed *IKKE* leverer den ønskede værdi, og samtidig heller ikke indfrier de løfter, som udgør grundelementerne i CRM.

I figur 3.2 på side 74, er det meget tydeligt, hvor forskellen mellem de to teorier ligger. I forhold til den oprindelige *figur 3.1* har CRM ikke leveret de nødvendige forandringer, som ellers danner baggrund for hele dens teoretiske basis. *Newell* argumenterer for, at i forhold til hans opfattelse af CRM er der stort set ikke sket en forandring efter introduktionen, og derved minder CRM mest af alt stadigvæk om den traditionelle transaktionsmarkedsføring. I denne udlægning er det stadigvæk virksomheden, der er i centrum for den overordnede forretningsstrategi, og den generelle kundetilgang er stadig baseret på virksomhedens præmisser og produktgrundlag. Dermed er CRM for *Newell* intet andet end god gammel og velkendt vin på nye flasker.

Selvom *Frederick Newell* argumenterer for, at CRM ikke opfylder de krav, der blev stillet og ikke anser det for at kunne imødegå de forandringer, der finder sted på markedet på nuværende tidspunkt, erkender han samtidigt, at de virksomheder der har et CRM system, står bedre rustet til at implementere CMR i virksomheden. Baggrunden for dette er, at de ansatte derved har erfaring med at arbejde intensivt med kunder og indsamle og benytte data. Dermed er det relevant efterfølgende at se på, hvilke ligheder der er mellem CRM og CMR.

Kigger man lidt nærmere på de to teorier, vil man kunne finde mange lighedspunkter mellem, hvad der er essentielt i CRM og CMR. Begge er langsigtede strategier, der skabes gennem interaktion med den enkelte kunde og har som mål at skabe baggrund for en decideret relationsopbygning. Selve interaktionen er baseret på dialog mellem kunden og virksomheden, hvor især den personlige og direkte dialog efterstræbes, da kunde og virksomhed herved får sat ansigt på den anden part. Derudover er der fokus på alle kundegrupper, hvilket vil sige både nye kunder, eksisterende kunder og de kunder, der har forladt virksomheden eller er ved at gøre det. I det sidste tilfælde vil der være fokus på enten at tilbageerobre kunderne eller forstå, hvilke elementer eller mangler der var skyld i, de forlod virksomheden i første omgang. Denne fokus er vigtig, i forbindelse med at identificere de kunder, der skaber værdi for virksomheden, samt hvilke kunder der ikke er et økonomisk incitament i, at beholde.

Endelig er der for begge strategier stor fokus på at levere værdi til kunden. Denne værdi anses af begge som værende essentiel for relationen og dækker over både kundens forventede værdi samt værdi, der går udover det lovede.

Hele tilgangsvinklen til at arbejde med et CRM system, som er en specifik del af relationsopbygningen, er opstået som en reaktion på den stadig stigende konkurrence, der eksisterer på markedet i dag. Formålet med dette arbejde er at sætte alle kundesrelaterede data i system, så de kan benyttes mest optimalt set ud fra et økonomisk synspunkt. CRM systemet hjælper dermed med at udpege, hvilke af virksomhedens eksisterende kunder, der udgør den mest profitable gruppe.

CRM systemet hjælper desuden virksomheden med at sammensætte informationer vedrørende den enkelte kunde med deres markedsføring overfor netop denne kunde. Derudover vil disse informationer kunne benyttes hver gang, kunde og virksomhed er i dialog med hinanden. Formålet med denne indsamling af data er på længere sigt at oprette en direkte relation til den enkelte kunde og derigennem give virksomheden en konkurrencemæssig fordel overfor de konkurrerende virksomheder, der forsøger at få fat på netop denne kunde.

Den overordnede forskel set ud fra en teoretisk vinkel er, at CRM sætter kunden i centrum og placerer sig selv omkring denne og fungerer som et økosystem omkring kunden. Derved er nøgleordene tæt interaktion og tovejs kommunikation. CMR derimod vil "distancere" sig fra kunden forstået på den måde, at kunden styrer relationen, og virksomheden interagerer med denne, når det er nødvendigt. Nøgleordene for CMR bliver dermed tillid, parathed og envejs kommunikation.

6.2 Underspørgsmål 2

Det andet underspørgsmål blev fremstillet på følgende måde:

Er CMR en teori for sig selv, eller er der dele af den, som bygger på CRM principperne?

Frederick Newell begynder sin bog med at undskylde, at han som mange andre lovpriste CRM systemerne i sine tidligere værker. Erfaringerne på markedet samt diskussionen om CRM har senere ført til, at *Newell* har ændret fokus og erkendt, at CRM i hans verden ikke kan levere mere af de ting, det lovede i begyndelsen i forhold til kunderne. *Newell* erklærer derved CMR som den direkte arvtager til CRM, der fortsætter, hvor CRM systemerne har måttet give fortabt. I bogen argumenteres der for, at det arbejde, der er gjort med CRM systemer, ikke er direkte spildt, snarere tværtimod. Implementeringen af et CRM system er rent faktisk det første skridt på vejen mod at kunne implementere CMR i en virksomhed.

CMR bygger ganske naturligt på mange af de samme principper som CRM, hvilket i sig selv ikke er overraskende. Selve fremgangsmåden, hvor et system afløser et andet, er ikke unaturligt indenfor marketingens historie CRM var tidligere ment som en naturlig forlængelse af den traditionelle marketing.

Grunden til dette er, at hele idéen med CMR er at skabe en så stærk relation i forhold til nøglekunderne, at disse i princippet kan styre relationen, uden virksomheden blander sig i denne. For at nå frem til denne relation, er det vigtigt, at hele det indledende arbejde i forhold til relationen er skabt gennem længerevarende kontakt og interaktion med kunden. I dette tilfælde argumenterer *Frederick Newell* for vigtigheden i, at virksomheden allerede arbejder eller har arbejdet med et CRM system for at opnå den dybere indsigt i, hvilke elementer der er nødvendige for relationsopbygning.

CMR arbejder derved med mange af de samme områder og med identiske principper, som gør sig gældende ved CRM systemer. Argumentet med, at CMR er noget ganske nyt og revolutionerende, skal forstås med det forbehold, at dele af det ganske vist er

nytænkning, men meget er noget, der er set tidligere og som virker som en naturlig forlængelse af den bagvedliggende teori for CRM.

6.3 Underspørgsmål 3

Det tredje og sidste underspørgsmål omhandler, hvor værdien i relationen skabes i forhold til de to retninger:

Hvilke forskelle er der, teoretisk beskrevet, mellem hvordan værdien overfor kunden skabes igennem henholdsvis CMR og CRM?

Kundeværdi er et af de vigtigste elementer i enhver kundestrategi i dag, men i princippet er det et element, der ikke er nemt at definere bredt, da værdi er individuelt opfattet af hver eneste kunde. Det, der repræsenterer værdi for én kunde, er ikke nødvendigvis det samme, der skaber værdi for en anden. Dette faktum er en af de grundlæggende elementer i CMR, da formålet netop er at interagere med den enkelte kunde og derigennem forstå, hvad denne opfatter som værdi.

Hele idéen med CMR og dennes berettigelse skal findes i, at CMR vil sørge for, at kunden skal føle sig unik og som den "Konge", som, mange argumenterer for, er det vigtigste kodeord for det nye årtusinde. For at dette skal fungere, kræver det, at CMR skal skabe de lovede fordele ved at komme så tæt på kunderne som overhovedet muligt. Virksomhederne skal benytte den akkumulerede viden til at skabe kontakt med kunderne, hvilket vil sige at interagere endnu mere med kunderne.

Værdien for kunden skabes igennem den tætte relation, hvor det er kunden, der styrer interaktionen og får leveret det produkt eller den service, der efterspørges. Til gengæld skal kunden udveksle personlig data og generel information. En anden fordel for kunden er, at jo mere viden en virksomhed akkumulerer omkring kunden, desto mere specifikke kan produkterne eller servicen laves.

For bedst at kunne forstå det centrale i CMR, beskriver *Newell* et eksempel med et luftfartsselskab, der tilbyder en fast rejsende hurtig check in, muligheden for at springe den eventuelle kø over, reservere den foretrukne plads i flyet, have et specifikt måltid og drikkevarer med som matcher den enkelte kundes krav, bestille bil eller transport videre efter flyrejsen, samt bestille værelse på det foretrukne hotel. Kunden skal blot fortælle hvor rejsen går hen og hvornår den finder sted. Sådant et tilbud repræsenterer hvad CMR i bund og grund er. Dette vil sige, at man udnytter den viden, man skaber om kunden over tid, til at personalisere produktet til netop dennes behov og ønsker og i sidste ende kontinuerligt levere dette, som var det en naturlig ydelse i den pågældende relation.¹²⁹

Værdien i en relation med CRM som det styrende element skabes, når hele virksomhedens værdikæde er placeret strategisk omkring den enkelte kunde, så det fungerer som et økosystem. Værdikæden tilpasses den enkelte kunde, så denne kontinuerligt kan forvente samme høje serviceniveau samt de produkter, der efterspørges. I denne relation er interaktionen baseret på dialog og udveksling af oplysninger. Formålet med dette er kontinuerligt at forny de indsamlede data og informationer, og derigennem udveksle idéer og minimere risikoen for ikke at fange nye trends, før det er for sent.

6.4 Hovedproblemformuleringen

For at besvare den overordnede problemformulering er det vigtigt at få undersøgt emnet CMR og de bagvedliggende principper. Overordnet set vil det mest naturlige og logiske svar på problemformuleringen være, at det *ikke* vil være muligt at få opbygget en stærk og længerevarende kunderelation, hvis det er kunden, der styrer forløbet.

På nutidens markeder med den høje grad af konkurrence om kunderne vil det ikke være favorabelt at lægge alt ansvar for det videre forløb i kundernes hænder. Dette vil især være utilrådeligt, når det gælder nye kunder eller kunder, man ikke har haft kontakt

¹²⁹ Newell, Frederick., (2003), ”*Why CRM Doesn’t Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*”, Kogan Page, First Edition, s. 16-17

med igennem længere tid. Svaret på selve problemformuleringen er dog ikke så ligetil, hvis man anskuer det fra et CMR synspunkt. *Frederick Newell* argumenterer for, at denne tilgang til kunden og overleveringen af ansvaret først vil kunne finde sted efter længere tids interaktion med den pågældende kunde. Idéen bag CMR er at give de virksomheder, der allerede har investeret i køb af CRM systemer, mulighed for at drage nytte af de allerede indsamlede data vedrørende kunderne. CMR bliver derved en løsning for virksomhederne til at kunne imødegå de stigende krav og behov, kunderne giver udtryk for på kundernes præmisser. Meningen med dette er, at virksomheden derved signalerer, at den kender kunden og ved, hvilken service der skal leveres. Dermed er der ingen grund til at "jagte" kunden unødigt med tilbud og nye tiltag, hvis disse ikke matcher den viden, virksomheden har vedrørende kunden.

Virksomhed og kunde er derved begge involveret i relationen, hvor hver især drager nytte af den skabte værdi. Dermed vil det ifølge CMR være idéelt at overdrage styringen af relationen til kunden for at vise, at man virkelig lytter, når der kommunikeres. Virksomheden holder det, man lover og endelig, at kunden ved, at når denne udveksler personlige data, bliver disse benyttet til at gøre livet nemmere for kunden.

6.5 Case: Nordjyske Bank

I forhold til den teoretiske tilgangsvinkel til emnet er der ydermere beskrevet en mere praktisk indgangsvinkel til emnet gennem den valgte case. Casen indeholder Nordjyske Banks arbejde med et implementeret CRM system, deres erfaringer samt holdning til selve arbejdet med kunderelationer.

Nordjyske Bank benytter i dag deres respektive CRM system for at stå bedre rustet i forhold til fremtidens konkurrencesituation. Det gennemgående tema i den teoretiske tilgang til emnet CRM, hvor kunden er kongen, er samtidig også et af de vigtigste nøgleord i bankens nuværende og fremtidige strategi. Strategien er valgt ud fra bankens nuværende position på markedet samt forventninger til fremtiden. Banken har indset, at fremtidens kunder er den såkaldte "knappe" faktor, som alle aktørerne på

netop dette specifikke marked jagter. For at imødekomme den forventede konkurrence om kunderne har Nordjyske Bank på nuværende tidspunkt derfor allerede indarbejdet hele kunderelationsopbygningsprocessen i det strategiske grundlag for banken.

Banken arbejder af samme årsag allerede i dag kontinuerligt med opbygningen af kunderelationer, hvor især kunderådgiverne bliver opfordret til næsten dagligt at holde et vågent øje med deres respektive kundeportefølje. Formålet med dette er netop at forsøge at forhindre, at kunderne forlader banken på grund af manglende kontakt eller fokus på deres behov. Derudover vil Nordjyske Bank i det følgende år indsamle data fra og omkring de kunder, der forlader banken, hvor den indsamlede data vil blive brugt som en guide til, hvor banken mangler fokus og generel forståelse af kunderne på nuværende tidspunkt. Vigtigheden af dette udtrykkes ved, at 50 % af de kunder, der forlader banken i dag, gør det på baggrund af manglende kommunikation og interaktion med deres respektive rådgiver, mens der på nuværende tidspunkt ikke er tilgængelige data for den anden halvdel af kunder, der forlader banken. Banken er dermed opmærksom på, det tal som *Frederick Newell* beskriver i sin bog, hvor argumentet er, at ca. 50 % af ens kundegruppe befinder sig i den gruppe, der hedder risikogruppen.

Nordjyske Bank arbejder overordnet med CRM systemer for at kunne bibeholde den nuværende position på markedet. Denne position skal forsvares ved hjælp af dybere indsigt i den enkelte kunde for derigennem at kunne servicere de behov og krav, kunden stiller. Strategien for fremtiden er bygget op omkring løbende interaktion med bankens kunder for derved at fastholde den nuværende kundegruppe samt forstærke denne. Indsamling af kunderelevant data vedrørende denne gruppe kunder, kan føre til, at banken vil stå bedre rustet i fremtiden, når den kontinuerligt indsamler data fra kunder, der ikke er fuldt ud tilfredse med den eksisterende service.

For at imødekomme fremtidens konkurrencesituation er det vigtigste element i banken den kontinuerlige videreudvikling og uddannelse af kunderådgiverne. Dette skal ske for derigennem at sørge for, at de løbende tager initiativ til kontakten mellem bank og kunde. Ydermere vil der i fremtiden blive lagt mere vægt på at finde frem til de kunder, der skaber den bedste forretning for banken og samtidig ikke være bange for at miste

kunder, der ikke er et økonomisk ræsonnement for at bibeholde. Kodeordet for det fremtidige arbejde er dermed at skabe en stærk kundegruppe, der har et stærkt incitament for at blive hos Nordjyske Bank, så banken står bedre rustet i fremtiden overfor den stadigt stigende konkurrence på det finansielle marked.

7 Perspektivering

Ved gennemlæsning af litteratur vedrørende CRM, vil man i mange tilfælde blive præsenteret for anekdoten om den gamle købmand på hjørnet, der kendte sine kunder og deres behov, hvilket var en af forløberne for nutidens arbejde med CRM. Sammenligningen giver et godt indblik, i hvad det vil sige at arbejde med kunder i dagligdagen, men i takt med udviklingen, er der ikke rigtig plads til denne form for købmand længere. Er massekommunikationen ikke blevet til en masse kommunikation? Har støjmuren nogensinde været stærkere i forhold til at nå igennem med et budskab til kunden? Er den gamle købmand ikke blevet til den døve købmand? Det er ved at være på tide igen at *spørge* kunden om, hvad det skulle være, i stedet for at præsentere kunden for en masse produkter som man tror, er relevante for kunden.

7.1 Fremtiden for CRM

Der har som tidligere beskrevet været megen diskussion om emnet CRM og om, hvorvidt der overhovedet er nogen fremtid for de virksomheder, der benytter sig af dette. Selve diskussionen vil nok aldrig helt forstumme, da der altid vil være plads til forbedringer og videreudviklinger, men der er ingen tvivl om, at hele tilgangen til kunden er essentiel for fremtidens kunder. En klog mand sagde engang disse berømte ord:

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent; it is the one that is most adaptable to change" - Charles Darwin.

Påstanden var oprindeligt fremsat med henblik på arternes udvikling og skabte dengang stor diskussion, da den stred imod megen af den daværende opfattelse af virkeligheden. Overført på nutidens marked vil selve essensen i citatet stadig være gældende, da det kun er de virksomheder, der er i stand til at imødegå de ændringer og nye trends, der opstår på deres respektive markeder, som vil overleve. Fremtiden for virksomhederne vil byde på enorme ændringer inden for mange af deres tidligere kerneområder og kompetencer, og de virksomheder, der klarer disse ændringer bedst, står også bedre rustet senere hen. Opfattelsen af kundernes magt er blot ét eksempel

på en ændring, der har tvunget mange virksomheder til at redefinere deres tilgang til markedet.

I dette projekt er der taget udgangspunkt i litteratur fra 2003 og 2004. Grunden til dette er, at der på dette tidspunkt var ekstrem megen fokus på CRM. På nogle punkter eksisterede der en opfattelse af, at CRM befandt sig ved en skillevej, hvor fremtiden var usikker for den daværende opfattelse af CRM systemer som garant for fremtiden. På nuværende tidspunkt skriver vi 2008, og dermed vil det være interessant at kigge på, hvordan udviklingen er foregået i løbet af disse fire år.

I en artikel fra Dagbladet Børsen, den 4/10 – 2005 blev der præsenteret en undersøgelse, foretaget af Rambøll Management, vedrørende, hvor mange penge der blev investeret i IT systemer. Undersøgelsen viste, at omkring 50 % af de kr. 2,5 milliarder, der blev investeret i CRM systemer i Danmark, gik tabt.¹³⁰ Disse tal er ikke videre positive, men igen kan de også være et resultat af, at selve implementeringen har fundet sted, mens selve relationsopbygningen blot lige er begyndt. Selve arbejdet med CRM og en virksomheds tilgang til dette, ændres ikke natten over, men er en enorm proces, der kræver tid og ressourcer. Ser man udelukkende på tallene alene, vil det være nemt at konkludere, at det har været en fiasko. Problemet med dette kan dog være, at det er en langvarig proces at arbejde med CRM i en virksomhed, hvor resultaterne skal måles over en længere periode. For virksomheden vil der være delt opfattelse af arbejdet, da man på den ene side skal tilfredsstille eventuelle aktionærer eller ejere, mens der på den anden side skal afsættes ressourcer, der måske først betaler sig tilbage efter 5 eller 10 år.

En anden væsentlig udfordring mange af nutidens virksomheder står overfor, er den stigende tendens til, at kunderne handler mere på Internettet end tidligere. På nuværende tidspunkt nærmer dette niveau sig 10 % af den samlede detailhandel¹³¹, hvilket stiller krav til virksomhederne om at kunne levere samme service i den fysiske butik, men også over Internettet. Ydermere vil der derved være ekstra fokus på at

¹³⁰ <http://www.kontineo.com/UserFiles/Indlaeg/PJA,%20Farum%2023.%20maj.pdf>

¹³¹ <http://www.marketmagazine.dk/default.asp?Action=Details&Item=501>

indsamle derigennem kontinuerligt at kunne tilbyde kunderne samme vilkår og service både fysisk og over Internettet. Derudover er det tankevækkende, at der har været så meget fokus på at forklare, at CRM systemer ikke er en teknologi eller et decideret IT system, men samtidig er en af fremtidens største udfordringer, - at arbejde med kunder over Internettet som man måske aldrig får at se fysisk. Virksomhederne er derved nødt til også at implementere deres virtuelle virksomhed ind i resten af værdikæden for derved at kunne servicere dette medie, hvilket igen stiller krav til CRM systemet og dets evne til at arbejde på tværs af flere afdelinger.

I en artikel fra den 21. marts 2006 citeres *Helmar Rudolphs*, forfatteren af artiklen "*Customer Relationship myths*" fra 1999, for at have sagt følgende:

*"Men efter min mening har ingen virksomhed nogensinde, aldrig, fået det ud af CRM, som den kunne, hvis den blot havde nærmet sig opgaven fra den holistiske indfaldsvinkel, og ikke som en systemløsning."*¹³²

Hvis denne påstand holder vand i virkeligheden, er det ikke flatterende for CRM som salgsargument. Det centrale emne er, som så mange gange før, at virksomheder anser CRM systemer som en overordnet systemløsning, der efter implementeringen straks skal skabe målbare data og resultater til bundlinjen. Spørgsmålet er så, om vi er tilbage til start med henblik på, hvordan CRM opfattes. Er der intet sket siden 2004?

Kan man overhovedet svare på det spørgsmål uden at opstille en lang række præmisser for rigtigheden i sin påstand? Problemet med CRM er, at alle snakker om det, og alle arbejder med det på et eller andet niveau, men hvor mange der har fuldt ud implementerede systemer, der genererer indtægter for den pågældende virksomhed, er ikke til at give et decideret tal på. Det ville måske være en idé at hæve sig op over emnet og se på CRM fra oven og finde ud af, hvad der er centralt for hele emnet og hvordan man implementerer det, der har relevans for netop ens egen virksomhed. CRM er, når alt kommer til alt, en måde, hvorpå en virksomhed kan styre en given relation til en kunde. Mennesker indgår relationer med andre næsten dagligt, hvad end det er

¹³² http://www.talefod.dk/hvorfor/vis_artikel/ikke-en-eneste-virksomhed-arbejder-for-alvor-med-crm/

venskaber, bekendtskaber eller mere perifert kendskab til andre. Kan denne egenskab ikke benyttes af en virksomhed, når det i sidste ende er to mennesker, der sidder overfor hinanden, hvor den ene er kunde, og den anden repræsenterer en virksomhed? Måske har hele diskussionen om CRM systemer blot øget til forvirringen af, hvordan man egentlig forholder sig til arbejdet med relationer og kunder. *Paul Greenberg* afslutter sin bog med følgende bemærkning:

"The best CRM is when you don't know it is CRM." ¹³³

Ligeledes indleder *Frederick Newell* sin bog med et forord af *Seth Godin*, hvori denne skriver følgende:

"Last thought: quit studying the issue and go try something. You can setup a simple e-mail solution on your desk for a dollar. See what happens when you interact whit 100 consumers a day by e-mail – treating them like real people and doing what you need to do to grow their business. The results will surprise you." ¹³⁴

Ovenstående påstande efterlader en del til overvejelse, da de begge på deres egen måde lader det op til den pågældende virksomhed at kigge indad og finde ud af, hvilken type løsning, der er den mest optimale for at opfylde de behov, der eksisterer. Dette er måske i virkeligheden det mest centrale i hele diskussionen. Man kan godt arbejde med kunderelationer og CRM eller CMR uden at investere i dyre programmer, hvis blot det centrale element og fokus i arbejdet er kunden, og man samtidig skaber rammer og muligheder for de ansatte til at opfylde dette.

¹³³ Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition, s. 652

¹³⁴ Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition. - Foreword

8 Litteraturliste

8.1 Artikler

- *2008 bliver kundens år* – af Per Østergaard Jacobsen
<http://www.marketmagazine.dk/default.asp?Action=Details&Item=501>
- CRM – *Ikke en eneste virksomhed arbejder for alvor med CRM* – af Folke Kelstrup, Interview med Helmar Rudolph
http://www.talefod.dk/hvorfor/vis_artikel/ikke-en-eneste-virksomhed-arbejder-for-alvor-med-crm/

8.2 Bøger

- Andersen, Henrik., (2003), "*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S
- Arbnor & Bjerke., (1997), "*Methodology for creating business knowledge*", 2. udgave, SAGE Publications Inc.
- Andersen, Henrik., (2003), "*CRM Strategi – Implementeringens syv trin*", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S
- Anderson, Henrik & Jacobsen, Ø, Per., (2000), "*Customer Relationship Management, chapter 4*", John Wiley & Sons, s. 58
- Bruhn, Manfred., (2003), "*Relationship Marketing – Management of Customer Relationships*", Prentice Hall, s. 11

- Eiriz, Vasco & Wilson, Dom., (2006), "*Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration*", European Journal of Marketing Vol. 40 No. 3/4, 2006, s. 275-291
- Gadamer, Hans-Georg., (2004): "*Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*". Oversat og med indledning af Arne Jørgensen. Systime. Viborg 2004. ISBN: 87-616-0288-4. 522 sider
- Gibson, Burrell & Gareth, Morgan., "*Sociological Paradigms and Organisational Analysis*", Vermont: Ashgate
- Greenberg, Paul., (2004) "*CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*" McGraw-Hill, Third Edition.
- Guba, Egon G., (1990). "*The Paradigm Dialog*". London: Sage.
- Heldbjerg, Grethe & Bent Warming-Rasmussen & Lars Ole Wiese., (1996), "*En videnskabsteoretisk og metodisk tilgang til budgettering som strategisk disciplin*", Det erhvervsøkonomiske Fakultets Skriftserie, nr. 34, Handelshøjskole Syd, Sønderborg 1996.
- Heldberg, Grethe., (2001), "*Grøftegravning i metodisk perspektiv.*", Kbh.: Samfundslitteratur.
- Jensen, Hans Rask., (1996) "*Erhvervsøkonomisk problemløsning set i et metodeperspektiv*".
- Jacobsen, Østergaard Per., (1999), "*CRM-Håndbogen – Fra gruppe til multiindivid.*", PricewaterhouseCoopers, Nørhaven AS
- Kotler, Phillip & Armstrong, Gary., (2005), "*Principles of Marketing*", 11 udgave, Prentice Hall, ISBN 0-13-146918-5

- Kotler, Philip., (2004), "*Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*", John Wiley & Sons Inc, ISBN-10: 0471650226
- Kristiansen, Søren og Krogstrup, Hanne Kathrine., (2002) "*Deltagende observation*" 2. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Kvale, Steiner., (2003) "*Interview*" 9.oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Morgan, R.M & Hunt, S.D., (1994), "*The commitment-trust theory of relationship marketing*", Journal of Marketing, Vol. 58 No. 3, s. 20-38
- Möller, Kristian & Halinen, Aino., (2000), "*Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*", Journal of Marketing Management No. 16, s. 29-54
- Newell, Frederick., (2003), "*Why CRM Doesn't Work – How to Win By Letting the Customers Manage the Relationship*", Kogan Page, First Edition
- Nørreklit, Lennart.,(1987), "*Formale strukturer i den sociale logik – Et studie i udsagnslogik*", Aalborg Universitetsforlag.

8.3 Internet sider

- <http://www.nordjyskebank.dk>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer
- http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning
- http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford
- http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management

8.4 PDF Filer

- <http://www.kontineo.com/UserFiles/Indlaeg/PJA,%20Farum%2023.%20maj.pdf>
- <http://www.nne.biz/pdf/Annual%20Reports%20&%20Financial%20Reports/NNE%20Aarsskrift%202003.pdf>

8.5 Undervisningsnoter

- Thisted, Jens, (efterår 2004), "*Paradigmer/metodesyn2*", Methodenoter.
- Thisted, Jens, (2005), Metode – noter 2005, Aktørsyn

Bilag 1 - Spørgerammen for Interview med Mikael Jakobsen

I de efterfølgende afsnit er den overordnede spørgeramme for interviewet beskrevet. Det er vigtigt at pointere, at denne ikke skal følges slavisk, men mere fungere som en guide for forløbet, hvor samtalen skal holdes i gang, hvis der opstår pauser. Det er ikke så vigtigt om alle spørgsmålene besvares, det er derimod essentielt, at Mikael Jakobsen får mulighed for at fortælle om bankens erfaringer med CRM systemer og overordnet kunderelationsopbygning.

1. Din egen baggrund – Position i dag

2. Har I et decideret CRM system i banken?

- Hvor længe har I arbejdet med sådan et system?
- Hvordan arbejder I med CRM i banken?

3. Hvilke tiltag tager I overfor kunderne?

- Hvordan arbejder I med kunderelationer og opbygning af sådanne?
- Hvem er ansvarlige for arbejdet med disse relationer?
- Hvordan er de ansvarlige klædt på til at udføre deres opgaver?

4. Hvordan ser Du arbejdet med kunderne i fremtiden?

- Er Du enig i påstanden om, at kunden er "kongen"?
- Hvordan er arbejdet med kunderne, der forlader banken, tilrettelagt?

Bilag 2 - Transskription af Interview med Mikael Jakobsen

I det efterfølgende afsnit er transskriptionen af interviewet med *Mikael Jakobsen* foretaget. I det videre forløb vil *Mikael Jakobsens* navn blive forkortet til MJ.

Hvad er din overordnede baggrund rent uddannelsesmæssigt?

MJ: Det er egentlig en lang række af begivenheder, der gør, at jeg sidder her i dag. Jeg er oprindelig ansat i banken, for snart mange år siden, som rådgiver. Dernæst har jeg uddannet mig lidt her og der og bestridt en række forskellige stillinger, indtil den daværende direktør gik af, og jeg fik tilbudt stillingen som underdirektør, med titel af salgs- og marketingsdirektør. Jeg må hellere lige indskyde, at jeg ikke er uddannet inden for marketing eller salg, så det jeg ved om marketing, er noget jeg har læst mig til, taget kurser i, eller er sket igennem praktiske erfaringer.

Der er selvfølgelig andre i afdelingen der har uddannet sig inden for marketing og salg, så vi er godt dækket ind, hvad det angår.

Overordnet kommer dette interview til, at handle om CRM systemer og jeres tilgang til og arbejde med dette.

MJ: Det må vi se om ikke vi kan finde ud af så, du spørger bare løs.

Benytter I et CRM system her i Nordjyske Bank?

MJ: Ja, vi har et program. Eller et system, om man vil. Det er et såkaldt Data Warehouse, hvor vi lagrer alle vores informationer om kunderne samt deres gøren og laden med vores bankrådgivere.

Hvordan fungerer det system?

MJ: Systemet er af lidt ældre karakter, hvilket desværre betyder, at vi kun kan foretage krydstjek mellem mere målbare informationer, om man vil. Vi kan på nuværende tidspunkt ikke krydstabulere med de såkaldte blødere data, som ellers ville kunne skabe et mere helstøbt billede af kunden i stedet for det øjeblikks billede, vi nu har af kunden.

Er det alle, der kan benytte systemet?

MJ: Alle kan i princippet lægge data og informationer ind. Det er jo rådgiverne, der har den daglige kontakt med kunderne, så det er også dem, der skal sørge for at indsamle al relevant data vedrørende kunden og gemme den.

Kan de så også trække data ud af systemet?

MJ: Nej ikke direkte i hvert fald. Det er der, systemet har en af sine svagheder. Der sidder folk og styrer systemet og er ansvarlige for, at det virker. Og det er dem, der sørger for at lave de nødvendige udskrifter af data og så videre.

Men det er heller ikke så tit, vores rådgivere direkte har brug for disse data. Det er mere mig og de folk i min afdeling, der benytter dataene i forhold til vores arbejde, og hvis der er behov for at undersøge noget.

For lige at vende tilbage til før. Du siger, I får et øjebliksbillede af kunden? Hvad gør I for at få et mere tidssvarende billede af kunden?

MJ: Dem, der kender kunderne bedst, er jo vores og kundens rådgivere, så i sidste ende er det dem, der er ansvarlige for, at forholdet til kunden bliver plejet og herunder også vide, hvad der sker med kunderne. Det er jo ikke sådan, at rådgiverne kender alle deres kunder direkte. En rådgiver har måske 200 kunder i sin kundeportefølje, så det ville være umuligt at kende dem alle sammen. Men hver enkelt kunde har jo sin egen sagsmappe, hvor oplysningerne om forretningerne med banken er beskrevet, og der har jeg da snakket med enkelte rådgivere, der skriver noter om forskellige hverdagsting, de ved, har relevans for kunden.

Så det overordnede billede af kunden ligger hos den enkelte rådgiver?

MJ: Ja det kan man godt sige.

Hvordan arbejder rådgiverne så med begrebet CRM overfor kunderne?

MJ: Nu er det ikke sådan, at vi snakker om CRM som det, vi arbejder med, hvis du forstår. For os er det arbejdet med den enkelte kunde, som er i fokus, og det sørger rådgiverne for via individuelle kundesamtaler.

Men I arbejder altså individuelt med kunderne?

MJ: Ja, vi begyndte allerede i 1989 med at indføre individuelle kundesamtaler som et led i vores arbejde med kundegruppen. Dette går kort fortalt ud på, at den enkelte rådgiver har ansvaret for at have indkaldt og gennemført en samtale med hver enkelt kunde i kundeporteføljen indenfor en tidsramme på 2 år. Det er samtidig også med til løbende at holde os opdateret med, hvad der sker i kundernes liv og giver os mulighed for at føle pulsen ude hos kunderne.

Hvad lå der bag den beslutning i 1989?

MJ: Puha, det er ved at være nogle år siden, men så vidt jeg husker, var det en beslutning, der blev truffet i forhold til vores størrelse og ressourcer i forhold til konkurrenterne i byen. Vi er jo ikke den største bank, så vi er nødt til hele tiden at være fleksible i vores tilgang til kunderne. Det morsomme er, at jeg forleden dag så en reklame fra Nordea, hvor de netop præsenterede kundesamtaler som deres nyeste tiltag, men sådan er det nok bare engang i mellem. De store banker kan jo heller ikke afholde individuelle samtaler med hver enkelt kunde, så ville de jo aldrig blive færdige, men muligheden er der nu...

Så beslutningen er altså en del af jeres overordnede strategi i dag?

MJ: Ja, det er et af de vigtigste værktøjer, vi arbejder med i dag. Vi opfordrer vores rådgivere til at være den udfarende i forhold til kunden. Det vil sige, at samtalen ikke skal finde sted en dag, kunden alligevel er inde i banken, men aftales så rådgiverne får lejlighed til at kigge papirerne igennem og se, om forudsætningerne er de samme, som sidst de snakkede sammen.

Men er det ikke også en måde at arbejde med CRM på?

MJ: Jo, det kan du måske godt sige. For os er det et bevidst valg, da vi gerne vil signalere, at vi er til for kunderne. Men det er mere end det. Det er også et værktøj, vi benytter til at "træne" vores rådgivere.

Hvad mener du med at "træne"?

MJ: Ha ha, det lyder måske underligt, men som ansvarlig er det jo min opgave at klæde rådgiverne bedst muligt på overfor deres arbejde med kunderne. Jeg får gerne et udskrift hver uge med de aftaler, der er truffet i løbet af ugen mellem kunder og banken, og her kan jeg jo tydeligt aflæse, hvem der er gode til at lave aftaler.

Så det er altså en måde at uddanne rådgiverne på?

MJ: Mange af vores rådgivere er rigtig gode til deres arbejde, og derfor har vi fra ledelsens side også givet dem lov til at være fleksible i deres tilgang til kunderne. Dermed kan den enkelte rådgiver indgå aftaler, som han/hun anser for rigtige.

Det anser vi faktisk som en af vores største styrker, at vi kan tillade os at give vores rådgivere mulighed for at være fleksible overfor kunderne. Det, der så er det problematiske i det, er, at det samtidig også er en af vores største svagheder.

Hvordan hænger det sammen?

MJ: Det er igen meget individuelt. Vores rådgivere er gode til at være fleksible overfor kunderne, hvilket i sidste ende kan gå ud over bankens forretninger og indtjening per kunde. Jeg kunne godt nogle gange ønske mig, at når man repræsenterer banken, føler man et større ansvar overfor, at det er bankens penge, man handler med. Det er ligesom med godt gammeldags nordjysk købmandsskab. Man prutter lidt om prisen, skærer kanterne lidt til og mødes så ved en pris, begge parter kan være tilfredse med.

Hvis det stod til mig, vil jeg gerne forsøge at lære rådgiverne sådan et håndværk. Det er også en måde at få dem til at indse, at hver gang de laver en aftale med kunderne om for eksempel en rentetilpasning eller en lavere månedlig ydelse på et lån, så koster det banken penge. Vi er en lille bank med omkring 45.000 kunder, så vi har ikke råd til at miste alt for mange kunder eller ændre på alle aftaler.

Så rådgiverne skal altså være bedre til at lave forretninger?

MJ: Nu lyder det jo meget flot at sige, at de skal være bedre til det, men som sagt er vores medarbejdere dygtige til deres arbejde, men nogle gange skal man også prøve at se det hele i et lidt større perspektiv og måske endda med en længere tidsramme.

Men er det ikke netop også at arbejde med kunderelationer, altså CRM?

MJ: Jo, det er det jo nok. Men det er også en måde at få rådgiverne til at indse, at hvis de skal ændre en aftale, så vil det være bedre, hvis de lige brugte 5 min på at undersøge, hvilke forretninger banken og kunden har og eventuelt undersøge, om denne eventuelt har optaget et boliglån et andet sted. Tager man sig tiden, vil man også kunne lave et bedre forslag overfor kunden, hvor han/hun får noget, og banken overtager lånet i huset eller alle forsikringerne, altså noget for noget. Derved opfylder vi kundens krav og mister samtidig ikke penge på den enkelte kunde.

Hvordan skal rådgiverne så blive bedre til det?

MJ: Nogle kan det allerede, mens andre blot skal have det forklaret på en anden måde. Jeg tilbyder i ny og næ at tage med til et kundemøde og præsentere sådan et forslag til kunden for derigennem at vise, hvordan det kan gøres.

Hvordan tager rådgiverne imod det?

MJ: Det er ikke noget, jeg gør så tit igen, men overordnet er de godt tilfredse. Det er jo også en måde for dem at få nye inputs på. Jeg prøver at gøre dem lidt bedre til at prioritere deres arbejde og kunder. Fortæller dem, at nogle gange er det okay at sige nej til en aftale, hvis den ikke er økonomisk okay overfor banken. Om vi så mister kunden, jamen det er så prisen. Der findes jo også kunder, som ikke skaber forretninger for banken, og dem skal vi være bedre til at identificere.

Der er megen snak om, at kunden er kongen. Hvordan ser du på det?

MJ: Det kan jeg kun tilslutte mig. Der er så mange muligheder på eksempelvis vores område, så det er ekstremt vigtigt, at vi forsøger at fastholde vores position og kundegruppe. Var jeg rådgiver, havde jeg bevist inddelt min kundeportefølje med en top ti over mine bedste kunder, en top ti over de næstbedste og så videre. De kunder der er

i min top ti, er dem, som jeg ved, banken tjener flest penge på, og som jeg meget nødt vil miste. Så ville jeg også vide, at de her kunder skal jeg have fuld fokus på og samtidig vide, at der er andre kunder, som må få lidt mindre fokus, men igen det er vilkårene.

Vi må bare gøre det så godt, vi kan overfor kunden. Måske en af måderne, vi kunne blive bedre på, var ved at ændre lidt på aflønningen af vores rådgivere. Jeg kunne godt forestille mig, at en del af deres aftalte løn var fast løn og en mindre del var provisionsbaseret løn, som var baseret på deres aftaler. Jeg tror rent faktisk, det ville være med til at få vores ansatte til at føle lidt mere ansvar og ejerskab overfor bankens penge.

Jeg har læst om jeres ambassadørordning. Hvordan ser du formålet med den?

MJ: Det er jo vores måde at skaffe nye kunder på ved at benytte vores eksisterende kunders netværk. Idéen er at spørge en tilfreds kunde, om ikke han/hun ville kunne tænke sig at fortælle om banken og de muligheder, den giver, og de oplevelser de selv har haft med banken. Vi er jo en lille bank, så vores markedsføringskroner skal jo benyttes optimalt.

Så det er lidt en "noget for noget" ordning?

MJ: Ja, det kan man godt sige, men det er vores måde at spørge kunderne, om ikke de kender andre, de synes, skulle have muligheden for at lave den samme slags aftaler som kunden selv. Til gengæld for dette modtager kunden en lille gave, som kan være eksempelvis vin eller biografbilletter.

Så overordnet set arbejder banken med CRM?

MJ: Helt sikkert, det er vi simpelthen nødt til, hvis vi vil beholde vores nuværende position og kundegruppe. Vi har i løbet af det næste års tid rettet fokus mod de kunder, der forlader banken. Det, vi hører når vi snakker med kunderne, er, at ca. 50 % af de kunder, der forlader os, gør det, fordi de ikke har været i kontakt med banken, og det er bare ikke godt nok. Derfor er det også så vigtigt, at vi holder fast i vores kundesamtaler. Derudover indsamler vi al den information, vi kan, om andre grunde til, at kunderne

forlader os. Det, vi kan lære af og blive klogere af, opvejer så afgjort de omkostninger, der er forbundet med sådan en analyse.

Så I har fokus på begge ender af relationen? Både nye kunder, de eksisterende og dem der er i risikogruppen?

MJ: Ja, det må man sige. Det er også nødvendigt for os at have fokus på vores kunder, hvis vi vil overleve og stadig være konkurrencedygtige.