

TITEL:

Loyalitetsopbygning via Internettet

EMNE:

Belysning af relationsmarkedsførings-teorien med henblik på at klarlægge, hvordan loyale kunderelationer kan skabes via Internettet

PROJEKTGRUPPE:

d645a

PROJEKTGRUPPEMEDLEMMER:

Line Rønne Thomsen

VEJLEDER:

Allan Grutt Hansen

SEMESTER:

INF 8

PROJEKTPERIODE:

Februar – juni 2006

ANTAL KOPIER:

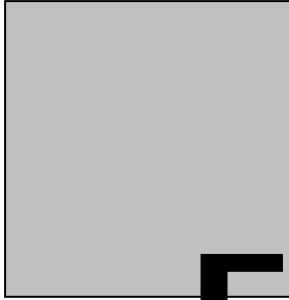
5

ANTAL SIDER:

130 inkl. bilag

SYNOPSIS:

Formålet med dette projekt er at afdække og forsøge at forstå, hvordan en virksomhed kan arbejde for at skabe loyale relationer til sine kunder. Herved belyses relationsmarkedsføringsteorien, men for også at demonstrere de teoretiske loyalitetslementer i praksis inddrages tre cases. Hovedproblemstillingen, der besvares, er: Hvordan kan en virksomhed skabe loyale kunderelationer med Internettet som værktøj? Det konkluderes, at Internetmediets kommunikative karakteristika kan gavne loyalitetsopbygningen, idet muligheden for en-til-en og mange-til-mange kommunikation er til stede, hvis Internetmediet inddrages i markedsføringen. Ved at interagere med kunderne kan virksomheden få kendskab til de loyalitetsskabende faktorer og på baggrund heraf påvirke disse, så loyale kunderelationer kan udvikles. De teoretiske pointer illustreres i praksis af det arbejde, Tryg, Amazon.com og Aarstiderne.com har udført for netop at skabe loyale kunderelationer.



Forord

Dette speciale er udarbejdet i perioden februar – juni 2006 ved det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet, Institut for Datalogi på Aalborg Universitet, hvor jeg studerer Informatik.

Inden påbegyndelsen af specialet søgte jeg dispensation i forhold til at skrive indenfor emnet "Computeren som medie", idet jeg gerne ville, at den tværfaglighed, der ligger i min uddannelse, også skulle afspejles i specialet. Ønsket var at fokusere på de kommunikative aspekter ved markedsføring, men med et teknologisk perspektiv således, at både den viden, jeg har erhvervet fra datalogidelen af min uddannelse, og den viden, jeg har oparbejdet gennem kommunikationsdelen, ville blive udfordret og udvidet.

Denne ansøgning blev imødegået, så det speciale, der foreligger, omhandler, hvordan en virksomhed i markedsføringsammenhænge kan udnytte de egenskaber, computermediet og Internetmediet har, set i forhold til massemedierne. Den markedsføringsteori, jeg beskæftiger mig med, er relationsmarkedsføring, hvilken sætter relationen mellem kunde og virksomhed i fokus. I specialet søges det belyst, hvordan en virksomhed med Internettet som værktøj kan styrke denne relation.

Igennem projektet er litteraturhenvisninger skrevet på formen [forfatter, år for udgivelse, sidetal]. Hvis henvisningen refererer til den konkrete sætning, er denne placeret inden punktum, men hvis den refererer til hele afsnittet, er henvisningen placeret umiddelbart efter det sidste punktum. Ydermere er citater skrevet i kursiv med efterfølgende henvisning, hvis citatet er gengivet direkte fra en tekst.



Indholds- fortegnelse



Forord

Forord	3
--------------	---



1 Indledning

Indledning	9
1.1 Den gamle købmand	9
1.2 Tilbage til den gamle købmand	11
1.3 Problemformulering	12
1.3.1 Tilvalg	13
1.3.2 Fravalg	16



2 Metode

Metode	19
2.1 Tre metodesyn	19
2.1.1 Det analytiske metodesyn	19
2.1.2 System-metodesynet	21
2.1.3 Aktør-metodesynet	23
2.2 Valg af metodesyn	26
2.3 Projektets opbygning	27
2.4 Opsummering	29



3 Teori

Teori	31
3.1 En kunderelation	31

3.2 En loyal kunderelation	33
3.3 Opbygning og udvikling af loyale kunderelationer	36
3.3.1 Model af loyalitetsrelationen	36
3.3.2 Udviklingsstadier	40
3.3.3 Loyalitetsopbygningen skridt for skridt	41
3.4 Opsummering	48

4 Teknologi

Teknologi	51
4.1 Internetmediets kommunikative karakteristika	51
4.2 Forskellige kommunikationsformer	53
4.3 De forskellige kommunikationsformer og relationsmarkedsføring	55
4.3.1 Generation 1	56
4.3.2 Generation 2	56
4.3.3 Generation 3	59
4.3.4 Generation 4	61
4.4 Loyalitetsopbygning via Internettet	64
4.5 Opsummering	67

5 Delkonklusion

Delkonklusion	69
---------------------	----

6 Praxis

Praxis	75
6.1 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 2. generationsvirksomhed: Tryg	75
6.2 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 3. generationsvirksomhed: Amazon.com	80
6.3 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 4. generationsvirksomhed: Aarstiderne.com	85
6.4 Opsummering	88

7 Diskussion

Diskussion	91
7.1 Loyalitetsopbygningens udgangspunkt	91
7.2 Loyalitetsarbejdets udførelse	93
7.3 Loyalitetsarbejdets resultat	95
7.4 Opsummering	96

8 Konklusion

Konklusion	97
------------------	----

9

Perspektivering

Perspektivering..... 103

Summary

Summary 107

Litteratur

Litteratur..... 111

Bilag

Bilag 119

Bilag 1..... 121

Bilag 2..... 125

Bilag 3..... 127

1

Indledning

Igennem adskillige år har virksomheder forsøgt at sælge deres unikke produkter¹ gennem envejskommunikation til masserne ved at påpege, hvilke behov der bliver dækket ved køb heraf. Men som tiden er gået, er produkterne blevet knap så unikke, idet antallet af produkter, der ligner hinanden, er forsat stigende, og adskillige produkter kan derfor tilfredsstille en given kundes behov. Samtidig er markedsføringsstøjen fra konkurrerende virksomheder taget til i styrke, hvorved den samlede massekommunikation er blevet mere massiv, og det kan derfor synes svært for den enkelte virksomhed at trænge igennem denne støj med netop sit budskab. [Bergsøe, 2002, p. 7]

Af denne grund foreslås det i megen litteratur, at virksomheder – i stedet for at overdøve støjen med mere massekommunikation i forsøget på at hverve nye kunder – skal bruge markedsføringspengene til at styrke den enkelte relation kunde og virksomhed imellem således, at allerede eksisterende kunder forbliver kunder hos virksomheden. Monologen skal derfor stoppes til fordel for dialog, for ad denne vej kan virksomheden få et kendskab til kundernes ønsker og præferencer – og imødegås disse, skabes grundlaget for, at kunderne udviser loyalitet og bliver i relationen til virksomheden. [Hougaard, 1998, p. 11], [Bergsøe, 2002, p. 5], [Godin, 1999, p. 9]

1.1 Den gamle købmand

Ideen om at styrke relationen til den enkelte kunde er dog ikke i sig selv ny. Før masseproduktionen og som en følge heraf også massekommunikationen tog sit indtog i

¹ Når der her og i det følgende tales om en virksomheds produkter, refereres der også til de serviceydelser, en given virksomhed eventuelt kan tilbyde. "Produkter" skal således forstås som "produkter og/eller services".

Danmark, var enhver forretningsmæssig transaktion nemlig baseret på personlige kontakter, og man handlede således kun med personer, som man kendte godt og havde tillid til. [Svanholmer, 1996, p. 14] Eksempelvis kendte den gamle lokale købmand hver enkelt kunde, talte med den enkelte om stort og småt, vidste hvilke præferencer, den enkelte havde, og gav sig i det hele taget tid til den enkelte.

Den tætte kontakt, som købmanden havde til sine kunder, blev siden hen afløst af en større distance herimellem, da masseproduktionen blev mulig, og fokus flyttede sig fra relationen mellem kunde og virksomhed til selve produktionen og konkurrencedygtige priser. Denne ændring smittede også af på markedsføringsdisciplinen, der tog massekommunikationen til sig. [Svanholmer, 1996, p. 14] Formålet med massekommunikationen var – og er stadig – at komme i kontakt med et stort antal potentielle kunder for at gøre opmærksom på et produkt, så disse mennesker efterfølgende reagerer på massekommunikationens reklame ved at købe produktet. Som tiden er gået, er disse reklamer blevet flere, og i dag kan man slet ikke undgå at støde ind i reklamerne i sin daglige gøren. I USA anslås det ligefrem, at man i gennemsnit udsættes for én million markedsføringsbeskeder om året, hvilket er 3.000 om dagen!² [Godin, 1999, p. 29] Men det forholder sig sådan, at man ikke kan se og huske alt, man møder på sin vej, så når antallet af input, som man skal forholde sig til, stiger – som tilfældet er med markedsføringsbeskederne – vil den mængde, som man ikke registrerer, uundgåeligt også stige [Godin, 1999, p. 26].

Som virksomhed, der forsøger at sælge et givent produkt, er det selvsagt et problem, at en potentiel kunde ikke giver reklamerne for produktet opmærksomhed. Dette er i tidens løb forsøgt løst ved at råbe endnu højere og smide endnu flere penge i massemarkedsføringen således, at der nu jævnligt er lange reklameblokke på TV, og det er i dag nærmest umuligt at købe et blad uden, at en stor del af det er helsidesannoncer. [Bergsøe, 2002, p. 10], [Godin, 1999, p. 27] Konkurrencen for at få potentielle kunders opmærksomhed er derved skærpet, men også den teknologiske udvikling har bidraget til øget konkurrence virksomhederne imellem. Denne har nemlig gjort verden mindre pga. Internettets udbredelse. En kunde har således mange flere alternativer end førhen, og derfor har man erkendt, at virksomheder ikke længere med samme udbytte som tidligere kan satse på nye kunder, men i stedet skal arbejde på at få de eksisterende til at komme igen og øge det samlede køb³. [Svanholmer, 1996, p.

² Ser man TV i en time, vil man i USA udsættes for ca. 40 markedsføringsbeskeder, så medregner man logoer, junkmail, annoncer i aviser og blade osv., kan man godt forestille sig, at det store antal beskeder kan blive en realitet [Godin, 1999, p. 29].

³ Kotler og Armstrong estimerer, at det koster 5-10 gange så meget at tiltrække en ny kunde i forhold til at fastholde en eksisterende [Kotler & Armstrong, 2005, p. 18].

17] Den type markedsføring, der derfor nu er ved at vinde indpas, og af mange forfattere opfattes som et alternativ til den traditionelle kommunikative aktivitet til masserne, der hidtil har domineret indenfor markedsføringsdisciplinen, kaldes relationsmarkedsføring. [Hougaard, 1998, p. 11], [Bergøse, p. 5], [Godin, 1999, p. 9]

1.2 Tilbage til den gamle købmand

Målet for teorien bag relationsmarkedsføringen er igen at sætte den tætte relation, eksempelvis den gamle købmand havde til sine kunder, tilbage i fokus⁴. Og teorien ynder da også at henvise netop til den gamle købmand som metafor for den relation, virksomheder i dag skal forsøge at skabe til kunderne. [Lindholm, 1999], [Talefod, p. 9], [Godin, 1999, p. 53f], [Svanholmer, 1996, p. 14]

Relationsmarkedsføringen kan defineres som: "*Markedsføringsprocesser, der har til formål at udvikle konkurrencedygtige, lønsomme kunderelationer til gavn for begge parter*" [Hougaard, 1998, p. 20]. Definitionen afspejler betydningen af, at det ikke anses som tilstrækkeligt at erhverve nye kunder, men at en virksomhed også må være i stand til at beholde og udvikle dem [Kotler & Armstrong, 2005, p. 21].

Relationsmarkedsføringsteorien og ønsket om at få loyale kunder har sat loyalitetsbegrebet på mange virksomheders dagsorden, ikke mindst fordi loyale kunder forbindes med en række fordele. Her tænkes på mulighed for 1) gensalg, idet loyale kunder fastholdes i relationen til virksomheden, 2) mersalg, fordi loyale kunder er tilbøjelige til at lægge en større andel af det samlede køb hos den virksomhed, de er loyale overfor, og 3) krydssalg, idet de ofte udvider deres køb hos virksomheden til også at omfatte andre produktkategorier. Men hertil kommer, at loyale kunder er 4) mere tolerante f.eks. i forbindelse med fejl og forsinkelser, 5) villige til at betale en pris, der kan være højere end konkurrerende virksomheders, og 6) så virker de som ambassadører for virksomheden, idet de ofte anbefaler virksomheden til venner og bekendte. Det er således på mange måder fordelagtigt at arbejde på at få loyale kunder, ikke mindst når det yderligere tages i betragtning, at langt den største del af virksomheders omsætning kommer fra eksisterende kunder. [Andersen & Lindstrøm,

⁴ Relationsmarkedsføringen er således ikke nytænkning indenfor markedsføringsdisciplinen. Denne indskrives sig i stedet i en eksisterende tradition, hvor dialog og direkte henvendelse til kunden er udgangspunktet. Af denne grund repræsenterer den heller ikke nødvendigvis et opgør mod eksisterende principper indenfor markedsføringsdisciplinen. Relationsmarkedsføringen kan i stedet ses som en opfølgning på eller videreudvikling af eksempelvis brandingens principper. Ligesom branding har til formål at skabe en merværdi for kunderne, der ligger ud over produktet, kan kommunikationen til kunderne ses som en sådan, ifølge relationsmarkedsføringsteorien.

1999, p. 115ff], [Bergsøe, 2002, p. 13, 16 & 40], [Talefod, p. 4], [Clausen & Nielsen, p. 8f], [Godin, 1999, p. 62], [Kirkeby, 2002, p. 9], [Kotler & Armstrong, 2005, p. 13], [Svanholmer, 1996, p. 61]

Imidlertid opstår kundeloyalitet ikke af sig selv, og netop derfor defineres relationsmarkedsføringen som markedsføringsprocesser, hvori virksomheden selv kan tage del. I stedet for passivt at se til kan virksomheder således aktivt arbejde på at få kendskab til, hvordan kunden i relationen kan påvirkes og derudfra planlægge en systematisk og fortløbende indsats med henblik på at **udvikle** kundeloyalitet.

At oparbejde et kendskab til sine kunder kræver dog, at den massekommunikerende monolog, der hidtil har været den dominerende kommunikationsform til kunderne i forbindelse med markedsføring, erstattes af dialog, hvorigennem kunderne opfordres til at fortælle om sig selv.

I dag står virksomheder med netop denne mulighed for at stoppe monologen og i stedet gå i dialog med kunderne i deres markedsføring. Den teknologiske udvikling har nemlig medført, at digitale og interaktive medier kan skabe grundlaget for en markedsføring, hvori dialogen er central, og således kan sådanne medier understøtte relationsmarkedsføringens principper.

Internetmediet, som er et både digitalt og interaktivt medie, udråbes i den populære presse som "det 4. medie". Hermed menes, at det ses som efterfølgeren til henholdsvis avisen, radioen og tv'et, da disse i hver deres historiske periode var de samfundsmæssige dominerende medier. [Jensen, 2002b, p. 11], [Jensen, 2003, p. 27] Dette betyder, at Internetmediet får en stadig mere central position i samfundslivet, samt at Internettet kan "*etablere sig som en af de dominerende sociale teknologier*" for bl.a. kommunikation [Jensen, 2002b, p. 11]. Der synes derfor store muligheder i at integrere Internetmediet i relationsmarkedsføringen, idet netop kommunikation mellem kunde og virksomhed ved denne type markedsføring er vigtig.

Det er netop på baggrund af ovenstående, at projektet tager sit udgangspunkt og finder sin berettigelse, hvilket leder frem til udformningen af projektets hovedproblemstilling.

1.3 Problemformulering

Ovenstående fremstilling leder frem til den hovedproblemstilling, som projektet behandler, hvilken har følgende ordlyd:

Hvordan kan en virksomhed skabe loyale kunderelationer med Internettet som værktøj?

Problemstillingen besvares teoretisk ved at opbygge svaret af følgende underspørgsmål:

- **Hvordan opbygges en loyal kunderelation?**
- **Hvordan kan en virksomhed i teorien arbejde med kundeloyalitetsopbygning via Internettet?**

Efterfølgende belyses hovedproblemstillingen ved et casestudie, hvor svaret på følgende underspørgsmål søges:

- **Hvordan kan en virksomhed i praksis arbejde med kundeloyalitetsopbygning via Internettet?**

1.3.1 Tilvalg

Ovenstående spørgsmål afspejler de tilvalg, der er foretaget i projektet, og tegner samtidig omridset af projektet og dets indhold.

Hvordan kan en virksomhed skabe loyale kunderelationer med Internettet som værktøj?

Dette spørgsmål udgør som nævnt projektets hovedproblemstilling, men for at påbegynde besvarelsen heraf klarlægges, hvad der i projektet forstås ved dels en kunderelation, dels en loyal kunderelation. Dette for at skabe et fælles udgangspunkt og en fælles referenceramme for projektet og det videre arbejde. Derudover findes det hensigtsmæssigt at opdele besvarelsen heraf i de tre underspørgsmål og således bygge besvarelsen gradvist op, som projektet tager form.

Hvordan opbygges en loyal kunderelation?

Dette spørgsmål udgør projektets første underspørgsmål og er således første skridt mod at besvare hovedproblemstillingen. I besvarelsen heraf tages udgangspunkt i definitionen af den loyale kunderelation, idet denne kan ses som målet for virksomhedernes loyalitetsarbejde for at opnå de nævnte fordele, der forbindes med at have loyale kunder. Det er således den loyale kunderelation, der med tiden skal kendetegne forholdet mellem virksomheden og dennes kunder.

Idet en kunderelation består af to (eller flere) parter, hvoraf virksomheden er den ene, kan virksomheden, hvis denne er aktivt deltagende i relationen, være medvirkende til at påvirke relationens karakter således, at det med tiden netop er den loyale kunderelation, der kendetegner forholdet mellem kunde og virksomhed. For at udnytte dette strategisk, er det dog nødvendigt at finde ud af, hvor og hvordan denne påvirkning kan finde sted. Bevidsthed om relationens påvirkelige kendetegn og hvilke forudsætninger, der gør sig gældende for, at påvirkningen kan lade sig gøre, kan derfor ses som et nødvendigt fundament for i det hele taget at påbegynde opbygningen af en loyal kunderelation. Dette søges indledningsvist i besvarelsen af første underspørgsmål belyst. Først herefter er det så muligt at fastlægge, hvor arbejdet starter, og hvordan det konkret kan tage form. En redegørelse herfor fuldender derfor besvarelsen af første underspørgsmål.

Dog må det i den samlede besvarelse medtænkes, at kunder er forskellige, så arbejdet må tilrettelægges med udgangspunkt i **den enkelte** kunde. Ligeså vel er virksomheder forskellige, så første underspørgsmål kan ikke besvares entydigt. I stedet kan retningslinjer gives på baggrund af de teoretiske principper, relationsmarkedsføringsteorien indeholder.

Besvarelsen af dette spørgsmål tager derfor udgangspunkt i litteraturen og de loyalitetsteoretiske elementer, der kendetegner opbygningen af loyale kunderelationer. Svaret på første underspørgsmål er af denne grund primært teoretisk orienteret.

Hvordan kan en virksomhed i teorien arbejde med kundeloyalitetsopbygning via Internettet?

Andet underspørgsmål er en udbygning af det første til nu også at indbefatte et teknologisk perspektiv. Det er således med udgangspunkt i, hvordan loyale kunderelationer opbygges, at det diskuteres, om og i givet fald hvordan Internetmediet kan integreres i dette arbejde.

Som nævnt har den teknologiske udvikling medført, at virksomheder står med muligheden for at inddrage digitale og interaktive medier, herunder Internetmediet, i deres markedsføring. Netop Internetmediet er blevet fremhævet som et stadigt mere dominerende medie i mediebilledet, og med udbredelsen af Internettet i den brede befolkning ses også, at Internettet kan etablere sig som social teknologi for kommunikation. Hvis virksomheder derfor forstår at udnytte dette medies kommunikative karakteristika i markedsføringen, har de muligheden for at skabe tætte og loyale relationer til kunderne, fordi kommunikation med kunderne ifølge relationsmarkedsføringsteorien er forudsætningen herfor.

Der kan således ligge store fordele i at integrere Internetmediet i markedsføringen, men risikoen for store udfordringer kan også følge heraf og må derfor ikke overses.

For at besvare projektets andet underspørgsmål uddybes derfor, hvilke kommunikative karakteristika Internetmediet har. Af de muligheder, der følger af Internetmediets karakteristika ved inddragelsen af Internetmediet i markedsføringen, følger givetvis også en række udfordringer af større eller mindre karakter alt efter, hvilke muligheder en virksomhed vælger. På baggrund heraf kan udnyttelsen af Internetmediets potentiale variere i kundeloyalitetsopbygningen, så en diskussion af disse variationer synes at være nødvendig for at besvare andet underspørgsmål.

Hvordan kan en virksomhed i praksis arbejde med kundeloyalitetsopbygning via Internettet?

Endnu engang udbygges forrige spørgsmål – denne gang ved at inddrage virkelige eksempler på loyalitetsarbejdet via Internettet. Svaret på tredje underspørgsmål udgøres således af et casestudie med 3 cases, der illustrerer, hvordan virksomheder i forskellige grader og på forskellig vis har udnyttet Internetmediets kommunikative karakteristika i loyalitetsarbejdet.

Første case omhandler forsikringsselskabet Tryg. Denne virksomhed besluttede i 1998, at monologen overfor kunderne skulle stoppes til fordel for dialog, som Tryg bl.a. via Internettet nu opfordrer kunderne til at tage del i.

Anden case er Internetvirksomheden Amazon.com. Denne har altid arbejdet med en bevidsthed om, at dialogens fordele langt overstiger monologens, hvorfor dialogen helt fra start har været i fokus.

Tredje og sidste case er Internetvirksomheden Aarstiderne.com. Denne virksomhed opfordrer ikke bare kunderne til at gå i dialog med virksomheden, men også til at gå i dialog med hinanden.

Efter gennemgangen af det loyalitetsarbejde, de tre virksomheder har gennemført, kan aktualiteten af besvarelsen på første og andet underspørgsmål diskuteres for at påpege, om de teoretiske elementer, der fremføres i projektet, har hold i virkeligheden.

Som ovenstående tre underspørgsmål vidner om opdeles besvarelsen af hovedproblemstillingen i tre dele: teori, teknologi og praksis. Denne tredeling findes nødvendig for at give et fyldestgørende svar på hovedproblemstillingen, så det rummer flere aspekter, men samtidig strukturerer den også projektet, så læseren kan opleve overskuelighed i besvarelsen, der arbejdes mod.

1.3.2 Fravalg

Af de tilvalg, der er foretaget, afspejles det også, at det gennem dette projekt er nødvendigt at gøre nogle fravalg. Dette afsnit er derfor medtaget for at påpege nogle af dem, så læseren ikke stiller forventninger til projektet, som med sikkerhed ikke bliver indfriet.

Som udgangspunkt inddrages B2B⁵-markedet ikke i projektet. I stedet koncentrerer det om en virksomheds relation til slutkøberen, den egentlige kunde, og altså ikke om de relationer, der kan være virksomhederne imellem⁶. Samtidig ses relationen fra virksomhedens perspektiv og ikke fra kundens, hvilket begrundes i problemstillingen. I projektet arbejdes med relationsmarkedsføring, og hvordan en virksomhed kan skabe profit ved at arbejde med loyalitetsopbygning, så relationen set fra kundens perspektiv vil være et helt projekt for sig.

Derudover begrænses projektets resultater ikke af økonomiske og teknologiske aspekter. Der tages således ikke højde for, at nogle virksomheder af økonomiske årsager ikke kan stille de nødvendige ressourcer til rådighed for at opbygge og styrke kundeloyaliteten. Og der tages heller ikke højde for, at der i nogle virksomheder kan være tekniske begrænsninger, der gør, at Internettet som værktøj ikke kan udnyttes fuldt ud, eller at nogle kunder ikke har den fornødne adgang til Internettet eller den opkobling, en given hjemmeside kræver. Dette fravalg er foretaget på baggrund af det

⁵ B2B er en forkortelse af Business to Business og henviser til virksomheders salg til hinanden.

⁶ Det skal dog ikke udelukkes, at de resultater, der fremkommer i projektet, vil kunne overføres til B2B-markedet, men dette er ikke et mål i sig selv.

perspektiv, der er i projektets problemstilling. Set ud fra et markedsføringsperspektiv er det interessante i denne sammenhæng at belyse de muligheder, der findes ved brug af Internettet som værktøj, hvorfor disse fremsættes uden de nævnte aspekter in mente.

Et sidste aspekt, der ikke får indflydelse på projektet, er de moralske dimensioner, der knytter sig til en virksomheds markedsføring. I projektet undlades således at tage stilling til, om det er hensigtsmæssigt, at loyalitetsopbygningen er virksomheders middel til at skaffe økonomisk gevinst, eller ej. Loyalitetsopbygningen giver det umiddelbare indtryk, at kunden som person sættes som omdrejningspunkt for virksomheders foretagende, men virksomheder tænker primært økonomisk, og for dem afgør resultatet på bundlinjen, om de skal komme på arbejde i morgen⁷. Virksomheder har således en primær forpligtigelse i forhold til driften og økonomien, hvilket medfører, at kundens oplevelse af loyalitet måske blot er en illusion. I projektet tages der ikke stilling til sådanne moralske overvejelser, men det forudsættes, at personer, der skulle finde inspiration i det skrevne, selv har gjort sig disse, inden opbygning af kundeloyaliteten påbegyndes. I stedet fremsættes de kritikpunkter, der eventuelt kan være i forhold til projektets problemfelt, og disse diskuteres, så fordele og ulemper kan tale sit eget sprog.

⁷ Joel Bakan udtrykker dette i bogen "The Corporation" på følgende måde: "*Executives who choose social and environmental goals over profits – who try to act morally – are, in fact, immoral*" [Bakan, 2004, p. 34].

2

Metode

Den måde, hvorpå man som forsker erkender verden, har betydning både for fremgangsmåden for og resultaterne af ens arbejde, og det er derfor ikke uden betydning at få klarlagt, med hvilken optik problemfeltet anskues. Dette kapitel har derfor til formål at anskueliggøre, hvilken videnskabelig metode der benyttes i besvarelsen af den opsatte hovedproblemstilling, og dette gøres ved inddragelse af Ingemann Arbnor og Björn Bjerke, der behandler tre metodesyn, man som forsker kan gøre til udgangspunkt for sit arbejde.

2.1 Tre metodesyn

Ifølge Arbnor og Bjerke er der tre videnskabsteoretiske metodesyn, der gør sig gældende i teorier omhandlende forretningsmæssige aspekter. Arbnor og Bjerke benævner disse tre metodesyn: det analytiske metodesyn, system-metodesynet og aktør-metodesynet.

2.1.1 Det analytiske metodesyn

Det analytiske metodesyn er den ældste af de tre og har sit udspring i den klassiske analytiske filosofi, hvis grundideer og hovedpunkter derfor videreføres indenfor den analytiske tilgangsvinkel [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 49f]. Den klassiske analytiske filosofi ses ofte som værende inspireret af især en naturvidenskabelig metode, hvor elementer som bl.a. objektivitet, logisk konsekvens samt kontekstuaafhængighed vægtes⁸ [Collin, 2000], og netop disse elementer er således også centrale indenfor det analytiske metodesyn, hvilket fremgår af det følgende.

⁸ For en opridsning af hovedpunkterne i den analytiske filosofi se eksempelvis Politikens filosofi leksikon [Lübcke, 1983, p. 16f].

Ved det analytiske metodesyn betragtes emnet, der undersøges, med udgangspunkt i, at virkeligheden er både objektiv og sumerisk af karakter. Dette betyder, at delene tilsammen er lig helheden, og at delene således hverken er afhængige af eller påvirker hinanden. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 65]

Udover at delene er uafhængige af hinanden, betragtes selve undersøgelsen også som uafhængig af forskeren, der har udarbejdet den. Dette medfører for det første, at det er muligt at foretage partielle analyser, der siden hen kan samles til en samlet vurdering, og for det andet, at formulering af teorier om virkeligheden kan udarbejdes, så snart disse delanalyser foreligger. Denne formulering af teorier om virkeligheden sker ved at nedbryde analysens genstand i delelementer, indtil alt hviler på forklarende delelementer. Disse sættes efterfølgende sammen (summeres) til en helhed, så helheden rekonstrueres ud fra delelementerne. Herved bliver helheden en bekræftet og ikke mindst sand helhed, qua delelementernes sandhed. [Fast, 1996, p. 84]

Det endelige mål indenfor det analytiske metodesyn er at forklare den objektive virkelighed så præcist som muligt ved at sammensætte forklaringen af bekræftede delelementer og ved at underbygge disse forklaringer af et stort antal observationer, der ikke strider mod tidligere accepterede teorier. Sådanne forklaringerne af virkeligheden tager indenfor tilgangen form som kausale sammenhænge: årsag-virkningssammenhænge. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 60]

Anlægges det analytiske metodesyn i den absolutte form, som metodesynet ovenfor er beskrevet, i besvarelsen af den opsatte hovedproblemstilling, vil besvarelsen herpå udmønte sig i en art opskrift på, hvordan succesfuldt loyalitetsarbejdet skal udføres. En opskrift, der uanset konteksten, vil kunne give succesfulde resultater til enhver virksomhed, hvis opskriften overholdes, idet den vil være bygget op af bekræftede årsag-virkningssammenhænge mellem de involverede parter. Sådanne beskrivelser søges ofte – også indenfor teorier omhandlende forretningsmæssige aspekter⁹ – måske fordi generalisering synes at være et mere "sandt" resultat at kunne fremlægge frem for resultater, der hviler på relativitet.

Overordnet set hører ovenstående måde at forstå og forholde sig til virkeligheden på under det paradigme¹⁰, der benævnes det funktionalistiske paradigme. Indenfor dette

⁹ Ifølge Michael Fast er denne tankegang dominerende indenfor samfundsvidenskaben, herunder virksomhedsøkonomi. Fast refererer til flere forfattere, der skulle være af samme mening, for at bekræfte denne påstand. [Fast, 1996, p. 68]

¹⁰ Paradigmebegrebet henviser til de bagvedliggende opfattelser og forudsætninger, der enten implicit eller eksplicit indgår i ethvert forskningsarbejde [Fast, 1996, p. 30].

paradigme har især to traditioner været dominerende nemlig strukturfunktionalismen og systemteorien, hvor det analytiske metodesyn tilhører den førstnævnte.

System-metodesynet, som beskrives nedenfor, regnes ligeledes under det funktionalistiske paradigme, men dette siges at tilhøre systemteorien. Det analytiske metodesyn har et meristisk eller atomistisk syn på virkeligheden, hvor systemmetodesynet har et holistisk, og dette er netop en væsentlig forskel på strukturfunktionalismen og systemteorien. [Fast, 1996, p. 68]

2.1.2 System-metodesynet

System-metodesynet har mange fællestræk med det analytiske metodesyn og bygger bl.a. også på det funktionalistiske paradigme, hvor virkeligheden menes at kunne forklares ud fra objektive kendsgerninger. System-metodesynet antager således ligesom det analytiske metodesyn, at virkeligheden er objektiv eller i hvert fald objektiv tilgængelig. Men system-metodesynet adskiller sig også fra det analytiske metodesyn, hvor den mest iøjnefaldende forskel mellem de to er opfattelsen af, hvordan virkeligheden er opbygget. System-metodesynet opstod nemlig som en reaktion mod den analytiske tilgangs billede af virkeligheden som sumerisk [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 50]. Man mente ikke, at det var muligt med denne virkelighedsopfattelse at forklare den samfundsmæssige udvikling, der kunne iagttages, eller de ændringer, der kontinuerligt opstod, hvorfor systemtankegangen begyndte at slå rødder [Fast, 1996, p. 87].

Grundidéen i system-metodesynet bygger på en holistisk tankegang, hvor alt indgår i en helhed, og hvor dele ikke kan ses løsrevet fra denne helhed. Virkeligheden er arrangeret på en sådan måde, at helheden er forskellig fra summen af alle delene, hvilket betyder, at både delene, men også relationerne herimellem er af betydning. [Fast, 1996, p. 93] Samtidig opfattes virkeligheden som bestående af systemer, og forklaringer gives på baggrund af systemers karakteristika. Virkelighedens systemer består af komponenter (dele), som ofte er indbyrdes afhængige af hinanden, og derfor kan man ikke forklare dem løsrevet fra hinanden. Dette gør, at helheden er mere (eller mindre) end summen af delene, og man må af denne grund medregne hele systemet for at give en forklaring på en given situation. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 65]

En anden forskel mellem det analytiske metodesyn og system-metodesynet er, at system-metodesynet ikke søger kausale sammenhænge. I stedet søges "kræfter", der influerer hele systemet, og som kan være betydningsfulde for dette¹¹. Disse kræfter kan

¹¹ Disse kræfter kan også vise sig **ikke** at være betydningsfulde, f.eks. hvis de er ødelæggende for systemet [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 66].

eksempelvis være, at et medlem af systemet udviser en bestemt adfærd, eller at en konstellation af komponenter i en given situation viser sig at være dårligere end en anden. Fælles for disse kræfter er, at de medfører fremkomsten af en ny løsning for systemet. Forklaringer handler derfor mere om kortlægning af finalitetssammenhænge, hvorved der forstås systemets formål, drivkræfter og effekter, end om kausale sammenhænge. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 66]

Ovenstående to karaktertræk ved system-metodesynet er netop dem, Peter M. Senge fremhæver i bogen "Den femte disciplin" som essensen i systemtankegangen. Essensen ligger nemlig i "*at kunne se samspillende faktorer frem for lineære årsag-virkningskæder og at kunne se forandringsprocesser frem for øjebliksbilleder.*" [Senge, 1999, p. 71] Systemtankegangen begynder således med en forståelse af, hvordan handlinger enten forstærker eller modarbejder hinanden, hvilket vokser til en forståelse af nogle strukturtyper, der gentager sig, for til sidst at ende med et sprog til at beskrive den vifte af samvirkende faktorer og forandringsmønstre, der observeres, og som virkeligheden kan forklares ved hjælp af. [Senge, 1999, p. 71]

Det resultat, der fremkommer ved at anlægge system-metodesynet, er herved også forskellig fra det analytiske metodesyn, der som nævnt hele tiden søger en mere general og absolut beskrivelse af virkeligheden. Den teoretiske viden, man opnår med system-metodesynet, er i stedet relateret til en eller flere typer af systemer og bliver derfor en bedre forklaring af denne klassificering – ikke et mere præcist billede af virkeligheden. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 70 & 110] Af denne grund kan man også kun bruge tidligere resultater fra et studie, der ligner det pågældende, som inspiration til eventuelt at formulere problemfeltet og ikke som en absolut teori. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 68]

Anlægges system-metodesynet således i stedet for det analytiske metodesyn i besvarelsen af hovedproblemstillingen, kan man tale om, at projektets resultater kan ses som en vejledning i stedet for en opskrift. Der er derved tale om en udarbejdning af nogle guidelines, som må afprøves og tilpasses den givne kontekst, men som vil kunne fungere som udgangspunkt for den enkelte virksomhed. Kunde og virksomhed ses nemlig som dele i et stort system, hvor også andre dele kan spille ind og have betydning, men overordnet vil systemer af den type, der her arbejdes med (systemer hvor kunde og virksomhed indgår i en forretningsmæssig relation), antages at ligne hinanden i en sådan grad, at generelle principper kan udarbejdes, så de i overordnede træk kan gøre sig gældende.

2.1.3 Aktør-metodesynet

Aktør-metodesynet er det sidste af de tre metodesyn Arbnor og Bjerke fremsætter. Dette er på mange områder forskelligt fra de to andre, idet forskeren med denne optik som udgangspunkt ikke er interesseret i at forklare og på baggrund heraf forudsige kendsgerninger om virkeligheden. Forskeren er i stedet interesseret i at forstå virkeligheden og virkelighedens sociale helheder ud fra karakteristikken af disse helheders dele. Tilgangen er nemlig rettet mod at reproducere den mening, som forskellige aktører tillægger deres handlinger og den kontekst, de befinder sig i. Virkeligheden er derfor en social konstruktion, og viden er afhængig af aktører forstået på den måde, at viden refererer til den måde, hvorpå aktører opfatter, fortolker og handler i den virkelighed, de selv er med til at skabe. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 52 & 75] Dette vil altså sige, at man med aktør-metodesynet som udgangspunkt modsætter sig den funktionalistiske tankegang, hvor objektivitet er mulig, og hvor forklaring af virkeligheden er i fokus. I stedet tilslutter man sig en mere hermeneutisk tankegang, hvor subjektivitet er uundgåelig, og hvor man som forsker ønsker at opnå en forståelse for og indsigt i virkeligheden snarere end en generel og absolut teori.

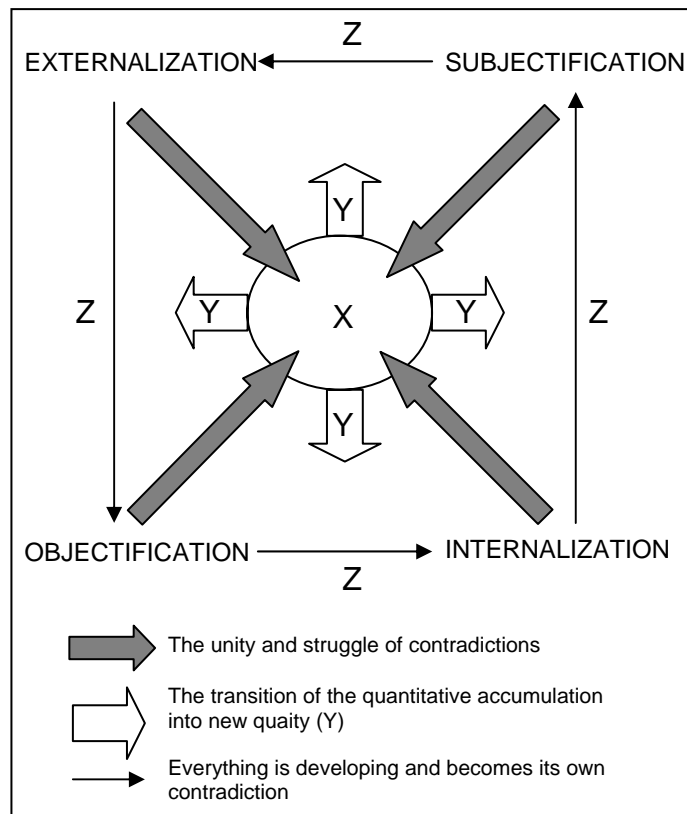
Da der er tale om en social konstrueret virkelighed, består den ifølge metodesynet af en vekselvirkning mellem den enkelte aktørs forståelse af virkeligheden og af den samlede struktur af erfaringer vedrørende virkeligheden, der over tid er skabt sammen med andre [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 175].

Den proces, hvor den enkelte skaber sin egen virkelighedsforståelse, kaldes subjektivering og dækker altså over, hvordan den enkelte aktør udvikler sig selv som subjekt i den sociale virkelighed. Gøres denne subjektive virkelighedsforståelse tilgængelig for omverdenen, tales der om eksternalisering. Eksternalisering er et udtryk for, at den enkelte aktør er med til at forme den omkringliggende virkelighed, idet han gennem daglig interaktion med andre udfordrer sin virkelighedsforståelse ved netop at gøre den tilgængelig og således sætter andre i stand til at reagere herpå. Eksternaliseringen giver altså anledning til at reflektere over egen virkelighedsforståelse og på baggrund heraf eventuelt erstatte den originale forståelse med en ny eller ændre/videreudvikle den eksisterende. Efter flere refleksioner og ændringer af virkelighedsforståelsen kan denne til sidst få karakter af at være objektiv, hvilket er et udtryk for, at omgivelserne har fundet eksternaliseringen meningsfuld¹². Denne proces

¹² Den objektiverede virkelighed er ikke objektiv i den forstand, som de to andre metodesyn forstår. Der er her tale om, at en gruppe af aktører med individuelle forståelser har dele af disse forståelser, der overlapper, og derfor opfattes virkeligheden som objektiv af aktørerne på de overlappende områder. Da objektiviteten således er skabt af aktører, kan der sættes spørgsmålstegn ved den, og den kan ændres. Dette er ikke muligt i de to andre metodesyn. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 71]

kaldes objektivering. Gennem objektivering tabes den subjektive karakter og erstattes af typificering, hvilken netop forudsætter en fælles forståelse. Med objektivering er der således tale om sæt af fællesbegreber. Når den enkelte aktør tager den objektiverede virkelighedsopfattelse til sig, er der tale om internalisering. Internaliseringen er et udtryk for, at den enkelte aktør accepterer en verden, hvor andre allerede lever, og herved bliver medlem af et samfund. [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 175ff]

Subjektivering, eksternalisering, objektivering og internalisering udgør de elementer i den totale dialektiske proces, der former virkeligheden. Disse kan ikke ses isoleret, men skal forstås i relation til hinanden, hvilket figur 2.1 illustrerer. Aktører er således på en gang konstitueret af og konstituerende for virkeligheden.



Figur 2.1: Den totale dialektiske proces ifølge aktør-metodesynet [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 177]

Også Peter L. Berger og Thomas Luckmann argumenterer i bogen "Den sociale konstruktion af virkeligheden" for denne tese, at samfundet skaber aktører, ligesom aktører i samfundet også skaber dette. Men de argumenterer ydermere for, at subjektive ræsonnementer kan blive objektive sandheder gennem denne sociale konstruktion og gennem institutionalisering. [Berger & Luckmann, 2003]

Forud for enhver institutionalisering går en række vanedannelsesprocesser. Disse vanemæssige handlinger og rutiner tages – i kraft af gentagelsen eller reproduktionen – for givet af aktøren, der udfører dem, hvorved en lang række af handlinger og situationer underlægges vanens forhåndsdefinitioner. Selve institutionaliseringen indtræffer, når bestemte typer af disse handlinger "*står i et gensidigt forhold til bestemte typer af udøvere*", hvorved "*enhver typifikation af denne art med andre ord er en institution*" [Berger & Luckmann, 2003, p. 92]. De typifikationer af de vanemæssige handlinger, som udgør institutionerne er altid fælles således, at de eksisterer for alle aktører af den pågældende sociale gruppe, og "*institutionen i sig selv typificerer både de individuelle udøvere og de individuelle handlinger*"¹³ [Berger & Luckmann, 2003, p. 92]. Institutionaliseringen er altså et socialt anliggende, idet handlingerne kommer til udtryk gennem interaktion.

For at eksemplificere dette kan man forestille sig to aktører: A1 og A2. Når A1 og A2 begynder at interagere med hinanden, produceres der hurtigt typifikationer: A1 ser A2 foretage sig noget og tilskriver motiver til disse handlinger. Gentages disse handlinger af A2, vil A1 typificere disse som gennemgående. På samme måde vil den omvendte situation gøre sig gældende: A1 foretager sig noget gentagne gange, som A2 qua reproduktionen typificerer som gennemgående. Denne gensidighed i typifikationen vil både A1 og A2 regne med og kommer altså til udtryk i bestemte adfærdsmønstre. [Berger & Luckmann, 2003, p. 94]

Overleveres disse typifikationer, opleves institutionerne som noget, der har sin egen virkelighed, der for det enkelte individ fremstår som en ydre og uomgængelig kendsgerning. A1 og A2 vil til enhver tid kunne ændre eller afskaffe institutionerne, idet de selv har skabt dem og er eneansvarlige herfor, men overleveringen til andre får den institutionelle verdens objektivitet til at "stivne" eller "størkne", hvorved den bliver den gængse opfattelse, idet den får et fastere omrids i bevidstheden. Institutionerne eksisterer således som en ydre objektiv virkelighed – og dette gælder også, selvom den sociale virkelighed som en menneskeskabt virkelighed potentielt kan forstås på en anden måde end naturens verden, ifølge Berger og Luckmann [Berger & Luckmann, 2003, p. 97 & 99]

Anlægges aktør-metodesynet i dette projekt ses loyalitetsarbejdet på baggrund af ovenstående som et samarbejde mellem de involverede parter, der kræver interaktion og dialog – et samarbejde, hvor parterne ydermere er afhængige af hinanden, fordi de

¹³ Institutionen fastsætter, at bestemte handlinger udføres af bestemte aktører. F.eks. er det virksomhedens direktør, der fyrrer medarbejdere. [Berger & Luckmann, 2003, p. 92f]

tilsammen skaber virkeligheden. Resultaterne, der derfor søges, vil være at opnå en forståelse for de faktorer og handlinger, der gensidigt influerer på hinanden og skaber denne virkelighed. Men tilføjes Berger og Luckmanns forståelse af objektivering gennem institutionalisering, er det muligt at skabe disse resultater, så de med tiden kan opleves som den gængse forståelse af området, der behandles. Resultaterne kan således indgå i den dialektiske proces, der skaber virkeligheden på en sådan måde, at de subjektive ræsonnementer, der vil foreligge, gennem institutionaliseringen kan blive objektive sandheder. Herved forsøges det at imødegå den relativismeproblematik, der uundgåeligt følger aktør-metodesynet, idet dette som en logisk følge af, at alt i princippet er relativt, også efterlader resultaterne som relative.

2.2 Valg af metodesyn

Som det kan ses, kan de forskellige metodesyn bidrage til det forestående arbejde på hver deres måde og har hver deres styrker og svagheder. Netop af denne grund findes det fordelagtigt at kombinere de tre og lade dem bidrage til projektet på forskellig vis. Arbnor og Bjerke argumenterer for at tage udgangspunkt i ét metodisk basissyn, hvis antagelser man som udgangspunkt vedstår, og så lade de andre supplere det valgte basissyn på relevante områder [Arbnor & Bjerke, 1997, p. 420]. På baggrund af projektets problemfelt og den teoriretning (relationsmarkedsføring), der omhandler dette, er aktør-metodesynet valgt som projektets basissyn. Ifølge aktør-metodesynet er intet som nævnt determineret udefra – i stedet skabes virkeligheden socialt af individuelle subjekter (aktører). Dette er interessant for projektet, idet en given virksomheds kunder ud fra denne antagelse er forskellige og vil have forskellige præferencer og forventninger til virksomheden. Ifølge metodesynet findes der ikke én rigtig måde at behandle alle kunder på. Af denne grund kan en virksomhed ikke forvente, at massekommunikationen, der henvender sig ens til alle, er den optimale måde at kommunikere med kunderne på, hvilket kun yderligere begrundes dens manglende effekt, der drukner i massen af massekommunikationsbeskeder (jf. indledningen). I stedet må virksomheden koncentrere sig om differentieret kommunikation og interaktion med den enkelte kunde, hvilket er den erkendelse, man er nået til indenfor relationsmarkedsføringsteorien, og samtidig motivationen for formuleringen af projektets hovedproblemstilling. Teorien bag kundeloyalitet søger netop at forstå den enkelte med udgangspunkt i dennes virkelighedsopfattelse og på baggrund heraf skabe en relation bygget på loyalitet. Heri forstås også, at virksomhed og kunde ikke nødvendigvis opfatter tingene på samme måde, hvilket aktør-metodesynet anerkender, idet flere forskellige virkelighedsopfattelser er mulige.

Men selvom antagelsen er, at kunder er individuelle subjekter og virksomheder ligeledes består af individuelle subjekter (medarbejdere) således, at der ligger menneskelige handlinger bag, når en kunde og en virksomhed indgår i en relation med hinanden, kan det i teoretiske projekter, som dette primært er, være uhensigtsmæssigt at gå ned på det individuelle niveau for at beskrive de tiltag og handlinger, en given virksomheds medarbejdere hver især må foretage for at opbygge loyalitet til en given kunde. Dette fordi både kunder, medarbejdere samt tiltag og handlinger kan og vil variere fra virksomhed til virksomhed i en sådan grad, at arbejdet bliver alt for omfattende at beskrive. I princippet skulle arbejdet jo beskrives for enhver tænkelig virksomhed. Her ønskes derfor blot en mere generel og overordnet redegørelse for dette arbejde. Samtidig besvares projektets problemstilling med udgangspunkt i den litteratur, der allerede findes på området, hvilken ligeledes har en overordnet karakter.

Det kan derfor være mere hensigtsmæssigt at tale om virksomheden som et samlet system af medarbejdere, der dog godt hver for sig kan have individuelle mål, men netop derved skinner system-metodesynet igennem i projektet. Resultaterne, der vil fremkomme, baseres således ikke på individuelle personer, men løftes til et niveau, hvor medarbejderne arbejder som en samlet enhed i virksomheden. På baggrund heraf er det også muligt at inddrage eksempelvis generelle strategier og aktivitetstiltag foreslået i litteraturen og så fremhæve, hvor den enkelte virksomhed og dennes medarbejdere måske skal tilpasse disse, så de kan indgå samlet i den givne kontekst.

Også det analytiske metodesyn vil kunne bidrage på punkter, hvor aktør-metodesynet kommer til kort. Idet Internettet implementeres i loyalitetsarbejdet, kan det (for en stund) være nødvendigt at se virkeligheden som objektiv, hvis eksempelvis et Internetbaseret IT-system skal implementeres i praksis. I et sådant tilfælde kan det være nødvendigt at arbejde med en objektiv virkelighed, idet der så er tale om, at en digitaliseret og altså teknologisk virkelighed skal afspejle den "rigtige" virkelighed. Det analytiske metodesyn vil dog have mindre betydning i projektet, idet en konkret implementering ikke finder sted. Implementeringen af Internettet i loyalitetsarbejdet omtales teoretisk, hvor fordele og ulemper diskuteres, og der udarbejdes således ikke et system af nogen slags, der demonstrerer projektets teoretiske resultater.

2.3 Projektets opbygning

Med udgangspunkt i den valgte metodesammensætning opbygges projektet som følger:

1 Indledning

Kapitlet indeholder en diskussion af problemfeltet, hvilken munder ud i projektets hovedproblemstilling. For at give et fyldestgørende svar på denne, opstilles tre underspørgsmål, som fortløbende besvares.

2 Metode

Kapitlet redegør for den videnskabsteoretiske metodesammensætning, der er valgt i projektet, og hvorfor netop en kombination af flere metodesyn synes at være mest fordelagtig.

3 Teori

I kapitlet besvares første underspørgsmål: Hvordan opbygges en loyal kunderelation? Men for at klarlægge målet for dette arbejde defineres en loyal kunderelation indledningsvist. Med udgangspunkt i relationsmarkedsføringsteorien fremsættes efterfølgende en mulig måde, hvorpå en virksomhed kan nå dette mål og således blive i stand til at opbygge loyale kunderelationer.

4 Teknologi

I kapitlet besvares andet underspørgsmål: Hvordan kan en virksomhed i teorien arbejde med kundeloyalitetsopbygning via Internettet? Der sættes fokus på, hvilke karakteristika Internetmediet har, og hvordan disse kan udnyttes i loyalitetsarbejdet. Idet, at Internetmediets potentiale kan udnyttes på forskellig vis og i forskellige grader, diskuteres det, hvordan disse måder harmonerer med relationsmarkedsføringens principper.

5 Delkonklusion

Da den teoretiske besvarelse på hovedproblemstillingen på dette tidspunkt kan gives, samles de teoretiske pointer i dette kapitel.

6 Praksis

For at illustrere loyalitetsarbejdet i praksis inddrages tre cases i dette kapitel. Således demonstreres, om de teoretiske loyalitetslementer, der i de forrige kapitler er blevet omtalt, kan kombineres i praksis.

7 Diskussion

I dette kapitel diskuteres, om teori og praksis har stemt overens, eller om det er nødvendigt at modificere teorien for, at et fyldestgørende svar på hovedproblemstillingen kan gives.

8 Konklusion

På baggrund af besvarelserne af de tre underspørgsmål og diskussionen af, om teori og praksis har stemt overens, fremsættes projektets konklusion i dette kapitel. Således samles alle tråde, og det klarlægges, hvilken forståelse af problemfeltet, der er oparbejdet gennem projektet.

9 Perspektivering

Idet ikke alle de teoretiske elementer, der fremføres i dette projekt, stemmer overens med den praktiske besvarelse af hovedproblemstillingen, diskuteres det i dette kapitel, hvordan teorien eventuelt kan modificeres. Dog gives der ingen beviser for, at teorien efterfølgende vil stemme overens med praksis ved sådanne modifikationer, men andre studier kan eventuelt tage sit afsæt heri således, at modifikationernes relevans kan undersøges.

2.4 Opsummering

I dette kapitel er Arbnor og Bjerkes tre videnskabsteoretiske metodesyn hver for sig blevet præsenteret for at tydeliggøre, på hvilke områder de adskiller sig fra hinanden, men også for at påpege, at sammenfald forefindes. Sammenfaldene hos især to af de tre metodesyn ses tydeligst i det paradigme, de tilhører. Både det analytiske metodesyn og system-metodesynet tilhører nemlig det funktionalistiske paradigme, hvilket medfører, at virkeligheden i begge metodesyn antages at være objektiv eller i hvert fald objektiv tilgængelig. Alligevel er der også blandt de to metodesyn forskelle, idet system-metodesynet har en holistisk opfattelse af virkeligheden, mens det analytiske metodesyn har et meristisk eller atomistisk syn på virkeligheden.

Aktør-metodesynet adskiller sig helt fra disse tankegange, idet virkeligheden indenfor dette metodesyn ses som en social konstruktion, hvor hver enkelt aktør både er konstitueret af og konstituerende for virkeligheden. Aktør-metodesynet tilslutter sig

derved det hermeneutiske paradigme, hvor målet er at opnå en forståelse for og indsigt i virkeligheden, men hvor dette uundgåeligt påvirkes af forskerens subjektivitet. For at imødegå dette blev Berger og Luckmanns teori om objektivisering gennem institutionalisering inddraget. De argumenterer nemlig for, at subjektive ræsonnementer kan blive objektive sandheder gennem den sociale konstruktion af virkeligheden og gennem institutionalisering.

Som udgangspunkt for det fortsatte arbejde blev aktør-metodesynet valgt som projektets basissyn, men hvor det findes fordelagtigt vil også system-metodesynet og i mindre grad det analytiske metodesyn inddrages for at supplere aktør-metodesynets antagelser og opfattelser af virkeligheden på områder, hvor aktør-metodesynet i dette projekt synes at komme til kort.

Der synes derfor ved afslutningen af dette kapitel at være givet et godt videnskabsteoretisk fundament for besvarelsen af hovedproblemstillingen og underproblemstillingerne, hvorfor besvarelsen heraf påbegyndes i det følgende kapitel.

3 Teori

Den opsatte hovedproblemstilling indeholder flere ord og begreber, som kan have varierende semantisk betydning, og det er derfor på sin plads at fastslå, hvad der menes med disse i dette projekt, inden besvarelsen af denne påbegyndes. Indledningsvist søges derfor at skabe en fælles forståelse af de termer, der er centrale for projektet, så forvirring og misforståelser herom undgås.

3.1 En kunderelation

Ideen med relationsmarkedsføringen set fra en virksomheds side er at få vished om, hvordan den samhandelsforbindelse, der er mellem virksomhed og kunde, kan beskrives for på baggrund heraf at kunne udlede nogle retningslinjer for, hvordan beslutninger skal tages, og aktiviteter udføres, når man som virksomhed er den ene part i en sådan forbindelse. [Hougaard, 1998, p. 16]. Netop denne vished søges i dette projekt gennem den opsatte hovedproblemstilling, og et passende udgangspunkt er derfor at definere, hvad der menes med en kunderelation.

I relationsmarkedsføringsteorien synes der at være bred enighed om, at en relation i forretningsøjemed er en gensidig forbindelse mellem to eller flere parter: virksomhed(er)/leverandør(er) og kunde(r), herunder alle virksomhedens interessegrupper, der er udviklet over tid gennem alle former for interaktion herimellem [Peck et al, 1999, p. 2], [Hougaard & Bjerre, 2003, p. 32], [Hougaard, 1998, p. 17]. Forbindelsen mellem disse parter er yderligere karakteriseret ved at give begge parter en form for værdi: for virksomheden er der som oftest tale om økonomisk gevinst, men for eksempelvis en kunde kan der – udover en forretningsmæssig, rationel værdi i form af den værdi, produktet giver kunden – også opleves en emotionel værdi, f.eks. hvis

hele leveranceprocessen opleves som positiv [Krabbe et al, 2000, p. 46]. Man kan derfor sige, at det er med henblik på at få et udbytte eller opnå en værdi af den ene eller anden karakter, at relationen i forretningskonteksten indgås.

I projektet begrænses en relation til kun at omfatte kunde og virksomhed selvom andre interessenter også kan indgå i en relation, så en kunderelation forstås i det indeværende projekt som følger:

En kunderelation er summen af de interaktioner, der over tid finder sted mellem virksomhed og kunde både i form af selve transaktionerne¹⁴, men også i form af kontakten mellem de to parter i øvrigt, hvilke kan være påvirket af hensigter og udsigten til værdi.

Som det følger af definitionen, er det gentagne transaktioner og udvidet interaktion, der skaber en kunderelation, hvorfor tre nødvendige, men ikke tilstrækkelige betingelser, gør sig gældende: [Hougaard, 1998, p. 18]

1. Kunden skal have vedvarende og/eller periodiske behov for virksomhedens produkter
2. Der skal være flere virksomheder at vælge imellem
3. Kunden skal kunne kontrollere valget af virksomhed

En relation mellem en kunde og en virksomhed kan kendetegnes ved de egenskaber, relationen har. Herunder regnes graden af samarbejde, afhængighed, stabilitet, indflydelse, tidshorisont, hyppighed, nærhed, personlighed osv. [Hougaard, 1998, p. 17], men det kan diskuteres, om eksempelvis de to sidstnævnte egenskaber specielt skal vægtes, førend det er meningsfuldt at tale om en relation, og om det er denne "intimitet", der reelt set er relationens forudsætning. Dette er væsentligt at tage stilling til, ikke mindst når det tages i betragtning, at netop disse to egenskaber er nærmest fraværende egenskaber ved den relation, der kan blive tale om mellem en kunde og en virksomhed, når Internetmediet inddrages i skabelsen og vedligeholdelsen heraf, som tilfældet er i dette projekt.

¹⁴ En transaktion forstås i sin enkleste form som køb-salgs-øjeblikket.

Udgangspunktet for projektet er, at der godt kan være tale om en relation, selvom nogle af ovenstående egenskaber kan være sat i baggrunden med inddragelse af Internetmediet. Dette udgangspunkt er taget, fordi der trods medieringen kan eksistere et samspil mellem virksomhed og kunde, som begge parter har mulighed for at påvirke.

3.2 En loyal kunderelation

Loyalitet er et andet af projektets centrale begreber, der derfor også får opmærksomhed inden påbegyndelsen af hovedproblemstillingens besvarelse.

For at fastlægge betydningen af loyalitetsbegrebet er det nærliggende at slå det op i en nudansk ordbog, hvor nedenstående definition er at finde:

"Loyalitet: En loyal holdning og adfærd" [Nudansk Ordbog, 1996, p. 724]

Men denne definition giver blot anledning til endnu et opslag:

"Loyal: Som er på nogens side og ikke vil skade dem" [Nudansk Ordbog, 1996, p. 724]

Af disse definitioner kan forstås dels, at den loyale indvilliger den side, som "nogen" repræsenterer, dels at den loyale gør det med en fredelig og respektfuld indstilling til "nogen". Heraf anes loyalitetsbegrebets historiske udspring, idet loyal oprindeligt var noget, en person var i forhold til autoriter, eksempelvis kongen, dronningen, kirken eller fædrelandet, mod til gengæld at blive lovet beskyttelse og ordnede forhold [Svanholmer, 1996, p. 48]. I denne forståelse vil en loyal relation mellem en kunde og en virksomhed således have karakter af et kontraktforhold, hvor det er virksomheden, der har dirigentstokken og altså har bestemt betingelserne for forholdet. Men i kontraktforhold kan ophævelsen af forholdet uden videre ske, når det ikke længere lever op til forventningerne. Kunden har derfor mulighed for at fravælge virksomheden, når kundens forventninger ikke indfries, hvilket ikke er ønskværdigt for en virksomhed, der arbejder for at beholde eksisterende kunder (jf. indledningen). Af denne grund kan det

være mere hensigtsmæssigt at tænke loyalitetsbegrebet i et filosofisk perspektiv. [Kirkeby, 2002, p. 9]

Filosofien i sin grundtanke har til hensigt at skabe balance mellem de hensyn, den enkelte må tage til sig selv, og dem, han må tage i forhold til samfundet. Det er således afgørende for filosofien, at man kan frigøre sig fra "*illusioner, fordomme og egoistiske interesser*" og i stedet erkende den "*moralsk-etiske afhængighed*", der er mellem den enkelte og samfundet [Kirkeby, 2002, p. 16]. Eller sagt på en anden måde, så er det af betydning, at man er i stand til at inddrage sin omverden i den daglige gøren.

Ses loyalitet i det filosofiske perspektiv, handler loyalitet om, at den enkelte bliver i stand til at forene behovet for frihed og selvbestemmelse med det fællesskab, som loyaliteten skal ses i forhold til. Disse skal kunne forenes, så den enkelte samtidig oplever en indre ro og altså ikke er i konflikt med sig selv, enten fordi hensynet til sig selv eller fællesskabet ikke er blevet tilgodeset. [Kirkeby, 2002, p. 16] Heraf fremgår det, at loyaliteten på den ene side skal give plads til, at den enkelte frit kan udtrykke sig og dele sin mening og holdning med fællesskabet, men også at fællesskabet og det, som dette står for, respekteres af den enkelte. Den enkelte skal altså set i det filosofiske perspektiv have lov til at indgå i forholdet med sin baggrund, bagland og den virkelighedsopfattelse, han har, for det er herigennem, at en oprigtig solidaritet og loyalitet kan opnås. Et sådant forhold kan sagtens være udsat for konflikter og kritik, netop fordi det er en oprigtig loyalitet, og fordi ærligheden derfor er af afgørende betydning. [Kirkeby, 2002, p. 87]

Ovenstående kan ses som en beskrivelse af det ideelle forhold mellem to parter, men denne synes på det nærmeste at afspejle en utopisk tilstand for en relation at være i, ikke mindst når relationen skal ses i en forretningsmæssig kontekst. Det kan være svært at forestille sig, at tilstanden i det hele taget er mulig at opnå, fordi den nærmest har paradisaftig karakter. Ikke desto mindre fremstilles en loyal relation mellem virksomhed og kunde i relationsmarkedsføringsteorien ofte som et venskab bygget på netop solidaritet og fortrolighed. Et venskab, der ydermere er karakteriseret ved at være gensidigt og lærende, idet parterne over tid opbygger viden om og kendskab til hinanden. [Godin, 1999, p. 44 & 63], [Bergsøe, 2002, p. 34f] Et andet billede, der også er givet i relationsmarkedsføringsteorien er parforholdet, hvor den indledende "date" med kunden gerne med tiden skal ende i et "ægteskab", hvilket giver et billede af en relation mellem kunde og virksomhed bygget på kærlighed og tillid til hinanden [Godin, 1999, p. 45ff]. Disse metaforer skaber netop et billede af den loyale relation mellem

kunde og virksomhed, der matcher den ovenstående forståelse af loyalitetsbegrebet, hvor loyalitet ses i et filosofisk perspektiv.

Som sådan kan det være fristende for en virksomhed at arbejde ud fra forestillingen om et venskab (eller ægteskab) med kunden, men set fra kundens side kan venskabsbilledet måske opfattes som mere tids- og opmærksomhedskrævende, end kunden reelt set ønsker det. Af denne grund kan det være u hensigtsmæssigt for virksomheden at tage udgangspunkt i forestillingen om relationen som et venskab i loyalitetsopbygningen.

Som ovenstående definition af en kunderelation, som den forstås i dette projekt, vidner om, findes det her mere hensigtsmæssigt at betragte relationen mellem virksomhed og kunde som et nytteforhold idet, at relationen i bund og grund er bygget med udgangspunkt i devisen om noget-for-noget, og parterne kan qua deres forudforståelse have hensigter for fremtiden ved at indgå i en relation. Heri kan forståelsen af loyalitetsbegrebet set i et filosofisk perspektiv dog sagtens gøre sig gældende, fordi kundes frihed til at bestemme selv og til at udtrykke sin mening kan indarbejdes i forholdet, så det gavner dette og således i sidste ende også bliver til fordel for virksomheden. Virksomheden kan eksempelvis på baggrund af henvendelser og tilbagemeldinger lære den enkelte kunde at kende og derved blive bedre til at tilfredsstille kundens ønsker og behov. Herved bliver forholdet også et lærende forhold, der hele tiden udvikler sig, og kunden knyttes i en relation, der er til nytte for begge parter. Opbygningen af loyalitet og tillid er altså også i et sådant forhold væsentligt og skabes i forholdet over tid, men det utopiske forsvinder, fordi det erkendes, at også en **loyal** kunderelation har en hensigt fra begge parter side. [Clausen & Nielsen, p. 59] På baggrund heraf forstås en loyal kunderelation i projektet som følger:

En loyal kunderelation er en kunderelation (jf. ovenstående definition), hvor parterne knyttes i relationen grundet tillid til hinanden. Denne tillid er et resultat af, at forholdet mellem parterne er et lærende forhold, hvor dialog og meningsudveksling – og på baggrund heraf også forventningsafstemning – er centrale begreber.

Er der derfor tale om en loyal kunderelation set fra virksomhedens side, vil relationen være kendetegnet ved, at det er kundens positive oplevelser af og med virksomheden, der resulterer i en forsættelse af relationen mellem de to – en fortsættelse, der giver

økonomisk gevinst for virksomheden. Dette vidner om, at den loyale kunderelation set fra virksomhedens side både har en holdnings- og en adfærdsmæssig dimension. Samtidig vidner definitionen heraf også om, at virksomheden selv kan gøre en indsats for at **påvirke** den holdningsmæssige dimension således, at tilliden mellem de to parter styrkes. Tilliden er som definitionen påpeger nemlig et resultat af noget forudgående, hvori virksomheden selv kan tage aktivt del. Definitionen af en loyal kunderelation har derfor både klarlagt forståelsen af det mål, der arbejdes mod i opbygningen af en sådan, men samtidig har definitionen også givet hints om, hvordan målet kan nås.

Definitionen af en loyal kunderelation tages der af denne grund udgangspunkt i, når første delspørgsmål søges besvaret.

3.3 Opbygning og udvikling af loyale kunderelationer

Ovenstående definitioner er som nævnt centrale for projektets hovedproblemstilling, ikke mindst fordi definitionen af den loyale relation fungerer som udgangspunkt for denne, men også for de tre underspørgsmål. Det første af disse søges her besvaret: Hvordan opbygges en loyal kunderelation?

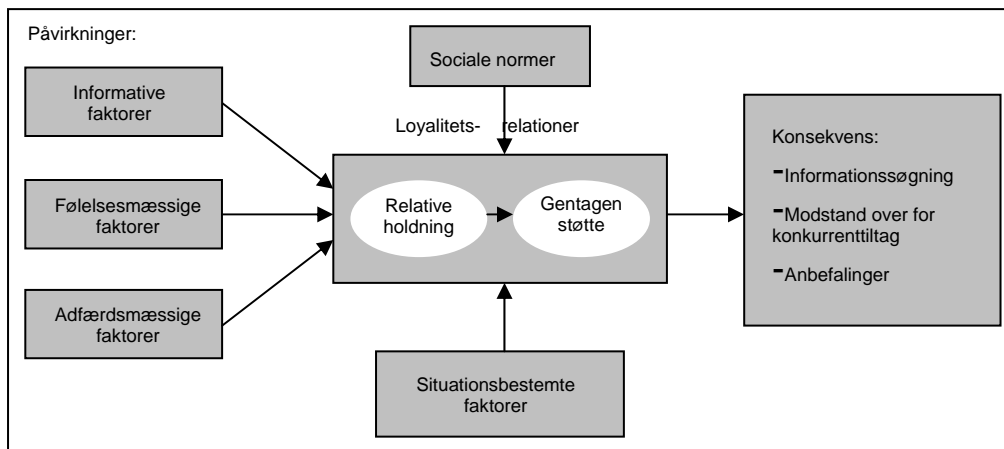
3.3.1 Model af loyalitetsrelationen

Med udgangspunkt i definitionen af en loyal relation mellem en kunde og en virksomhed kan en sådan, set fra virksomhedens side, illustreres som vist i figur 3.1. Af denne fremgår det, at kundeloyalitet opfattes som styrken af det forhold, der findes mellem en kundes relative holdning og en gentagen støtte, der følger heraf. Dette er netop den forståelse af en loyal relation set fra virksomhedens side, som projektet tager udgangspunkt i, jf. definitionen af den loyale relation, der vidner om, at en loyal kunderelation både har en holdnings- og en adfærdsmæssig dimension.

Men definitionen af den loyale kunderelation vidnede ligeledes om, at der findes flere påvirkelige faktorer, der kan influere den holdningsmæssige dimension, hvilket virksomheden kan udnytte i loyalitetsarbejdet.

Ifølge figuren er en kundes holdning til en virksomhed på et bestemt tidspunkt derfor baseret på både tidligere og aktuelle påvirkninger. Disse påvirkninger kan tage form som **informative faktorer**, hvor f.eks. klare, tilgængelige og forståelige informationer kan påvirke i en positiv retning, **følelsesmæssige faktorer**, hvor eksempelvis fornemmelsen af og stemningen omkring en virksomhed kan have betydning, samt

adfærdsmæssige faktorer, der f.eks. henviser til kundens forventninger til virksomheden og hvilke omkostninger, der er ved at være i relationen med denne.



Figur 3.1: Den loyale kunderelation set fra virksomhedens synspunkt [Svanholmer, 1996, p. 67]

Er disse faktorer positive set fra virksomhedens side, vil der være en øget sandsynlighed for, at kundens relative holdning til virksomheden også er positiv. Denne relative holdning både til selve virksomheden og dennes produkter vil kunne påvirke kundens adfærd til gentagen støtte. [Svanholmer, 1996, p. 68] Der er således ikke tale om, at den gentagne støtte er et resultat af eksempelvis tvang eller manglende alternativer, men at det netop er på baggrund af "*gode erfaringer, tillidsopbygning samt forventningsafstemning*" (jf. definitionen af den loyale relation), at kunden bliver part i en loyal relation [Hougaard, 1998, p. 37]. Der tales i denne forbindelse om to overordnede typer af loyalitet: falsk og sand loyalitet. Som ovenstående vidner om, er der nemlig en række faktorer, der kan medføre, at kunden virker loyal, men som faktisk genererer falsk loyalitet. Disse kan eksempelvis være regulativer, der svækker konkurrencen på markedet, eller bonusordninger, der holder kunden bundet til virksomheden. Når kunden får mulighed for frit at vælge en virksomhed til eller fra, f.eks. hvis regulativer løsnes, eller bonussen er indfriet, taber virksomheden ofte kunden, fordi fastholdelsen har været kunstig. Den sande loyalitet er således et udtryk for, at kunden af egen fri vilje har valgt at blive i relationen. [Jones & Sasser, Jr., 1995]

Sammenholdes den relative holdning på en skala med mulighederne høj og lav med den gentagne støtte ligeledes opdelt i høj og lav, fremkommer en matrix som vist i figur 3.2 nedenfor. Heri optræder de to forskellige former for loyalitet.

Relativ holdning	Høj	Skjult loyalitet	Sand loyalitet
	Lav	Ingen loyalitet	Falsk loyalitet
		Lav	Høj
Adfærd: Gentagen støtte			

Figur 3.2: Loyalitet i forhold til kundens relative holdning og gentagen støtte [Griffin, 2002, p. 22]

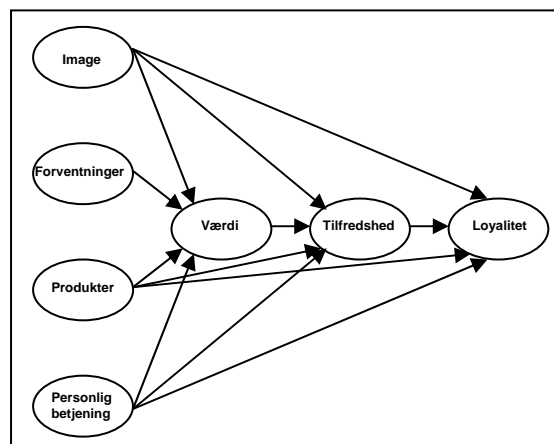
Er der tale om høj grad af både relativ holdning og af gentagen støtte, vil virksomheden opleve sand loyalitet, mens en lav grad af begge opleves som ingen loyalitet. Falsk loyalitet er et udtryk for en lav grad af relativ holdning kombineret med høj grad af gentagen støtte. Den sidste kombination: høj grad af relativ holdning og lav grad af gentagen støtte, medfører, at loyaliteten er skjult. Dette betyder, at den relative holdning ikke påvirker adfærden, som man kunne have forventet. [Svanholmer, 1996, p. 69], [Griffin, 2002, p. 22f]

Styrken af relationerne mellem holdning og adfærd påvirkes ifølge figur 3.1 yderligere af **socialle normer**, herunder eksempelvis pres fra omgivelserne, og af **situationsbestemte faktorer**, hvilke kan være, at produktet først skal bestilles hjem. Disse kan være enten i overensstemmelse eller uoverensstemmelse med kundens holdning. Holdningen og de påvirkninger, kunden oplever, vil kunne udmønte sig i de **konsekvenser**, der er medtaget i modellen, hvis loyaliteten fra kundens side er sand. [Svanholmer, 1996, p. 67ff]

Målet for en virksomhed, der arbejder med loyalitetsopbygning er at udvikle en given kunde til et stadie, hvor denne har en høj relativ holdning, der kan understøtte en købsadfærd, der bringer penge til virksomheden. Der skal altså arbejdes på, at den enkelte kundes holdning kendetegnes ved en positiv vurdering af produktet og virksomheden – også når det/den sammenlignes med andre lignende produkter eller virksomheder. [Svanholmer, 1996, p. 69]

Det er netop ved at øve indflydelse på de påvirkelige faktorer, at denne udvikling kan blive en realitet. Hvis virksomheden er i stand til at levere en merværdi på et eller flere af disse områder, forøges chancen nemlig for at udvikle den enkelte kunde til at have

sand loyalitet til virksomheden. At levere en merværdi betyder, at virksomheden kan mere end indfri kundens oplevelse af kvalitet, service osv., så det altså ligger over kundens forventede niveau. Sker dette, vil der kunne blive tale om tilfredse kunder, som normalt er en forudsætning for loyale kunder¹⁵. [Svanholmer, 1996, p. 72f] Der er empirisk dokumentation for, at kundes tilfredshed og loyalitet skabes af virksomhedens image, kundens forventninger, virksomhedens produkter, den personlige betjening og den oplevede værdi, kunden fik af købet, hvor denne værdi er kundens vurdering af de fire førstnævnte parametre set i forhold til produktets pris. Disse fire parametre kan altså skabe værdi og dermed tilfredshed for en kunde, hvilket i sidste ende kan føre til loyalitet, se i øvrigt figur 3.3 for et overbliksbillede af denne "kædereaktion". [Forsikring & Pension, 2002, p. 3]



Figur 3.3: Fire parametre, der kan skabe værdi, tilfredshed og loyalitet

Det forholder sig dog sådan, at ikke alle kunder udvikles i samme tempo mod stadiet, hvor den relative holdning understøtter en positiv købsadfærd – hvilket jo er tegn på sand loyalitet – og derfor må arbejdet med at opbygge og udvikle loyale kunderelationer tilrettelægges med udgangspunkt i den enkelte, og hvor langt denne er i netop sin udvikling. For at understøtte en sådan tilrettelæggelse kan en virksomhed med fordel fastlægge, hvor loyal kunden er på et givent tidspunkt.

¹⁵ Flere forfattere påpeger dog, at man ikke kan forlade sig på, at tilfredshed fører til loyalitet [Griffin, 2002, p. 2], men hvis tilfredsheden er på et højt niveau, kan man med rimelig sandsynlighed forvente loyalitet [Svanholmer, 1996, p. 72f]. For at sætte tal på denne påstand estimerer Anders Krabbe m.fl., at genkøbssandsynligheden hos meget tilfredse kunder er fire til ti gange højere end hos kunder, der blot er tilfredse [Krabbe et al, 2000, p. 18].

3.3.2 Udviklingsstadier

Som nævnt kan en klarlægning af, hvor loyal den enkelte kunde er, gavne loyalitetsarbejdet, idet kommunikationen til den enkelte herudfra kan tilrettelægges således, at relationen mellem den enkelte kunde og virksomheden kan styrkes.

Idet der er tale om en proces, hvor loyalitet skabes over tid, kan kunden være på forskellige stadier i sin udviklingsproces eller "livscyklus", hvorudfra relationen på et givent tidspunkt kan karakteriseres. I litteraturen gives der mange forslag til inddelingen i stadier, men variationerne er ofte uden nævneværdig betydning. Formålet med dem alle er at illustrere forløbet fra potentiel kunde, hvor kunden kan tænkes at ville købe et produkt, over almindelig kunde, hvor denne rent faktisk har handlet med virksomheden, til loyal kunde, hvor kunden også virker som ambassadør for virksomheden. Samtidig inkluderer de fleste fremstillinger af forløbet også kundens mulighed for at modarbejde virksomheden, eksempelvis ved at sprede dårlige erfaringer med denne¹⁶.

Alt afhængig af på hvilket stadie en kunde er i denne udviklingsproces, kan virksomheden planlægge og gennemføre en indsats med henblik på at udvikle denne kunde mod det højeste stadie, så kunden i sidste ende bliver en loyal kunde. Således skal en proces eksempelvis automatisk sættes i gang, når en potentiel kunde viser interesse for virksomheden, hvor dette kundeemne opmuntres til og vejledes i at indgå i en relation med virksomheden. Ligeledes skal en anden proces igangsættes, når den potentielle kunde er blevet en almindelig kunde med henblik på at konvertere ham til loyal kunde. På denne måde kan virksomheden med udgangspunkt i de forskellige stadier i udviklingsprocessen udvikle en række stier, som kan følges således, at så mange personer som muligt når hele vejen fra potentiel til loyal kunde. [Bergsøe, 2002, p. 35]

Denne opgave kan på en gang synes både stor og nærmest uoverkommelig for en virksomhed at udføre – ikke mindst hvis virksomheden i forvejen har en stor kundebase.

¹⁶ I bogen "Customer Loyalty. How to earn it, how to keep it" inddeler Jill Griffin eksempelvis udviklingsstrinene i kunderelationen i suspect (person, der kan tænkes at ville købe et produkt), prospect (person, der har et behov for et produkt og er i stand til at købe det), disqualified prospect (person, der ikke har behov for et produkt eller ikke er i stand til at købe det), first-time customer (person, der har købt et produkt én gang), repeat customer (person, der har købt et produkt to eller flere gange), client (person, der køber alt, som virksomheden kan tilbyde, og som har relevans), advocate (som klienten, men personen anbefaler også virksomheden til andre – en levende reklamesøjle) samt lost customer or client (person, der har været kunde) [Griffin, 2002, p. 35]. Et andet eksempel er Thomas O. Jones og W. Earl Sasser, Jr., der i artiklen "Why Satisfied Customer defect" inddeler i loyalist (person, der vender tilbage til virksomheden med gentagne køb og anbefaler til andre), defector (person, der spreder dårlige erfaringer med virksomheden til andre), mercenary (person, der kan være tilfreds med virksomheden, men som lige så vel kan finde på at vælge en anden virksomhed i stedet) samt hostage (person, der er fastlåst virksomheden af nød, eksempelvis hvis virksomheden har monopol på et produkt) [Jones & Sasser, Jr., 1995].

Ikke desto mindre må opgaven ses som essentiel, hvis en virksomhed sværger til relationsmarkedsføringsteorien, for dennes fokus på den enkelte relation mellem kunde og virksomhed indebærer, at virksomheden kan skelne de forskellige kunder/kundetyper fra hinanden og på baggrund heraf individualisere og tilpasse kommunikationen til den enkelte. De fordele, der fremhæves herved, er da også, at virksomheden kender den enkelte kundes status og således kan tage udgangspunkt heri i markedsføringen overfor den enkelte. Samtidig får virksomheden, ifølge fortalere for relationsmarkedsførings-teorien, en effektiv mulighed for at nedbringe de ofte meget høje omkostninger, der er ved at massekommunikere til tilfældige personer i det offentlige rum, der (jf. indledningen) ikke synes at give massekommunikationens reklamer den ønskede opmærksomhed. [Bergsøe, 2002, p. 35]

Beskrivelsen af loyalitetsarbejdet, som den indtil nu er fremført, har været på et overordnet niveau for at klarlægge udgangspunkt og mål for dette. Vejen imellem de to er dog stadig sløret, fordi spørgsmål som "hvordan?" endnu står ubesvarede. Virksomheder vil derfor sandsynligvis efterlyse en mere konkret beskrivelse heraf for at kunne overskue og udføre dette loyalitetsarbejdet, men dette rådes der bod på i det følgende, hvor processen beskrives skridt for skridt¹⁷.

3.3.3 Loyalitetsopbygningen skridt for skridt

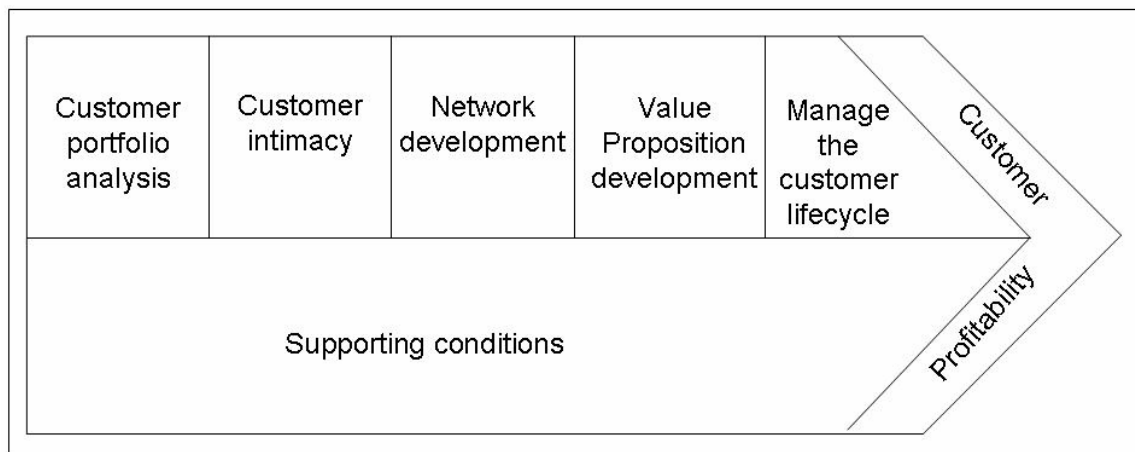
Implementeringen af loyalitetsarbejdet er i litteraturen beskrevet på forskellige måder, men fælles for stort set alle er, at de illustrerer en trinvis proces, der skal gennemløbes for at nå målet. Antallet af trin kan variere, ligesom detaljeringsgraden af de beskrevne aktiviteter på hvert trin gør det, men der synes bred enighed om, at arbejdet indledes med en identificering af kunderne ud fra, hvor i deres udviklingsproces de er. Denne viden ligger til grund for det fortsatte arbejde, der for det første omhandler differentiering af kunderne med henblik på at udpege de kunder, man som virksomhed skal satse på i det fortsatte arbejde, for det andet hvilke konkrete aktiviteter, der skal udføres overfor denne gruppe af kunder. Der er således bred enighed om, at identificering af kunderne, udvælgelse af målgruppe samt fastlæggelse af strategi ligger på de første trin i processen. [Krabbe et al, 2000, p. 26], [Ryals et al, 2000, p. 53], [Buttle, 2004, p. 40], [Svanholmer, 1996, p. 272], [Payne, 2006, p. 332f]

Selve planlægningen og udførelsen af loyalitetsaktiviteter følger herefter, og netop her er variationerne størst. Nogle forfattere fokuserer på de interne processer, der følger

¹⁷ Ved denne beskrivelse skinner system-metodesynet igennem, og det må derfor påpeges, at denne beskrivelse vil være nødvendig at tilpasse den givne virksomhed, en bestemt kunde samt konteksten i det hele taget.

som en del af implementeringen af relationsmarkedsføringen (eksempelvis [Andersen & Jacobsen, 2003, p. 12]), mens andre koncentrerer sig om tiltag rettet specielt mod kunderne, og lader det være implicit, at forandringerne, som loyalitetsarbejdet medfører internt, først skal rodfæstes i virksomheden inden, loyalitetsarbejdet kan udføres (eksempelvis [Ryals et al, 2000, p. 53], [Payne, 2006, p. 334]). De mødes dog som oftest igen på sidste trin, der omhandler det videre loyalitetsarbejde. Således skal virksomhedens medarbejdere fortsætte med at "pleje" kunderne, så de udvikles mod stadiet som loyal kunde [Krabbe et al, 2000, p. 26], [Ryals et al, 2000, p. 53], [Buttle, 2004, p. 40], [Payne, 2006, p. 31].

Et eksempel på denne trinvise proces er Buttles CRM-værdikæde, der anskueliggør fem trin, virksomheder ifølge Buttle bør gennemløbe i loyalitetsarbejdet for at få loyale og lønsomme kunder. Denne illustration medtager **både** interne og eksterne aktiviteter, men for at uddybe det arbejde, virksomheder står overfor i loyalitetsopbygningen, suppleres illustrationen i det følgende også med anden litteratur, ligesom kritik af værdikæden med denne inddragelse kan underbygges. Værdikæden med de fem trin er vist nedenfor i figur 3.4¹⁸. De fem trin i værdikæden er både iterative og reflektive forstået på den måde, at processen foregår gentagne gange, og trinene i processen er indbyrdes afhængige af hinanden både med trinene foran og bagved det pågældende.



Figur 3.4: Buttles CRM værdikæde [Buttle, 2004, p. 40]

¹⁸ Som det ses af figuren, er det primære mål for loyalitetsarbejdet økonomisk funderet, men Bent Svanholmer argumenterer for, at et sådant vil skulle udmøntes i konkrete operationelle loyalitetsmål, der både kan have adfærdsmæssig karakter (herunder mål omhandlede levetid, holdbarhed, kundeafgang, mersalg, gensalg, købsfrekvens, storkøb, referencer, klagefrekvens eller anden loyal adfærd såsom kundedata) eller holdningsmæssig karakter (herunder mål omhandlede tilfredshedsgrad, præference, købsintention, leverandørprioritering, rekommandationsvilje eller andre holdningsmæssige mål såsom image og værdiopfattelse) [Svanholmer, 1996, p. 164f]. Som det fremgår af det skrevne, tages der i projektet også udgangspunkt i, at det primære mål for arbejdet er øget profit, men at sekundære mål kan opsættes for at konkretisere loyalitetsarbejdet.

Trin 1

Det første skridt i loyalitetsarbejdet er med udgangspunkt i inddelingen af kunderne i stadier (jf. afsnit 3.3.2. omhandlende udviklingsstadier) at klarlægge, hvordan virksomhedens kunder fordeler sig på de forskellige stadier netop nu således, at virksomhedens nuværende situation kortlægges [Krabbe et al, 2000, p. 202]. Ud fra en sådan inddeling og placering af de enkelte kunder er det nemlig muligt at prioritere kunderne og derudfra bestemme, hvilke kunder der skal satses på i loyalitetsarbejdet. Der kan være forskel på, hvilke kundegrupper der er eller med tiden kan blive mest loyale og dermed give virksomheden størst profit, hvilket er incitamentet for at prioritere kundegrupperne med henblik på at bestemme hvilke(n), der skal satses mest på i markedsføringen. [Svanholmer, 1996, p. 172]

En sådan prioritering kan synes både kold og kynisk og ligge langt fra forestillingen om loyalitet, solidaritet og fællesskab med hinanden, men ikke desto mindre er det en realitet, at ressourcerne i en virksomhed ofte ikke er til at behandle alle kunder lige godt, så hvem, der skal behandles bedst, må virksomheden altså tage stilling til i loyalitetsarbejdet, fordi virksomheder er tvunget til at tænke økonomisk. I sidste ende er det resultatet på bundlinjen, der afgør, om medarbejderne i virksomheden skal komme på arbejde i morgen.

Udover, at inddelingen af kunderne i stadier kan ligge til grund for en prioritering af de kunder, der skal satses på i loyalitetsarbejdet, gør inddelingen også udvælgelsen af den mest udbytterige strategi overfor de enkelte kundegrupper mulig. [Buttle, 2004, p. 40 & 134] Eksempelvis er der stor forskel på den optimale strategi overfor gruppen af førstegangskøbere og gruppen af ambassadører. Ved førstnævnte gruppe vil en strategi, der rettes mod at oparbejde viden om kunderne og indbyder til en loyalitetsskabende dialog, sandsynligvis give større udbytte end en strategi, der er rettet mod at øge kundens tilfredshedsgrad gennem skræddersyede produkter og individuelt tilpasset service. Og det modsatte vil være tilfældet for den anden gruppe – gruppen af ambassadører. [Svanholmer, 1996, p. 271 & 281]

Trin 2

Det næste skridt omfatter en dybere analyse af de kunder, som virksomheden i første trin har valgt at satse på, hvis resultater vil kunne danne indholdet af en kundedatabase. Buttle peger på, at information omhandlende: historik, kontaktinformation, behov/ønsker, kundens opnåede fordele, forventninger og præferencer er yderst brugbare informationer i det fortsatte loyalitetsarbejde, hvorfor analysen med fordel kan berøre disse emner. [Buttle, 2004, p. 41 & 167] Som det er nævnt, er en loyal relation

mellem kunde og virksomhed kendetegnet ved at være et lærende forhold. Derfor må virksomheden løbende orientere sig om ovennævnte forhold for at få den viden om kunderne, som er nødvendig for at kende til de loyalitetsskabende faktorer, og være i stand til at imødegå den enkelte kundes ønsker og behov. [Krabbe et al, 2000, p. 73]

Som beskrivelsen af de to første trin i loyalitetsopbygningen vidner om, handler det i starten af arbejdet om identificering – om at lære sine kunder at kende og lære også at **gen**kende dem. Indledningsvist med navn, adresse og andre kontaktoplysninger, men siden hen også med informationer om den enkelte kundes behov og præferencer, der naturligvis løbende bør holdes opdateret, idet sådanne oplysninger over tid kan ændre sig. [Bergsøe, 2002, p. 36] Virksomheden kan få dette kendskab til den enkelte kunde ved at indlede en dialog med kunden, lade kunden tale frit og opfordre til, at kunden udtrykker de behov, han måtte have. Kunden er selvsagt den eneste, der sidder inde med den unikke viden om sine behov, men hvis virksomheden får kunden til at udtrykke disse, dannes grundlaget for, at virksomheden kan udarbejde produkter, der matcher behovene. Derved kan virksomheden eventuelt forbedre sine produkter og differentiere sig fra konkurrenterne på markedet samtidig med, at relationen til kunden forstærkes.

Det må dog her bemærkes, at dialogen synes at betone en vis naturlighed, som i en forretningsmæssig kontekst kan være svær for begge parter at efterkomme. Ikke alle kunder billiger eksempelvis at få ordet, fordi kunden måske ikke føler sig i stand til at udtrykke sine behov eller sin mening, selvom han har muligheden. Måske vil han hellere forblive i rollen som den passive kunde, der har en anonym relation til virksomheden. Omvendt stilles virksomheden også i en ny situation i kontakten til kunden, der ikke nødvendigvis virker naturlig for den. De medarbejdere, der skal indgå i dialogen, er måske ikke i stand til at tegne det billede af virksomheden, som denne ønsker, eller det samme billede, som medarbejderen ved siden af tegner. Herved kan kunden få en opfattelse af, at det ikke er et ærligt billede, der gives. [Clausen & Nielsen, p. 27f] På trods heraf kan ulemper ifølge relationsmarkedsføringsteorien ikke umiddelbart opveje fordelene ved at anvende dialogen i relationsmarkedsføring, netop fordi relationer fordrer kendskab til hinanden, og det er svært at få uden kommunikation mellem relationens parter.

Trin 3

Trin tre i CRM værdikæden indebærer udvikling af det netværk i virksomheden, der skal arbejde med loyalitetsopbygning, så netværket er i stand til at skabe og levere værdi til den enkelte kunde. For at virksomheden i sidste ende opnår det bedste resultat, må de

medarbejdere, der bedst kan udføre de aktiviteter, det kræver at skabe og levere denne værdi, således ifølge Buttle udvælges. [Buttle, 2004, p. 41 & 221]

Den ovenfor berørte problemstilling omhandlende, at medarbejdere ikke nødvendigvis finder det naturligt at være den ene part i en tæt relation med en kunde, forsøges altså ved at medtage dette trin i arbejdet undgået, fordi de medarbejdere, der synes mest kvalificerede til jobbet udvælges, instrueres og vejledes i loyalitetsaktiviteterne. Alligevel må der stilles spørgsmålstegn ved, om ikke indførelsen af relationsmarkedsføringen i en virksomhed medfører så stor en ændring i hele virksomheden og organisationskulturen, at man ikke kan komme henover denne problemstilling ved at sige, at virksomheden blot skal udvælge et netværk af medarbejdere, der skal beskæftige sig med loyalitetsarbejdet. Fokuseringen på relationer bringer jo virksomheden ud af dennes kendte hverdag, så man ikke længere kan nøjes med at anskue virksomheden som en produktionsenhed, men som en enhed, hvor relationer og interaktion pludselig er omdrejningspunktet [Hougaard, 1998, p. 221f] – og det er vel en omvæltning, der gælder **hele** virksomheden. Det synes derfor uundgåeligt, at alle virksomhedens medarbejdere bliver en del af loyalitetsarbejdet i større eller mindre grad, hvorved problemstillingen alligevel har relevans. Projektet er dog begrænset til ikke at diskutere medarbejderforhold og organisationskultur, hvorfor problemstillingen ikke her får mere plads. Her er hensigten også blot at påpege, at der synes at ligge et større internt arbejde i at indføre relationsmarkedsføring, end det i modellen syner¹⁹, så måske burde de interne processer få sin helt egen værdikæde og ikke bare et enkelt trin.

Trin 4

Det fjerde trin i CRM værdikæden er identificering af, hvad der giver værdi for den pågældende virksomheds kunder. Buttle foreslår, at værdi forstås som balancen mellem de fordele, der opleves ved et produkt eller en service, og det, det kræver at opnå disse fordele²⁰: "*value = benefits/sacrifices*" [Buttle, 2004, p. 228]. På baggrund heraf udarbejdes et program, der imødekommer de udvalgte kunders krav, forventninger og præferencer, så enten fordele øges eller det, det kræver at opnå fordelene, reduceres. Således bliver værdien for kunden nemlig større. [Buttle, 2004, p. 41 & 264] Et loyalitetsprogram omhandler, hvordan en virksomhed vil opnå "*en planlagt, systematisk og fortløbende interaktion med kunder (og emner) med henblik på at gennemføre*

¹⁹ Det interne arbejde udføres på et enkelt trin, ligesom eksempelvis identificering af kunderne foregår på ét trin, men den interne opgave synes at være langt større end f.eks. kundeidentificering, så hvis trinene også er et udtryk for opgavens størrelse, synes omfanget af det interne arbejde at være negligeret.

²⁰ Her tænkes eksempelvis på økonomiske omkostninger, søgeomkostninger og fysiske omkostninger. F.eks. kan sommerudsalget medføre, at der er trængsel i butikkerne, eller at man må "kæmpe" for en vare, fordi det er den sidste. [Buttle, 2004, p. 228]

loyalitätsstrategien og opfylde målene" [Svanholmer, 1996, p. 186]. Der findes ikke endegyldige svar på, hvad et sådant skal indeholde, men nedenstående er væsentlige elementer, en virksomhed ifølge Svanholmer kan overveje [Svanholmer, 1996, p. 189].

Rammer: Rammerne dækker eksempelvis over loyalitetsprogrammets navn og de symboler, der knyttes hertil. Symbolerne vil udtrykke den relation, der findes mellem virksomhed og kunde, og derfor har disse betydning for loyalitetsopbygningen herimellem. [Svanholmer, 1996, p. 190]

Rammerne kan udgøres af billedet af en klub, hvilket medfører, at programmet kan markedsføres som en helhed, der på én gang symboliserer fællesskab og eksklusivitet, idet ikke alle er medlem af dette klubfællesskab. Kundeklubben som loyalitetskoncept har til formål både at indsamle oplysninger om kunderne og efterfølgende at bruge disse i en loyalitetsskabende dialog med kunderne og kan således indvirke på både Buttles fjerde og femte trin i CRM værdikæden, se figur 3.4. Et sådant koncept skal i videst mulig udstrækning ligne en rigtig klub, dvs., at elementer som medlemskab, fælles formål og identitet, medlemsfordele blandt andre kan afspejle klubillusionen. [Svanholmer, 1996, p. 190 & 203]

Økonomiske fordele: Økonomiske fordele er et af de elementer, man oftest ser i loyalitetsprogrammer. Man ser både bonussystemer, hvor kunden tildeles et antal bonuspoint alt efter et købs størrelse, og hvor optjente point efterfølgende kan anvendes til specielle køb/serviceydelser eller som rabat, men selve rabatten kan også gives uden, at kunden først skal optjene point. F.eks. kan kunden få et specielt kort, der fratrækker rabatten produktets pris. [Svanholmer, 1996, p. 191]

I denne sammenhæng må det påpeges, at en virksomhed kan risikere, at kunderne viser falsk loyalitet, hvis dette element medtages i loyalitetsprogrammet, fordi kunderne måske kunstigt fastholdes i relationen pga. loyalitet til prisen. Sker dette kan der i stedet tales om, at kunderne bestikkes eller manipuleres til at blive i fællesskabet (jf. afsnit 3.3.1 om sand og falsk loyalitet).

Andre fordele: Loyalitetsprogrammet kan også indeholde andre fordele, der ikke er økonomiske orienterede. Disse kan være VIP-ydelser, hvor kunden behandles særligt godt, og hvor prioriteringen af kunderne således bliver synlig. Eksempler herpå er, at udvalgte kunder får adgang til forskellige arrangementer, til særlige fysiske områder eller har mulighed for at trække på virksomhedens knowhow, dvs. på specialister indenfor et bestemt område. [Svanholmer, 1996, p. 192f]

Dialog/tilgængelighed: Dialog dækker eksempelvis over, at kunderne får information om virksomheden i form af kundeblade og/eller nyhedsbreve og derigennem holdes opdateret med, hvad der sker i virksomheden. Men sådanne giver ikke mulighed for individuel information, og mulighed for dialog på kundernes præmisser vil have større effekt [Bergsøe, 2002, p. 13]. Individuel information forudsætter en kundedatabase, hvorfor kombinationen med klubkonceptet kan være fordelagtigt, idet kunderne indmelder sig i klubben og derved registreres. [Svanholmer, 1996, p. 194]

Ovenstående fire elementer er som nævnt Svanholmers forslag til, hvilke elementer der er væsentlige for at udarbejde et lønsomt loyalitetsprogram. Disse kan kombineres på mange måder og derfor danne et loyalitetsprogram, der er unikt for den enkelte virksomhed.

Trin 5

Det femte og sidste trin i CRM værdikæden er fortsat at arbejde med at udvikle den enkelte kunde. Som nævnt kan en kunde være på forskellige stadier i udviklingsprocessen, og det er med udgangspunkt i, på hvilket stadie den enkelte kunde befinder sig, at virksomheden må arbejde videre. Virksomheden arbejder således på dette trin fortsat med at udvikle den enkelte kunde fra at være en potentiel kunde til at være loyal og virke som ambassadør for virksomheden. [Buttle, 2004, p. 41] Regelmæssige kundeanalyser vil i denne sammenhæng være effektfulde, fordi dialogen gennem sådanne fortsættes gennem hele udviklingsprocessen. Det må dog i denne sammenhæng anfægtes, at sådanne analyser peger bagud i tid, og det kan derfor være svært at rette op på noget, der allerede er sket. Alligevel vil informationer fra tilfredshedsanalyser kunne varsle om fremtidige forhold, fordi tilfredshed i princippet kommer før loyalitet, ligesom utilfredshed kommer før illoyalitet og kundeafgang. Analyserne vil af denne grund kunne vise, hvilken retning udviklingstendenser i kunderelationerne er på vej i, og således give mulighed for at identificere eventuelle fejlkilder og korrigere arbejdet. [Svanholmer, 1996, p. 101 & 195]

Af ovenstående ses, at dialogen skal føres videre over på de sidste trin, hvorved **interaktion** er et gennemgående tema for loyalitetsarbejdet og den proces virksomheder skal gennemløbe for at udvikle loyale kunder. Men hvor det på de to første trin også handlede om **identificering** af kunderne, kan man sige, at de sidste to trin handler om **individualisering**. Her menes både individualisering i kommunikationen, men også i udarbejdningen af loyalitetsaktiviteter og produkter. Har virksomheden således identificeret forskellene hos kunderne (i trin et og to), er der mange muligheder for at formidle et budskab forskelligt. Der skal nemlig ofte forskellige argumenter til at

sælge det samme produkt til to forskellige kunder, fordi kunder **er** forskellige. Derudover bliver det også lettere gennem individualiseringen at formidle flere produkter samtidigt til en kunde, hvilket skal ses i forhold til, at det ofte kræver flere separate kampagner at sælge flere produkter med den traditionelle massekommunikerende markedsføring. Således kan virksomheden løse mere komplekse behov i én aktivitet – til gavn for både virksomhed og kunde. [Bergsøe, 2002, p. 38]

Andre faktorer

Som det ses af Buttles illustration af CRM værdikæden i figur 3.4, er der andre faktorer end de fem trin, der har indflydelse på, om målet nås. Som det kort er blevet berørt kan virksomhedens organisationskultur påvirke arbejdet, fordi kulturen i virksomheden udstikker bestemte værdier og hjælper den enkelte medarbejder til at forstå organisationen samt udstyrer ham med et normsæt, der er gældende i organisationen. Kulturen påvirker derfor, hvordan den enkelte medarbejder handler på vegne af virksomheden, og altså hvordan han handler som part i en kunderelation. Også ledelsen kan spille en væsentlig rolle idet, at det er på ledelsesniveau, at beslutningen om loyalitetsarbejdet, og hvordan dette skal udføres, tages. Udførelsen heraf vil ske af individer, der udgør virksomhedsdelen af relationen, og derfor har de enkelte medarbejdere også mulighed for at påvirke processen. Alt i alt vil der være mange faktorer, der kan influere vejen mod målet, så et loyalitetsprogram alene kan ikke udligne eksempelvis dårlig kvalitet eller ringe service. Fundamentet skal være stabilt, og virksomheden skal gå helhjertet ind i arbejdet. [Svanholmer, 1996, p. 217], [Buttle, 2004, p. 40f]

3.4 Opsummering

Dette kapitel har søgt svaret på første underspørgsmål, men for at fastlægge udgangspunktet for denne besvarelse blev en kunderelation samt en loyal kunderelation indledningsvist defineret.

Begrebet kunderelation, som det bruges i dette projekt, er et udtryk for, at en virksomhed og en kunde har en forbindelse mellem sig, som både udmønter sig i transaktioner, men også i anden interaktion. Denne forbindelse er indgået, fordi begge parter har udsigt til et udbytte, og der er således hensigter ved indgåelsen fra begge sider.

Betegnes relationen som loyal, er der ydermere tale om, at virksomhed og kunde gennem dialog, erfaringer og forventningsafstemning har en relation bygget på tillid til hinanden.

Disse definitioner muliggjorde opstillingen af en model af den loyale kunderelation set fra virksomhedens synspunkt, der kan synliggøre, på hvilke områder en virksomhed aktivt kan påvirke kundens loyalitet. Her blev det påpeget, at informative, følelsesmæssige samt adfærdsmæssige faktorer påvirker kundens holdning til virksomheden, men både sociale normer og situationsbestemte faktorer har ydermere indvirkning på, om denne holdning til virksomheden udmønter sig i en for virksomheden fordelagtig købsadfærd. Disse faktorer kan virksomheden med en målrettet indsats påvirke i en retning, så kunderelationen kendetegnes ved, at kundens holdning til virksomheden er relativ høj og samtidig understøtter en købsadfærd, der er økonomisk fordelagtig for virksomheden, for det er netop disse kendetegn, der karakteriserer den loyale kunderelation. Målet for en virksomhed, der arbejder for at opbygge loyale kunderelationer, er således at udvikle kunderne til et stadie, hvor disse kendetegn gør sig gældende.

På baggrund heraf blev det påpeget, at den enkelte kunde kan være på forskellige stadier i denne udviklingsproces varierende fra potentiel til loyal kunde, og at det er med baggrund heri, at virksomheden må tilrettelægge loyalitetsarbejdet overfor denne. For virksomheden kan det derfor være altafgørende at oparbejde viden om kunderne og få et kendskab til dem for, at det er muligt at opbygge disse loyale kunderelationer. Oparbejdes viden og kendskab kan virksomheden nemlig få indblik i de loyalitetsskabende faktorer, der gør sig gælde for præcis den givne virksomheds kunder, og herudfra kan virksomheden udvikle kunderne til loyale kunder, der giver de i indledningen nævnte fordele. Samtidig kan virksomheden blive i stand til at varsle en eventuel kundeafgang.

For at konkretisere det arbejde, der kræves af virksomheden for at opbygge loyale kunderelationer, blev Buttles CRM værdikæde brugt som illustration for denne proces, men også anden litteratur blev inddraget til uddybning og kritik heraf. Processen indledes ofte med identificering af kunderne, hvorigennem virksomheden lærer sine kunder at kende, men også lærer at genkende dem. Identificering handler således et langt stykke af vejen om at indlede en dialog med kunden, men samtidig må virksomheden også være i stand til at huske og opdatere den viden, der erhverves herved.

Herudover består arbejdet også ofte i individualisering – både i kommunikationen til den enkelte kunde, men også i udarbejdningen af både loyalitetsaktiviteter og produkter. Har virksomheden derfor været i stand til indledningsvist at identificere den enkelte kunde, er det muligt at individualisere et budskab præcist, så det matcher den viden, der findes om denne.

Dog er arbejdet ikke gjort, når den eksterne del af loyalitetsopbygningen er tilrettelagt. Internt ligger der et stort arbejde i at gennemføre loyalitetsarbejdet, for både medarbejdere, ledelsen og hele organisationskulturen kan påvirke dette i den forkerte retning. Fundamentet skal derfor være stabilt, inden loyalitetsarbejdet føres ud i livet.

Således svaret på første underspørgsmål. Dette svar ses i det følgende kapitel i et teknologisk perspektiv for at besvare andet underspørgsmål omhandlende kunde-loyalitetsopbygning via Internettet.

4

Teknologi

Som nævnt er det den teknologiske udvikling, der har givet relationsplejen ny næring, idet en virksomhed ved at inddrage Internetmediet i markedsføringen kan gå i dialog med kunderne. Kontakten kan derfor nu skabes på tværs af både tid og rum. Dette kan være årsagen til, at markedsføringsfolk har vist begejstring for dette forholdsvist nye medie, men Internetmediets popularitet kan også skyldes accepten heraf i den brede befolkning samt det enorme potentiale, Internettet byder på ²¹. Men samtidig med, at virksomheder står overfor nye muligheder ved at integrere Internetmediet i markedsføringen, stilles også krav til den enkelte virksomhed, idet denne skal være i stand til at opbygge en helt anderledes – nu interaktiv – kommunikation med kunderne for at udnytte Internetmediets potentiale fuldt ud. [Andersen & Lindstrøm, 1997, p. 19] Internetmediets kommunikative karakteristika stiller således en virksomhed overfor andre udfordringer, end de måske før har stået overfor, hvis mediet integreres i markedsføringen.

4.1 Internetmediets kommunikative karakteristika

Internettet, der kan forstås som et internationalt indbyrdes forbundet netværk af computere, hvor man kan udveksle information, er et såkaldt netværksmedie [Jensen, 2002c, p. 26]. Et sådant er særegent ved, at kommunikationsformen både afskiller sig fra den interpersonelle, ansigt-til-ansigt kommunikation, som opleves i det fysiske samvær med andre, og fra massekommunikationen, hvor et budskab broadcastes til et

²¹ Her tænkes på, at Internetmediet har udviklet sig til et stort, bredt, sammensat medie med forskellige typer af websteder, der dækker over søgemaskiner, portaler, nyhedssider, oplysningssider, kommunikationssider (med mulighed for bl.a. at sende mails), offentlige sider, kommercielle sider, organisationssider, underholdningssider samt personlige sider [Jensen, 2003, p. 208ff]

stort anonymt publikum. Internetmediet udgør i stedet nærmere en mediering eller kombination af de to som et slags interpersonelt massemedie [Jensen, 2003, p. 204], der er karakteriseret ved følgende tre særlige kendetegn:

For det første er kommunikationen teknisk formidlet. Dette medfører, at kommunikationen som oftest er forskudt i rum, hvilket betyder, at de kommunikerende ikke er i direkte kontakt med hinanden, men kommunikerer fra to fysisk adskilte placeringer. Derudover gør den tekniske formidling, at det både er muligt at kommunikere samtidigt, men kommunikationen kan også være forskudt i tid, og således både være lig med og forskellig fra real tid. [Jensen, 2002b, p. 7]

For en given virksomhed betyder ovenstående, at den fysiske kontakt med kunden ikke længere er en nødvendighed, som det var det for den gammeldags købmand. Internettet kan nås alle vegne fra; endda 24 timer i døgnet – altså også udenfor virksomhedens åbningstid. Dette gør, at virksomheden, hvis de fornødne muligheder stilles til rådighed via Internettet, giver kunden frit valg til at bestemme, hvor og hvornår kunden ønsker kontakt med eller information om virksomheden [Andersen & Lindstrøm, 1997, p. 69].

For det andet kan alle de kommunikerende både sende og modtage information [Jensen, 2002b, p. 7]. Internetmediet er således et interaktivt medie, hvilket betyder, at mediet udover at give et output til en given modtager også tilbyder muligheden for, at modtageren bliver inputkilde i forskellige grader og former [Jensen, 2002a, p. 36].

En virksomhed har således mulighed for på forskellige måder at kommunikere med kunderne. Måder, som hver især har både fordele og ulemper, og som er velkendte, men som også kan være nye for virksomheden.

For det tredje er strukturen i Internetmediets netværk et stjernenet, hvilket vil sige, at ethvert punkt i netværket i princippet kan etablere forbindelse til ethvert andet [Jensen, 2002b, p. 7].

For en virksomhed betyder dette ikke blot, at den i princippet har mulighed for at komme i kontakt med alle – alle har også mulighed for at komme i kontakt med hinanden. På denne måde kan en kunde enten virke som ambassadør for virksomheden eller som "terrorist", der spreder dårlige erfaringer med virksomheden til andre.

Som det fremgår af ovenstående, tillader Internetmediets karakteristika virksomheder forskellige måder at kommunikere med potentielle eller eksisterende kunder på, men virksomhedens kunder har ligeledes mulighed for at kommunikere med andre kunder. For overskuelighedens skyld præsenteres og beskrives det samlede sæt af kommunikationsformer, der for en virksomhed er mulige med Internetmediet, derfor i det følgende.

4.2 Forskellige kommunikationsformer

Som nævnt udmærker Internetmediet sig ved at integrere flere forskellige kommunikationsformer. Her refereres både til former, der kendes fra den interpersonelle kommunikationssituation, og former, som også kommer til udtryk gennem de massekommunikerende medier, hvilket netop understreger Internetmediets betegnelse som et interpersonelt massemedie.

Virksomheder kan med Internetmediet integrere **en-til-en kommunikation**, hvor en individuel afsender sender information til en individuel modtager. [Jensen, 2003, p. 23] Ved betegnelsen en-til-en associeres måske til dialogen i ansigt-til-ansigt kommunikationen, men da der inddrages et teknisk medie, er der tale om en medieret interaktion, som eksempelvis også kendes fra telefonsamtaler, brevskrivning osv.. Det tekniske medie medfører bl.a. en indsnævring af omfanget af tilgængelige symbolske cues, eksempelvis begrænsning af den nonverbale kommunikation, når interaktionen sammenlignes med ansigt-til-ansigt kommunikationen. [Thompson, 2001, p. 96]

Muligheden for **en-til-mange kommunikation** er ligeledes til rådighed gennem Internetmediet. Denne kommunikationsform kendetegnes ved, at en individuel afsender sender information til en bred skare af anonyme modtagere, præcis som det kendes fra massemediernes broadcast af information. [Jensen, 2003, p. 23]

Når Internetmediet bruges som et massekommunikerende medie, kan det dog adskille sig fra de traditionelle massemedier, hvor modtagerne reelt set kun er passive modtagere af informationen²². På Internettet placeres informationen nemlig på en server, så brugeren også selv kan anmode om informationen på et selvvalgt tidspunkt [Kurose & Ross, 2003, p. 115]. Af denne grund skelnes mellem to typer medier: push- og pull-medier. Ved førstnævnte "skubbes" informationen fra afsender til modtager, hvilket giver afsenderen mere kontrol over, hvilken information der på et givet tidspunkt

²² Nogle forskere vil pege på, at modtagerne aldrig er helt passive, fordi en fortolkning af budskabet er påkrævet for, at dette giver mening for den enkelte. Af denne grund bruges "reelt set" i formuleringen.

videregives, mens informationen ved sidstnævnte "trækkes" af modtageren selv, hvorved han bliver en aktiv modtager. De traditionelle massemedier er bedst kendt som push-medier, mens Internetmediet i overvejende grad er et pull-medie. Men Internetmediet kan også være et push-medie, eksempelvis når tv-udsendelser kan genses via Internettet, ligesom kombinationen af de to er mulig. Kombinationen ses f.eks. ved de såkaldte customiserede tjenester. Her definerer brugeren indledningsvist den information, han ønsker at trække, eksempelvis ved at indtaste forskellige kriterier, hvorefter denne ønskede information automatisk skubbes til brugeren. Også ved såkaldte personaliserede tjenester ses kombinationen. Her opbygger systemet automatisk over tid en profil af brugeren ved at tracke dennes navigation på en hjemmeside og registrere de valg, brugeren tager herpå. [Kotler & Armstrong, 2005, p. 23], [Jensen, 2003, p. 206]

Som en sidste kommunikationsform gør Internetmediet også **mange-til-mange kommunikation** mulig, hvormed virksomheden ikke alene er afsender af information, men udveksling heraf kan ske indenfor et større fletværk af personer [Jensen, 2003, p. 23]. Dette kan både ses som en fordel for virksomheder, men også som en ulempe. På den ene side kan virksomheders eksistens og positive omdømme nemlig udbredes gennem sådanne fletværk af personer, der kommunikerer med hinanden via Internettet, men ligeså let som positiv tale kan florere, kan også negativ. Har en kunde haft dårlige erfaringer eller oplevelser med en virksomhed, kan disse hurtigt spredes; især via Internettet, der både er hurtigt og nemt tilgængeligt for alle. Idet dårlige erfaringer har tendens til at udbredes hurtigere end gode, er det noget en virksomhed må holde sig in mente og måske i højere grad end tidligere forsøge at undgå. [Jones & Sasser, Jr., 1995, p. 97]

På baggrund af, at mange-til-mange kommunikation er en mulig kommunikationsform gennem Internetmediet, kan dette betegnes som et meget åbent medie, idet enhver i princippet har tilladelse til at publicere, hvad de måtte ønske. Men dette har yderligere konsekvenser for en virksomhed end den ovenfor omtalte, idet den gruppe af mennesker, der i de traditionelle massemedier sorterer og måske censurerer den information, der skal formidles, stort set er fraværende på Internettet. Det har selvfølgelig den positive betydning, at personer eller virksomheder, der ønsker at udtrykke sig på en anderledes, måske kontroversiel måde, som censuren ved de traditionelle massemedier måske ikke ville tillade, kan gøre dette og ad denne vej skabe sig et publikum eller en kundekreds. Men potentielle eller eksisterende kunder kan på den anden side komme til at mangle eller eftersøge en vis garanti for, at både

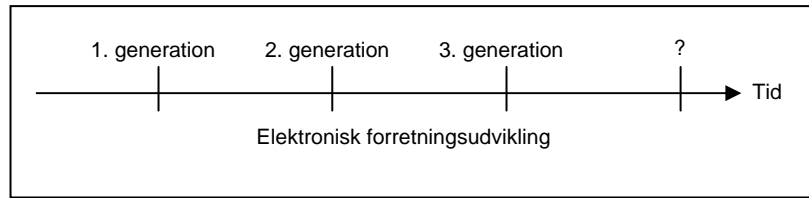
informationen er korrekt, og at virksomheden er oprigtig og troværdig. [Jensen, 2003, p. 206]

Samlet set er der altså tre kommunikationsformer, der er mulige i markedsføringen, hvis Internetmediet integreres heri: en-til-mange, en-til-en og mange-til-mange kommunikation. Disse medfører imidlertid, som ovenstående vidner om, forskellighed i, hvor aktivt deltagende i relationen til virksomheden kunden kan være, hvilket er interessant her, for derved harmonerer nogle kommunikationsformer bedre med relationsmarkedsføringsteorien end andre. Det synes altså ikke ligegyldigt, hvordan Internetmediet integreres i markedsføringen, hvis en virksomhed gerne vil opbygge loyale kunderelationer efter relationsmarkedsføringens principper.

4.3 De forskellige kommunikationsformer og relationsmarkedsføring

Det faktum, at flere kommunikationsformer er mulige med Internetmediet, indleder en diskussion om, hvordan de hver især harmonerer med relationsmarkedsføringens principper, og hvordan Internetmediet på baggrund heraf bør integreres i markedsføringen, hvis virksomheden følger relationsmarkedsføringsteorien. Hertil inddrages en rapport udarbejdet i år 2000 af en arbejdsgruppe nedsat af forskningsministeriet og erhvervsministeriet. Denne har til formål at anskueliggøre forløbet i succesfuld elektronisk forretningsudvikling herunder også markedsføringsaktiviteterne. Som det vil fremgå af det følgende, har kommunikationsformen indflydelse på, hvor langt en virksomhed er i denne proces, hvorfor rapporten her findes relevant.

I rapporten opdeles virksomheder i generationer, der hver tegner billedet af en situation, en virksomhed kan være i, i løbet af udviklingsprocessen. I projektet ses opdelingen ikke som en afgrænset og stringent inddeling af virksomheder, men snarere som en beskrivelse af øjebliksbilleder af markante trin i udviklingsprocessen. Udviklingsprocessen skal således ses som et tidsforløb, hvor generationerne illustrerer virksomheder på forskellige tidspunkter i dette forløb. Dette er illustreret i figur 4.1 nedenfor. For en samlet oversigt og beskrivelse af generationerne, som den tager sig ud i rapporten, henvises til bilag 1.



Figur 4.1: Opdeling af virksomheder i generationer efter, hvor langt de er i deres elektroniske forretningsudvikling

4.3.1 Generation 1

Fokus på markedsføring gennem en-til-mange kommunikation

Den første generation af virksomheder anvender hovedsagligt en-til-mange kommunikation i kontakten til kunderne og bruger således Internetmediet til at præsentere dels sig selv som virksomhed og sin kapacitet og kompetencer, dels præsenteres også virksomhedens produkter og de fordele, der er forbundet med køb heraf [Erhvervsministeriet & Forskningsministeriet, 2000, p. 3ff]. Man kan sige, at virksomheder af denne generation bruger Internetmediet til at gøre et større og måske avanceret visitkort tilgængeligt. Sådanne hjemmesider refereres ofte til som 1. generationshjemmesider. [TheQuark]

Mange virksomheder har valgt at starte på dette niveau i forbindelse med integration af Internetmediet i markedsføringen, fordi omkostningerne er overskuelige, og det økonomiske tab derved ikke er så stort, hvis det mislykkes, men i og for sig kunne Internetmediet have været erstattet af et hvilket som helst traditionelt massemedie [Andersen & Lindstrøm, 1997, p. 50f]. Derfor kan man ikke sige, at 1. generationsvirksomheder har taget principperne for relationsmarkedsføring med Internettet som værktøj til sig – der er snarere tale om traditionel massemarkedsføring gennem et nyt medie.

4.3.2 Generation 2

Fokus på interaktion gennem en-til-mange og en-til-en kommunikation

Udgangspunktet for 2. generationsvirksomheder er stadig, at der kommunikeres stort set ens til alle kunder gennem en-til-mange kommunikation således, at alle kunder har adgang til samme information og produkter [Hansen, 2000]. Men anden generation af virksomheder anvender modsat 1. generationsvirksomhederne også en-til-en kommunikation og prioriterer således interaktionen med den enkelte kunde. Disse virksomheder er derfor kendetegnede ved at involvere den enkelte kunde ved at interagere med ham om den generelle udvikling af nye produkter og give ham mulighed for at følge med i og analysere de forskellige produktionsfaser. Kunden kan på baggrund heraf servicere sig

selv ved f.eks. at kigge på tidsplaner, ordrer, serviceelementer, svar på typiske spørgsmål omhandlende udvikling og produktion osv., ligesom kunden ofte vil have mulighed for selv at bestille produkter. [Erhvervsministeriet & Forskningsministeriet, 2000, p. 3ff] Med dette indblik har kunden mulighed for at give virksomheden feedback via e-mails og på denne måde være med til både at præge og styrke relationen mellem de to parter, idet parterne over tid opbygger viden om hinanden. Og netop en sådan viden kan som nævnt i kapitel 3 udnyttes i loyalitetsarbejdet.

Den fokusering på interaktion og dialog, der er kendetegnende for 2. generationsvirksomheder, fremhæves i litteraturen som relationsmarkedsføringens vigtigste forudsætning for at skabe loyale kunder, og derfor kan man sige, at det først er som 2. generationsvirksomhed, at en virksomhed egentligt arbejder med relationsmarkedsføring med Internetmediet som værktøj, og at en såkaldt 2. generationshjemmeside, derfor som minimum bør udvikles. Dermed ikke sagt, at relationsmarkedsføringen ikke er en mulig markedsføringsstrategi for 1. generationsvirksomheder, men Internettet udnyttes ikke på dets særlige kommunikative karakteristika, og det er derfor ikke med Internettet som værktøj, at loyale kunderelationer opbygges – det vil snarere være i den personlige kontakt med kunderne, at dette sker for 1. generationsvirksomheder.

Her synes det dog at være på sin plads at anfægte det idealiserede billede af en-til-en kommunikationen – både som den udspiller sig i den interpersonelle kommunikation, men især som den udspiller sig ved inddragelse af Internetmediet i relationsmarkedsføringen²³.

Dialogen, som den udspiller sig i den interpersonelle kommunikationssituation, sker i almindelighed tovejs: en person taler, en anden svarer osv. Kommunikationen kan godt være mellem flere mennesker end to, men den vil altid foregå ansigt til ansigt, og de kommunikerende vil være i direkte kontakt med hinanden. [Alrø & Kristiansen, 2001, p. 11] Det er netop dette faktum, at dialogen er synkron og på demokratisk vis ligestiller de kommunikerende parter, at den idealiseres, for herved står den i modsætning til massekommunikationen, der har været udkældt for både at være forførende og overtalende [Buhl, 2005, p. 48] og i stand til at stjæle folks opmærksomhed uden at udfordre deres kritiske stillingtagen [Thompson, 2001, p. 34].

²³ Lignende diskussion er at finde i [Clausen & Nielsen].

Jürgen Habermas er en af de personer, der fremhæver dette med konceptet om den ideelle kommunikationssituation ("*the ideal speech situation*"). Han argumenterer for, at kommunikativ praksis er rationelt funderet, og at enighed mellem parter i den ideelle kommunikationssituation kun opnås, hvis fire forhold gør sig gældende: 1) Det sagte er forståeligt, 2) Indholdet af det sagte er sandt, 3) De kommunikerende parter er retfærdiggjort i at sige det, de siger, og 4) De kommunikerende parter er oprigtige. Disse fire forhold kan godt udfordres, inden parterne når til enighed, og derfor fordres det, at parterne er ligeværdige, at der ikke er sat restriktioner for kommunikationen, og at enigheden udelukkende nås gennem bedre argumentation. [Slevin, 2000, p. 188f]

James Slevin fører Habermas' koncept over i Internetsammenhænge og argumenterer for, at de kommunikerende parter i den medierede kommunikation over Internettet ligesom i den ideelle kommunikationssituation må lade faktualiteten og indholdet af det sagte (eller skrevne i denne sammenhæng) teste. De kommunikerende skal altså ikke for enhver pris forsvare sig selv og således tage sandheden for givet, men åbne for kritik, hvorved det sagte kan valideres og verificeres. [Slevin, 2000, p. 188] Slevin argumenterer i alt for fire betingelser, der kan fremme succesfuld diskussion over netværk: 1) Kontroversielle spørgsmål skal holdes åbne, 2) Faktualiteten og indholdet af det sagte skal kunne udsættes for tests, 3) De kommunikerende skal erkende, at alle har lige ret til at informere via Internettet, samt 4) De kommunikerende skal erkende, at andre kan have moralske standpunkter, der afviger fra deres egne, og således undgå fordomme, personlig aversion osv. [Slevin, 2000, p. 187] Men her må man anfægte det til tider naive billede af, at dialogen selv i Internetsammenhænge er meningsudveksling mellem ligeværdige parter, der på demokratisk vis kan diskutere for og imod.

Medieringen synes nemlig ikke mulig at se bort fra, selvom dialogen med Internetmediet bliver en realitet. En dialog over Internettet mellem en virksomhed og kunde vil uundgåeligt være præget af en skæv magtbalance på trods af, at kunden har fået mere magt med relationsmarkedsføringsstrategien set i forhold til den traditionelle markedsføringsstrategi, og derfor bliver dialogen aldrig helt "ren"²⁴. Dialogen vil nemlig være påvirket af den forretningsmæssige kontekst herunder markedsføringskonteksten, og derfor vil den ikke være uden hensigter (jf. ligeledes afsnit 3.2 omhandlende definitionen af en loyal kunderelation) Denne vil fra virksomhedens side have et primært sigte, der er økonomisk funderet: virksomhedshjemmesider, der åbner for dialog,

²⁴ Der kan også argumenteres for, at den umedierede dialog aldrig vil kunne blive ideel i Habermas' forstand, idet de kommunikerende kan have forskellige moralske perspektiver, kulturelle baggrunde eller interesser, der umuliggør enighed ved rationel argumentation [Slevin, 2000, p. 189]. Den umedierede dialog er dog ikke i fokus i dette projekt, hvorfor der ikke følger en dybere redegørelse herfor.

"engage consumers in an interaction that will move them closer to direct purchase or other marketing outcome" [Kotler & Armstrong, 2005, p. 568]. *"Dialogen mellem virksomhed og kunde handler for virksomheden om at leve bedst muligt op til kundens forventninger, afdække tilstødende behov og følge med, når der sker ændringer i kundens situation – alt sammen forberedelser til næste salg"* [Bergsøe, 2002, p. 15].

Dialogen styrker altså relationen til kunden, idet kunden kommer til orde og kan ytre sin mening, men kunden tages – i hvert fald i markedsføringsammenhænge – ind i dialogen, fordi der er udsigt til resultater på bundlinjen herved: *"Belønningen er øget indtjening, muligvis højere priser og en forretning, der er mindre sårbar overfor konkurrence"* [Bergsøe, 2002, p. 14]. Den medierede dialog er således ligeså lidt fri for hensigter, som massekommunikationens monolog er det, hvilket sætter skår i dialogens idealiserede billede, i hvert fald efter Internetmediets indtog i markedsføringsdisciplinen.

Når det så er sagt, må det tilføjes, at en-til-en kommunikationen alligevel er en kommunikationsform, der er langt mere personlig end en-til-mange kommunikationen, og det er det, relationsmarkedsføringen fremhæver. En-til-mange kommunikationen kan ikke skabe relationer, som en-til-en kommunikationen kan, på trods af at den er medieret. Og det er relationer, der ifølge relationsmarkedsføringen skaber profitabilitet (jf. indledningen samt kapitel 3). Derfor følger 2. generationsvirksomhederne, netop når de anvender en-til-en kommunikationen som supplement til en-til-mange kommunikationen, relationsmarkedsføringens principper – om end i mindre målestok end 3. generationsvirksomheder, som beskrives nedenfor.

4.3.3 Generation 3

Fokus på individualisering gennem en-til-en kommunikation

Dialogen og en-til-en kommunikationen fortsætter for 3. generationsvirksomheder som et centralt element i kontakten til kunderne, men for denne type virksomheder er fokus nu også på individualisering. Virksomheder går således ind i et endnu tættere samarbejde med kunderne, hvor der etableres faciliteter, der tillader en tilpasning af produkterne og informationen efter den enkelte kundes nøjagtige specifikationer og behov. [Erhvervsministeriet & Forskningsministeriet, 2000, p. 3ff]

Der findes ifølge Peter Svarre, Senior informationsarkitekt ved Framfab²⁵, fire overordnede muligheder for individualisering og personalisering af hjemmesider. Den

²⁵ Framfab beskæftiger sig med digital kommunikation og dækker ifølge deres egen hjemmeside alle facetter her indenfor. Det være sig både CRM-programmer, viral marketing, extranet til investorrelationer og e-handelsplatforme. [Framfab]

mest simple form er **interaktive elementer**, hvilken dækker over interaktive spil og beregningsfunktioner, hvor output er afhængig af kundens input. Disse er dog ikke i sig selv særligt loyalitetsskabende, fordi der ikke skabes en bindende relation mellem hjemmeside og kunde, og i bund og grund er der ikke rigtigt tale om noget "personligt" udover, at sidens indhold ændrer sig i forhold til interaktionen mellem hjemmeside og kunde. [Svarre, 2003]

Brugertilpasning er en anden form for individualisering, som bl.a. kendes fra Yahoos "Min Yahoo". Denne form er mere loyalitetsskabende, men kræver et højt engagement fra kunden, for denne skal investere tid i at opbygge og tilpasse eksempelvis "Min side" ved at afkrydse og vælge mellem en lang liste af informations- og funktionstilbud. [Jensen & Fischer, 2004, p. 68f], [Svarre, 2003]

Regelbaseret personalisering er den tredje form for personalisering af hjemmesider. Denne form kræver et langt mindre engagement fra brugeren, for denne foregår automatisk. I stedet for, at kunden selv skal fodre hjemmesiden med information, som former denne, former hjemmesiden sig selv ud fra opstillede regel om brugerens adfærd. Virksomheden kan på baggrund heraf individualisere kommunikationen efter kundens tidligere adfærd og således stille forslag til produktkøb, der matcher kundens tidligere køb, eller lede kunden til et bestemt sted på hjemmesiden, som også blev besøgt sidste gang²⁶. [Jensen & Fischer, 2004, p. 68], [Svarre, 2003] I stedet for at præsentere en mængde information, hvor risikoen for, at denne er så overvældende og uvedkommende for kunden, at han helt forlader hjemmesiden (og virksomheden), forefindes, sættes kunden altså i centrum således, at kriterierne for, hvilken information der skal skubbes til brugeren, baseres på det, kunden har givet udtryk for, at han ønsker og præfererer. [Jensen, 2003, p. 23 & 205]

Den sidste form for personalisering, som Svarre nævner, er **kollaborativ filtrering**. Ved denne læres kundens præferencer automatisk, imens kunden interagerer med hjemmesiden. Denne teknologi kendes måske bedst fra Amazon.com, hvor virksomheden tracker flere kunders navigering og på baggrund heraf genererer regler om kunders adfærd. Amazon.com individualiserer således kommunikationen til den enkelte kunde ved at sammenholde en given kundes købsadfærd med købsmønstre fra

²⁶ Information om kundens tidligere aktivitet og adfærd gemmes på såkaldte cookies. En cookie er en lille tekstfil, der sendes til kundens browser fra webserveren, og som gemmes på kundens harddisk. Heri ligger en unik kode, der gør det muligt at identificere kundens computer, og med denne kan der på hjemmesiden således holdes styr på aktiviteten og adfærden foretaget af kunden med netop denne specifikke kode. [Jensen & Fischer, 2004, p. 68]

andre kunder med samme profil. [Kotler & Armstrong, 2005, p. 552], [Jensen & Fischer, 2004, p. 69]

Virksomhederne af tredje generation er altså i stand til at have kontinuerligt opdateret information om den enkelte kunde, hvorudfra virksomheden også kan tilbyde proaktive services og på denne måde komme kunden i forkøbet. Herved viser virksomhederne netop – også overfor kunderne – at individualiseringen er i fokus.

Kundeprofiler indsamles og vedligeholdes gennem den fortsatte interaktion, men også igennem købs- og Internetadfærd fortæller kunden virksomheden, hvilke produkter og services han har brug for. Hjemmesider, der indeholder sådanne elementer, kaldes 3. generationshjemmesider. [Krabbe et al, 2000, p. 147]

Selvom de beskrevne generationer af virksomheder er defineret med udgangspunkt i at inddele virksomheder i forhold til, hvor langt de overordnet set er i deres elektroniske forretningsmæssige udvikling, ses det, at markedsføringsdelen er præget af relationsmarkedsføringstankegangen: jo længere en virksomhed er i udviklingen, jo mere har den taget relationsmarkedsføringens principper til sig. En-til-mange kommunikationen anses således ikke for en ligeså givtig kommunikationsform, som en-til-en kommunikationen gennem Internetmediet gør, fordi kendskab og viden om den enkelte kunde er lettere at opnå med en-til-en kommunikation – præcis som relationsmarkedsførings-teorien foreskriver. Inddelingen af virksomheder i generationer kan derfor også fungere som en vejledende stige for virksomheder, hvor følgende gør sig gældende: jo højere man kommer op, jo bedre er man til at udnytte Internetmediets potentiale i relationsmarkedsføringen.

På det tidspunkt, hvor rapporten blev udarbejdet, spåede man, at endnu en generation af virksomheder indenfor en kommende årrække ville gøre sig gældende, idet en sådan var at finde i lande omkring Danmark – generationen var blot endnu ikke aktuel her. [Hansen, 2000]

4.3.4 Generation 4

Fokus på netværk også gennem mange-til-mange kommunikation

For fjerde generation af virksomheder er fokus på netværkstankegangen, og virksomhederne arbejder for at blive en såkaldt netværksvirksomhed [Hansen, 2000]. For en sådan er det ikke længere muligt at skelne mellem virksomheden selv og virksomhedens kunder og partnere, for disse indgår i et gensidigt partnerskab, hvor ressourcer udveksles [Hunt & Morgan, p. 283]. For denne generation vil kommuni-

kationsformen videreføres fra tredje generation, men da der er tale om at indgå i et netværk, vil også mange-til-mange kommunikationen være til stede.

Idet denne kommunikationsform er til stede, kan man måske se mange-til-mange kommunikationen som mere fordelagtig end en-til-en kommunikationen, idet inddelingen af virksomheder i generationer jo kan ses som en stige, hvis trin angiver, hvor god en virksomhed er til at udnytte Internetmediets potentialer i forretningsgangen herunder også i (relations)markedsføringen. Og fordelene ved inddragelsen af mange-til-mange kommunikationen er da også store, men som det vil fremgå af det følgende, så er det ikke uden risici at gennemføre denne inddragelse.

Det er som nævnt deling af ressourcer, der er kendetegnende for et netværk, og oplagte ressourcer at udveksle er produkter og produktdele. Nogle virksomheder kan have specialiseret sig i at fremstille bestemte produkter/dele og fokuseret på at udvikle disse på højeste niveau. Indgår de derfor som en del af en anden virksomheds produkter, kan udveksling af disse måske skabe et mere konkurrencestærkt produkt, end hvis virksomheden selv skulle stå for hele udviklingen.

Dette er en udveksling af ressourcer i netværk, der vil gavne alle parter – ikke mindst kunderne, der kan få et produkt af højere kvalitet, men når der tales om udveksling af ressourcer i et netværk, hvor Internettet er udvekslingskanalen, er en helt anden type ressource yderst interessant.

En fordel, der nemlig tegner sig tydeligt ved at indgå i et Internetbaseret netværk, er, at viden og erfaringer kan deles på tværs af dette. Netværket kan virke internt i en virksomhed, så viden deles mellem forskellige afdelingers medarbejdere, men også eksternt hvorigennem virksomheden kan trække på den viden, en anden virksomhed har gjort til sit primære indsatsområde, fordi viden også på et tidspunkt vil gå den anden vej qua netværkets gensidighed. Ved at trække på en mere dybdegående viden kan virksomheden således give en given kunde et langt mere kvalificeret svar på en forespørgsel og en mere kompetent rådgivning, end tilfældet havde været, hvis denne viden var begrænset til én bestemt afdeling i én bestemt virksomhed. Viden kan på denne måde også tjene som udvekslingsenhed i et netværk til fordel for alle involverede virksomheder og til fordel for virksomhedernes kunder.

Der kan også synes store fordele ved at lade kunden selv deltage i det Internetbaserede netværk. Flere virksomheder tilbyder efterhånden kunderne muligheden for at indgå i et virtuelt fællesskab med andre kunder, hvorigennem erfaringer og meninger kan

udveksles. Sådanne fællesskaber kan udformes som debatfora på en virksomheds hjemmeside således, at kunderne frit kan tage ordet. Hvis den enkelte virksomhed har fornemmelse af, at indlæggene er ærlige, og indlæggene samtidig anvendes som udtryk for kundernes tilfredshed, får virksomheden et unikt varslingsystem. På baggrund heraf kan virksomheden forhindre kundefgang. Ligeledes kan virksomheden få kendskab til de loyalitetsskabende faktorer, der måske i højere grad kan aflæses i interaktionen kunderne imellem end i interaktionen mellem virksomhed og kunde, fordi denne som nævnt er præget af en skæv magtbalance grundet markedsføringskonteksten (jf. afsnit 4.3.1 omhandlende idealiseringen af dialogen). Også muligheden for, at kunderne kan virke som ambassadører for virksomheden og være en art reference for denne og dennes produkter direkte på hjemmesiden, åbnes.

En anden mulighed er at involvere kunderne i det Internetbaserede netværk, virksomheden også har med andre virksomheder, selvom dette ikke er udbredt. Muligheden for mange-til-mange kommunikation i netværket medfører, at kunden kan henvende sig direkte til rette person/virksomhed med forespørgsler i stedet for, at kommunikationen skal gennem flere led i netværket inden, at den mest kompetente rådgivning kan videregives. Derved spares ressourcer, og det forkorter samtidig den ventetid, kunden måtte opleve.

Grunden til, at denne variation måske ikke har vundet indpas, kan være, at virksomhederne i netværket kan stå i en konkurrencesituation og derfor være bange for, at konkurrenten "stjæler" kunderne, hvis muligheden for direkte kommunikation til hele netværket bliver muligt for kunden. Denne konkurrencesituation kan i det hele taget være en stor forhindring, fordi hele netværke-disciplinen kræver gensidighed, tillid og mod [Glahn, 2004, p. 151]. Derfor skal den enkelte virksomhed have en tro på og tillid til, at de andre parter også vil yde til netværket for selv at ville dele ressourcer, men skepsisen heroverfor kan medføre, at det kan være for svært at overkomme den initierende barriere, det er at indvillige i at deltage i et gensidigt netværk.

Andre barrierer er de ulemper, der naturligt også følger ved at indgå i et Internetbaseret netværk og indbyde kunderne til også at deltage. Ligesom gode oplevelser og erfaringer med en virksomhed kan deles, kan også de dårlige som nævnt i afsnit 4.2. Kunderne kan således uden videre tale i negative vendinger om virksomheden og delagtiggøre andre i de dårlige erfaringer, de eventuelt har haft.

Måske var ovenstående ulemper tungtvejende i de overvejelser, der for en virksomhed går forud for beslutningen om at netværke eller ej og tage del i mange-til-mange

kommunikationen via Internettet således, at 4. generation af virksomheder ikke ved rapportens udarbejdelse var aktuel, men nu ses ifølge Knud Erik Hilding-Hamann, daværende projektleder, at nye tider er på vej. Han henviser til et studie, der blev gennemført i 2002, som fandt, at lidt over én procent af danske virksomheder dette år faldt under betegnelsen 4. generationsvirksomheder, og at fordelene således synes at have overvundet ulemperne og skepsisen. [Bilag 2]

Hunt og Morgan påpeger ligefrem, at dette er en tendens, der nødvendigvis må fortsætte for, at virksomheder ikke er tvunget til at dreje nøglen om. De mener nemlig slet ikke, at virksomheder kan undgå på sigt at tænke i netværk, når de arbejder med loyalitetsopbygning og relationsmarkedsføring: *"there are no guarantees for relationship marketing succes in the global economy. But this much is certain: in the era of network competition, going it alone and/or opting for the short-term gains of opportunism are sure-fire formulas for failure"* [Hunt & Morgan, p. 281].

Det er svært her at sige, om mange-til-mange kommunikationen er en-til-en kommunikationen overlegen i relationsmarkedsføringssammenhænge. Fordelene er store, men en virksomhed skal også være yderst opmærksom på de farer, mange-til-mange kommunikationen kan medføre. En ting er dog sikker: virksomheden skal turde kaste sig ud i gensidigheden, både når der er tale om, at kommunikationen til kunderne tager form som en-til-en, men især når der er tale om mange-til-mange kommunikation. Og for ikke at møde for megen modstand, bør virksomheden ikke gøre det, før de faktorer, der kan skabe en merværdi for kunden, ligger omkring det forventede niveau (jf. kapitel 3). Gør de ikke det, er det med Internetmediets potentiale for at kommunikere vidt og bredt for nemt at sprede erfaringerne, der i så fald vil være negative. Således findes det her, at eksempelvis produkters kvalitet bør være i orden, før en virksomhed indlader sig på mange-til-mange kommunikation via Internettet. Selvfølgelig kan interaktionen med kunderne med tiden medføre, at kvaliteten hæves, men hvis denne fra starten er så lav, at kunderne ikke er tilfredse med den, er chancen for, at de indleder en relation med virksomheden, hvor de til sidst bliver ambassadører, lille. [Svanholmer, 1996, p. 221]

4.4 Loyaltetsopbygning via Internettet

For en virksomhed, der arbejder med loyalitetsopbygning via Internettet, er mulighederne, som ovenstående vidner om, altså flere. Det blev påpeget i kapitel 3, at en virksomhed må oparbejde viden og kendskab til sine kunder, for at det er muligt at

skabe en relation bygget på loyalitet, og netop dette kan lade sig gøre via Internettet qua mediets kommunikative karakteristika.

Opdelingen af virksomheder i generationer giver et udmærket billede af, hvordan Internetmediets karakteristika og de kommunikationsformer, der afstedkommer heraf, kan udnyttes i forskellige grader og bidrage til loyalitetsarbejdet på forskellig vis.

Som 1. generationsvirksomhed kan man som nævnt godt have succes med relationsmarkedsføring, men det vil ikke være via Internettet, at relationsmarkedsføringen praktiseres, hvorfor denne type virksomheders arbejde ikke kan indgå som en del af svaret på andet underspørgsmål.

Er en virksomhed derimod en 2. generationsvirksomhed, er nogle af relationsmarkedsføringens principper omsat til handling via Internettet. Virksomheden udnytter således Internetmediets mulighed for en-til-en kommunikation og giver den enkelte kundes stemme liv. Herved er det muligt at modtage feedback på områder, hvor virksomheden kan nyde godt af kundens erfaring og viden. En sådan feedback kan f.eks. omhandle produktforslag, produktudarbejdning samt produktforbedring, hvorfor kunden med fordel kan gives adgang til informationer om disse forhold. På denne måde lærer virksomheden med tiden de forskellige kunders behov at kende og kan på baggrund heraf udarbejde produkter, som "*de [kunderne] vil købe – i stedet for at prøve få dem til at købe det, virksomheden vil sælge*" [Talefod, p. 10].

Bruges denne oparbejdede viden yderligere til at tilpasse kommunikation og produkter til den enkelte kunde, så de præcist opfylder kundens ønsker og præferencer, kan virksomheden (jf. kapitel 3) opnå, at kunden udvikler sig yderligere i retning mod stadiet som loyal kunde. Og dette fokus på individualisering er kendetegnende for 3. generationsvirksomheder. Individualiseringen kan ydermere understøttes ved at registrere den enkelte kundes adfærd på Internettet og ad denne vej tegne en stadig mere præcis profil af kunden, hvorudfra det fremtidige loyalitetsarbejde kan tilrettelægges (jf. kapitel 3).

Også som 4. generationsvirksomhed kan en virksomhed arbejde med loyalitetsopbygning via Internettet. Det, der adskiller denne generation fra de andre, er, at netværkstankegangen er i fokus. Som virksomhed forstår man at udnytte at være en del af et netværk og kan ved at trække på eksempelvis andre virksomheders viden yde en langt større service overfor den enkelte kunde. Samtidig kan virksomheden også tilbyde kunden at blive en del af et netværk f.eks. ved at muliggøre interaktion med andre

kunder eller virksomheder således, at erfaringer udveksles mellem disse. På denne måde kan virksomheden både få et kendskab til de loyalitetsskabende faktorer, få en varsling om kundernes tilfredshed og på baggrund heraf blive i stand til at forhindre kundeafgang, ligesom kunderne gennem sådanne kan virke som ambassadører for virksomheden qua positive ytringer.

Idet der er tale om interaktion og kommunikation via Internettet, er der dog nogle forhold, der er forudsætninger for, at ovenstående arbejde har chance for at lykkes. Der er nemlig nogle faktorer, der er forudsætninger for positive og tilfredse kunder, hvis relationen skabes og udvikles via Internettet. Disse faktorer skaber ikke i sig selv loyalitet eller salg, men de skal ifølge flere forfattere være i orden for, at en kunde afsætter tid til at besøge en virksomheds hjemmeside [Molich, 2000], [Bove-Nielsen & Ørsted, 2000, p. 163]. Her følger ikke en længere redegørelse af disse, men nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke faktorer der tænkes på. Inddragelsen af Internetmediet i loyalitetsarbejdet kræver således et arbejde, der ikke blot omhandler image, forventninger, produkter og personlig betjening (jf. kapitel 3), men også faktorer, der udelukkende knytter sig til Internetbrugen. [Molich, 2000], [Bove-Nielsen & Ørsted, p. 163 & 167]

Faktorer	Eksempler
Brugervenlighed: hjemmesiden skal være nem at benytte	<ul style="list-style-type: none"> • Logisk opbygning • Ensartethed • Udgangspunkt i kundens arbejdsproces • Intelligent søgefunktion
Værdifuldt indhold: hjemmesiden skal tilbyde kunden noget at komme efter	<ul style="list-style-type: none"> • Fyldestgørende beskrivelser af produkter
Hurtig download: hjemmesiden skal ikke give kunden unødigt ventetid	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal brug af ligegyldige grafiske elementer, der kræver lang download
Regelmæssig opdatering: hjemmesiden skal altid have et aktuelt indhold	<ul style="list-style-type: none"> • Ajourførte oplysninger

4.5 Opsummering

Dette kapitel har peget på de kommunikative træk, der gør Internetmediet særegent, og som dermed adskiller det væsentligt fra både massemedierne og den interpersonelle kommunikationssituation. Internetmediet er kendetegnet ved, at kommunikationen er teknisk formidlet, hvorfor kommunikationen kan være forskudt både i tid og i rum. Desuden kan alle de kommunikerende både sende og modtage information, og strukturen i Internetmediets netværk gør, at alle derudover i princippet kan etablere kontakt til alle. Herved tillades hele tre forskellige kommunikationsformer med Internetmediet nemlig en-til-mange, en-til-en samt mange-til-mange kommunikation.

Man kan således sige, at Internetmediet på en gang er en global kommunikationskanal, idet Internettet kan tilgås af alle – i hvert fald så længe de har den rette opkobling og overholder en bestemt protokol – men samtidig er Internettet også et helt arkiv af information qua hver mands mulighed for at sende og modtage information.

Muligheden for de forskellige kommunikationsformer indledte diskussionen om, hvordan de hver især harmonerer med relationsmarkedsføringens principper. Her blev konklusionen, at både en-til-en og mange-til-mange kommunikationen via Internettet kan bidrage til loyalitetsarbejdet, men samtidig står en virksomhed også overfor mange udfordringer, idet kundens stemme har fået liv, og derfor kan kunden interagere både med virksomheden, men også med andre kunder og/eller virksomheder.

Denne diskussion tog udgangspunkt i en opdeling af virksomheder i generationer med henblik på at anskueliggøre faser i elektronisk forretningsudvikling, herunder elektronisk markedsføring, hvor 2., 3. og 4. generation af virksomheder kan siges at følge relationsmarkedsføringens principper. Arbejdet, som disse virksomheder udfører, og som de ligeledes karakteriseres ud fra, kan derfor ses som svaret på andet underspørgsmål: Hvordan kan en virksomhed arbejde med loyalitetsopbygning via Internettet?

5

Del- konklusion

Inden den praktiske del af projektet påbegyndes, samles her op på de teoretiske pointer, der i projektet er fremsat, for dels at skabe vished om, hvad der indtil nu kan konkluderes, dels for at klargøre, med hvad den praktiske del af projektet yderligere kan bidrage besvarelsen af hovedproblemstillingen.

Gennem hovedproblemstillingen søges svar på, hvordan en virksomhed kan skabe loyale kunderelationer med Internettet som værktøj. I projektet forstås en kunderelation som al interaktion mellem kunde og virksomhed, hvor denne interaktion kan være påvirket af hensigter grundet forretningskonteksten. Det, der derudover gør kunderelationen loyal, er, hvis kunde og virksomhed knyttes i relationen på grund af tillid til hinanden – en tillid opbygget gennem dialog, erfaringer og forventningsafstemning. Kundeloyalitet er på baggrund heraf styrken af det forhold, der findes mellem kundens relative holdning til virksomheden og en heraf følgende adfærd kendetegnet ved gentagen interaktion med denne.

Den loyale kunderelation kan ses som målet for virksomhedens arbejde, så den, hvis dette nås, kan opnå fordele såsom mulighed for gensalg, mersalg og krydssalg, samt at kunderne med tiden bliver mere tolerante i forbindelse med fejl, bliver villige til at betale en højere pris for et produkt, og at kunderne virker som ambassadører for virksomheden. Det er derfor med udgangspunkt i forståelsen af den loyale kunderelation, at hovedproblemstillingens besvarelse tager sit afsæt.

Idet kunderelationen fordrer to aktivt deltagende: både kunde og virksomhed, kan virksomheden selv gøre en indsats for, at kunderelationen med tiden kendetegnes som

loyal. Virksomheden kan nemlig arbejde på at påvirke kundeloyaliteten. Denne har flere påvirkelige faktorer, hvilket virksomheden kan udnytte i loyalitetsarbejdet således, at loyale kunderelationer kan opbygges og udvikles.

De faktorer, virksomheden først og fremmest har mulighed for at øve indflydelse på, er faktorer, som påvirker kundens relative holdning til virksomheden. Disse indbefatter informative faktorer, hvormed der er tale om en kognitiv påvirkning, f.eks. i forbindelse med, at kunden tilegner sig information og kendskab til virksomheden og dennes produkter, følelsesmæssige faktorer, hvor der gennem påvirkning appelleres til positive sindsstemninger, så også virksomheden og dennes produkter forbindes med noget positivt, og adfærdsmæssige faktorer, hvor specielt omkostninger – både i tid, penge og andre barrierer – har betydning for og kan påvirke kundens opfattelse af virksomheden.

Disse faktorer kan som nævnt påvirke kundens relative holdning til virksomheden, men denne påvirker videre kundens adfærd. For virksomheden drejer loyalitetsarbejdet sig derfor om, at kundens holdning optimalt set kendetegnes ved en høj relativ holdning, der understøtter en positiv købsadfærd. Kundens adfærd påvirkes yderligere af to andre faktorer, nemlig sociale faktorer såsom gruppepres eller tendenser i tiden (trends) samt situationsbetingede faktorer såsom, at produkter ikke er på lager. I hvert fald sidstnævnte har virksomheden ligeledes mulighed for at influere.

Idet der er tale om forskellige påvirkninger og forskellige grader, hvori disse påvirkninger kan gøre sig gældende, kan den enkelte kunde være på forskellige stadier alt efter kundeloyalitetens styrke. Stadierne kan ses som en stige i en udviklingsproces, hvor nederste trin er forbeholdt den potentielle kunde, mens øverste trin er beregnet til den loyale kunde. Derimellem findes andre trin bl.a. for den almindelige kunde, ligesom det er muligt helt at hoppe af stigen og være forhenværende kunde. Det giver sig selv, at loyalitetsarbejdet er rettet mod at få flest mulige kunder op på øverste trin.

For at virksomheden kan få kendskab til, hvordan den enkelte kunde vægter de forskellige påvirkelige faktorer, og for at kunne tilrettelægge arbejdet, så påvirkningen udmønter sig i udvikling mod det øverste trin på stigen og ikke mod stadiet som forhenværende kunde, er det afgørende, at virksomheden oparbejder viden om den enkelte kunde. Denne viden erhverves ved at gå i dialog med kunden og opfordre til, at denne fortæller om sig selv, sine behov og præferencer. Herved gives de bedste forudsætninger for at imødekomme kunden og styrke relationen til denne således, at loyalitet i relationen kan blive en realitet. Dog kan en forhindring her være kundens

opfattelse af egen privatsfære, idet ikke alle kunder billiger, at forholdet til en virksomhed bliver for personligt.

Det konkrete loyalitetsarbejde omhandler altså indledningsvist identificering af kunderne, hvor viden om den enkelte kundes personlige data, historik behov, præferencer og forventninger erhverves. Herved kan virksomheden lære den enkelte kunde at kende og lære at genkende denne. Genkendes kunden er det muligt efterfølgende at individualisere både kommunikationen til den enkelte, udarbejdelsen af produkter, og også de loyalitetsaktiviteter, virksomheden må planlægge for fortsat aktivt at medvirke til kundens udvikling mod det bedste stadie som loyal kunde.

Dog må virksomheden være opmærksom på, at hele dette loyalitetsarbejde kan præges af enhver medarbejder i virksomheden, dennes ledelse og/eller hele organisationskulturen. Aktiviteter må derfor også planlægges internt i virksomheden, så disse ikke sætter det forkerte præg på loyalitetsarbejdet og påvirker det i den forkerte retning.

At arbejde med udgangspunkt i ovenstående for at skabe loyale kunderelationer er dog ikke et udtryk for nytænkning. Den gammeldags købmands relation til sine kunder fulgte ligeledes ovenstående principper på trods af, at disse ikke dengang var nedskrevet. Det nye er derimod, at virksomheder qua den teknologiske udvikling nu er bedre stillede for igen at arbejde herfor – i hvert fald har den teknologiske udvikling gjort dette arbejde nemmere og mere overskueligt især for virksomheder med en større kundebase. Denne har nemlig medført oprindelsen af netværksmedier, herunder Internetmediet, der både har stor lagerkapacitet og potentiale for hurtig adgang hertil således, at det er muligt både hurtigt og nemt at finde rundt i og udnytte den erhvervede viden. Samtidig har Internetmediet nogle kommunikative karakteristika, der på fordelagtig vis kan bidrage til indsamling af denne viden, og som virksomheder derfor kan profitere af i loyalitetsarbejdet.

Internetmediet er kendetegnet ved, at kommunikationen er teknisk formidlet, at alle kommunikerende kan sende og modtage information, og at alle i princippet kan etablere forbindelse til alle. Herved tillades hele tre forskellige kommunikationsformer nemlig en-til-en, en-til-mange og mange-til-mange kommunikation. Ved at integrere Internetmediet i loyalitetsarbejdet kan en virksomhed således på tværs af tid og rum give kundens stemme liv og opfordre til interaktion både med virksomheden selv eller med andre (eksempelvis andre kunder). Internetmediets kommunikative karakteristika afstedkommer altså en langt bedre mulighed for at erhverve den viden, der er

nødvendig for, at identificering og individualisering af kunderne kan blive en realitet, og for, at loyale kunderelationer således kan opbygges og udvikles.

Der er dog forskel på, hvordan de tre forskellige kommunikationsformer harmonerer med relationsmarkedsføringens principper. En-til-mange kommunikationen lægger hverken op til identificering eller individualisering, hvorfor denne alene må afvises som særlig fordelagtig i loyalitetsarbejdet. Derimod kan en-til-en og mange-til-mange kommunikationen bidrage til dette på forskellig vis, selvom også udfordringer følger herved.

Opdelingen af virksomheder i generationer anskueliggør, hvordan loyalitetsarbejdet overordnet set kan tage form, samt hvilke muligheder og udfordringer der følger af de forskellige kommunikationsformer.

1. generationsvirksomheder bruger Internettet til en-till-mange kommunikation, der som nævnt ikke samstemmer relationsmarkedsføringens tale om identificering og individualisering.

For 2. generationsvirksomheder er nogle af teoriens principper derimod omsat til handling via Internettet, idet muligheden for en-til-en kommunikation gribes. Interaktion med den enkelte kunde er således en realitet, hvorved hver virksomhed kan få den nødvendige viden for at servicere den enkelte kunde optimalt.

3. Generationsvirksomheder bruger yderligere denne viden til at tilpasse både kommunikation, produkter og loyalitetsaktiviteter, så de præcist matcher kundens ønsker og behov. Samtidig kan eksempelvis registrering af kundens adfærd på Internettet tegne en stadig mere præcis og opdateret profil af denne, hvorudfra det fortsatte loyalitetsarbejde kan tage form.

For 4. generationsvirksomheder er netværkstankegangen central, hvorfor også mange-til-mange kommunikation vil være til stede. Således er det muligt at trække på andre virksomheders viden, hvis netværket indgås med disse, men den enkelte virksomhed kan også tilbyde kunderne adgang til netværk og således muliggøre interaktion kunderne imellem. Herigennem kan virksomheden få kendskab til de loyalitetsskabende faktorer, få en varsling om kundernes tilfredshed, ligesom kunderne herigennem kan virke som ambassadører overfor andre kunder.

Det er altså 2., 3. og 4. generationsvirksomhederne, der kan siges at følge relationsmarkedsføringens principper, hvorved det er det arbejde, som kendetegner disse, der giver svaret på, hvordan en virksomhed kan skabe loyale kunderelationer med Internettet som værktøj – teoretisk set.

Hermed er en teoretisk besvarelse på hovedproblemstillingen nået, men for at sammenholde disse teoretiske pointer med, hvordan arbejdet kan udføres i praksis, inddrages flere cases for at illustrere dette. Disse er eksempler netop på en 2., 3. og en 4. generationsvirksomhed, da en gennemgang heraf vil kunne kaste lys over loyalitetsarbejdet via Internettet i praksis og således aktualisere teorien.

Der søges således i det følgende kapitel en forståelse af, hvordan virkelige virksomheder har taget relationsmarkedsføringens principper til sig, og hvordan de ydermere har udnyttet Internetmediets potentiale i praktiseringen heraf.

Inddragelse af sådanne cases illustrerer altså teoriens anvendelse og fuldender hovedproblemstillingens besvarelse idet, at tredje og sidste underspørgsmål besvares: Hvordan kan en virksomhed i praksis arbejde med loyalitetsopbygning via Internettet?

6

Praksis

Som det blev fremført i forrige kapitel, er det det arbejde, der er kendetegnende for 2., 3. og 4. generationsvirksomheder, der følger relationsmarkedsføringsteorien, og som derfor kan karakteriseres som loyalitetsarbejde med Internettet som værktøj. Af denne grund inddrages flere cases på sådanne virksomheder i dette kapitel for at illustrere dette arbejde og vise, hvordan teorien kan omsættes til praksis. Således besvares tredje underspørgsmål: Hvordan kan en virksomhed i praksis arbejde med loyalitetsopbygning via Internettet?, hvilket afslutter tredelingen af projektet i teori, teknologi og praksis, så en endelig konklusion på hovedproblemstillingen efterfølgende kan fremstilles.

6.1 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 2. generationsvirksomhed: Tryg

Tryg er et eksempel på en virksomhed, der udfører et loyalitetsarbejde med Internettet som værktøj, der svarer til arbejdet kendetegnende for 2. generationsvirksomhederne, og dette er årsagen til, at Tryg her bruges som illustration for, hvordan teorien kan omsættes til praktiske tiltag for en sådan.

Tryg er den danske del af TrygVesta – en koncern, der udbyder forsikringer i de nordiske lande: Danmark, Norge, Sverige og Finland. Koncernen siges at være den næststørste udbyder af forsikringer i Norden og omfatter foruden Tryg, også Vesta og Enter – begge forsikringselskaber fra Norge, samt Dansk Kaution – et dansk garanti-forsikringselskab. [Tryg 1]

TrygVesta huser i alt ca. 3.700 medarbejdere, der sammen servicerer mere end to millioner privatpersoner foruden erhvervskunderne og heraf arbejder ca. 2.200 i danske

Tryg for at opfylde den vision, TrygVesta har opsat, og som derfor også er Trygs: "*Vi vil opleves som Nordens ledende tryghedsleverandør på de markeder og inden for de forretningsområder, hvor vi vælger at være til stede.*" [Tryg 2, 3]

Denne vision vil Tryg opfylde ved at sætte kunden i centrum, for, som Tryg selv udtrykker det, så handler "ledende" ikke nødvendigvis om, at alle nøgletal skal være bedre end andre forsikringsselskabers ditto, det er derimod kunderne, der skal opleve Tryg som et tryghedsskabende forsikringsselskab, der opfylder de behov, den enkelte kunde måtte have. Målet er at skabe tryghed både før, under og efter en skade, og Tryg tilbyder derfor kunden en samlet løsning, der består af både produkt, rådgivning og service. [Tryg 3]

Men kunden har ikke altid været i centrum for Tryg, for i forsikringsbranchen var selskaberne for mindre end ti år siden ikke særlig kundeorienterede. Således anså man en årlig kundeafgang på 15-20 % som normalt, hvilket satte et øget fokus på at tiltrække nye kunder i stedet for at arbejde for at beholde de eksisterende²⁷. I 1998 tog ledelsen i Tryg (dengang Tryg-Baltica) imidlertid en beslutning om, at man i stedet for at tænke indefra-og-ud ved at forlade sig på sin egen tro på, hvilke behov kunderne havde, som man hidtil havde gjort, skulle begynde at tænke udefra-og-ind med udgangspunkt i, hvad kunden ifølge ham selv havde af behov. Tryg søsatte derfor et storstilet projekt, der skulle vende hele selskabets tænkemåde²⁸. [Krabbe et al, 2000, p. 56]

Tryg indså altså betydningen af at arbejde med udgangspunkt i en kunderelation, hvor kunden – og ikke virksomheden – er den vigtigste part, og hvor kunden derfor på fordelagtig vis kan bidrage aktivt hertil. Derved fæstede Tryg lid til relationsmarkedsføringens principper.

Projektet tog, som teorien foreskriver, afsæt i en omfattende undersøgelse af kunderne, herunder deres behov og tilfredshed med produkter og ydelser, med henblik på identificering af disse. Disse tilkendegivelser blev udgangspunkt for Trygs fortsatte

²⁷ Andre forsikringsselskaber, der nu også fokuserer på at beholde eksisterende kunder, er eksempelvis ALKA Forsikring: "*Kort sagt er vi her ikke for at tjene kassen, men for at tjene kunderne*" [ALKA] og Topdanmark: "*H-U-S-K at være menneskelig: Hjælpsom med glæde, Uformel og ukompliceret, Skabe værdi, Kunden i fokus*" [Topdanmark].

²⁸ Den nye måde at tænke på i Tryg krævede en del interne ændringer både i måden at arbejde på og i hele selskabets struktur, men interessant for dette projekt, der primært har fokus på virksomheders eksterne side og kontakten til kunderne, er de loyalitetsaktiviteter rettet mod kunderne hos Tryg, der blev udviklet og udført – ikke mindst med Internettet som værktøj. Af denne grund kommenteres det interne arbejde ikke i det følgende.

arbejde, idet de var et udtryk for, dels hvordan kundernes nuværende oplevelse af virksomheden var, og dels hvad de forventede af virksomheden fremover. På denne måde fik Tryg viden om, i hvilken retning Tryg skulle bevæge sig for at imødekomme kunderne, og hvilke faktorer kunderne anså som loyalitetsskabende, og som dermed var værd at stræbe efter at forstærke. [Krabbe et al, 2000, p. 58]

Resultatet heraf blev en udpegning af fem temaer, som Trygs kunder anså som de vigtigste for deres oplevelse af og holdning til deres forsikringselskab: "relationer", "fairness", "kompetence", "tilgængelighed" og "hastighed". Temaerne blev derfor afsæt til en række tiltag for at fremme disse, så kundernes relative holdning og som en følge heraf kundeloyaliteten kunne påvirkes i den rigtige retning. Et af tiltagene var udarbejdelse af Trygs nuværende hjemmeside, hvor især "relationer" og "tilgængelighed" er integrerende. Hjemmesiden bruges nemlig dels til at gøre en række informationer om Trygs forsikringer tilgængelige, dels til at styrke relationen til kunden ved at målrette disse informationer, så der tages udgangspunkt i kunden og de behov, denne måtte have på et givent tidspunkt.

Dette kommer eksempelvis til udtryk ved de muligheder, kunden har for at servicere sig selv på hjemmesiden. Udover at se information generelt om virksomheden – information der er kendetegnende for en 1. generationsvirksomhed – er det muligt fra forsiden:

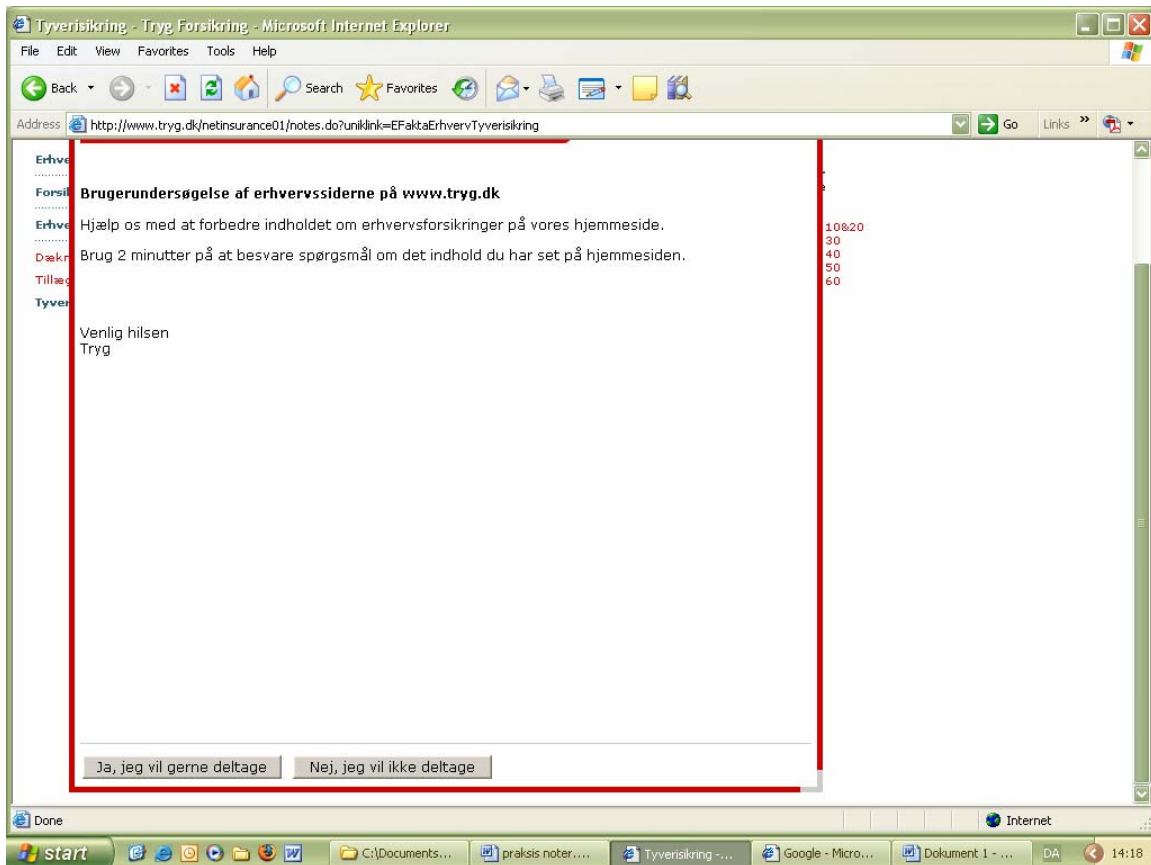
- At blive ringet op på et selvvalgt tidspunkt, som indtastes.
- At beregne prisen på en forsikring ud fra kriterier som alder, postnummer, selvrisiko, ekstraforsikringer mm.
- At bestille et tilbud på en forsikring ligeledes ud fra indtastede kriterier.
- At få et overblik over udbudte forsikringer.
- At samle alle forsikringer hos Tryg og opnå økonomiske fordele.

Samtidig er det muligt for kunden med et login at få adgang til de forsikringer, denne har hos Tryg og ad denne vej skabe sig overblik over egne forsikringer.

Disse muligheder for selv at indhente information øger tilgængeligheden, og idet kunden selv kan indtaste relevante kriterier og således få information, der passer kunden og dennes situation, opbygges en relation, hvor kunden kommer i centrum.

Mulighederne kommunikerer dog ens ud til alle kunder, hvorfor kommunikationsformen må kategoriseres som en-til-mange kommunikation. Men kommunikationen går ikke udelukkende fra Tryg til kunderne. Tryg skriver på hjemmesiden: "*Vi lytter mere, end vi*

taler, og vi møder dig i øjenhøjde, for vi er ligeværdige" [Tryg 4], og måske af denne grund har kunden også mulighed for at interagere med Tryg. På hjemmesiden findes kontaktoplysninger med adresse på nærmeste Tryg Service Center, telefonnummer samt e-mail-adresse, men også ved at deltage i Trygs kundetilfredshedsanalyser, der løbende udføres, kan kunden give sin mening til kende om Tryg og dets produkter. En sådan analyse skubbes med jævne mellemrum til brugeren af hjemmesiden, når denne entrerer et bestemt sted på siden. Eksempelvis fremkom nedenstående forespørgsel om deltagelse i en undersøgelse omhandlende erhvervsdelen på Trygs hjemmeside, da denne del blev besøgt den 27. marts 2006, se figur 6.1.



Figur 6.1: Forespørgsel om deltagelse i undersøgelse på Trygs hjemmeside

Også muligheden for at deltage i et brugerpanel er til stede. Som deltager i brugerpanelet bliver kunden lejlighedsvist (ca. en gang om måneden) bedt om at tage stilling til spørgsmål om hjemmesidens og nyhedsbrevens indhold samt at give forslag til, hvordan Tryg kan forbedres. Hver gang en kunde har deltaget i brugerpanelet, er denne med i konkurrencen om et gavekort på kr. 500. [Tryg 5]

Tryg arbejder herved fortsat på at styrke relationen til kunden ved at interagere med denne og på baggrund heraf klarlægge, om Tryg er blevet bedre til at imødekomme temaerne, eller om de måske helt har ændret sig.

Generelt for hjemmesiden er den udarbejdet, så teksten fremstår som en personlig henvendelse fra Tryg til brugeren/kunden/forsikringstegneren/..., og der ses således et ønske fra Trygs side om at afspejle, at relationen mellem kunden og Tryg netop er ligeværdig, og at en-til-en kommunikationen og dialogen derfor er mulig. Men alle kunder får den samme information, de samme muligheder og de samme fordele. Der er således ikke tale om nogen form for individualisering andet end i de få interaktive elementer, der er medtaget, men disse er som nævnt i kapitel 4 ikke i sig selv loyalitetsskabende. Selve kommunikationen kan derfor bedst betegnes som en-til-mange kommunikation forklædt som en-til-en kommunikation. Og dette er et element blandt flere, der her kategoriserer Trygs hjemmeside som en 2. generations- og ikke en 3. generationshjemmeside. For det første er den digitale interaktion altså delvist begrænset, idet der bl.a. kun via e-mail og pr. telefon er mulighed for at give feedback. Det betyder, at Tryg ikke skaber et individualiseret indhold til kunderne rent digitalt (selvom kunderne har mulighed for individuelt at sammensætte ønskede forsikringer). For at imødekomme dette kunne Tryg eventuelt have oprettet et debatforum eller givet mulighed for chat med forsikringsekspertter på udvalgte tidspunkter. Det individualiserede indhold kunne også som nævnt i kapitel 4 gives på baggrund af kundernes Internetadfærd og tidligere besøgte sider. For det andet sker selve tegningen af forsikringen offline. Det er som ovenfor skrevet muligt at få et tilbud på en eller flere forsikringer via hjemmesiden, men det kan ikke lade sig gøre at tegne den/dem her. Af denne grund er kunden nødsaget til at vente på, at en medarbejder fra Tryg ringer på et for kunden passende tidspunkt og giver dette tilbud, inden forsikringen kan bestilles.

Alligevel må det påpeges, at det er muligt med ovenstående midler i praksis at arbejde for at skabe loyale kunderelationer. Det arbejde, der teoretisk set kendetegner 2. generationsvirksomheden, har Tryg nemlig omsat til praktiske tiltag og således indført relationsmarkedsføringen med Internettet som værktøj i det omfang, der er karakteristisk herfor. I Trygs markedsføring tages der udgangspunkt i kunden og dennes behov, men for at få viden herom har Tryg erkendt, at interaktion med denne er nødvendigt. Dialog, hvor udveksling af forskellige informationer er mulig, er således blevet et centralt element i markedsføringen, for ad denne vej skaber Tryg en relation med den enkelte kunde, hvor relationens gensidighed er central. Internetmediet spiller her en væsentlig rolle, idet der via Trygs hjemmeside bliver åbnet op for denne dialog og opfordret til, at kunden aktivt tager del heri. Ad denne vej skaber Tryg sig således

adgang til den nødvendige viden for at kunne servicere kunden på dennes præmisser og imødekomme dennes ønsker og behov.

Tryg har haft succes med indføringen af relationsmarkedsføringens principper og med integreringen af Internetmediet heri. Tryg deltog nemlig i 2002 i en kundetilfredshedsanalyse, hvori 6 større forsikringselskaber blev sammenlignet²⁹. Af denne fremgik det, at de adspurgte, der havde besøgt Trygs hjemmeside, vurderede serviceydelse herpå relativt højt, hvilket derfor indikerer, at hjemmesiden er et skridt i den rigtige retning i loyalitetsarbejdet. Dog tyder noget på, at Tryg med fordel kunne lave tiltag, der fremmer anvendelsen heraf, for kun 19 % af de adspurgte havde besøgt sit forsikringselskabs hjemmeside. [Forsikring & Pension, 2002, p. 29]

Ovenstående case illustrerer altså arbejdet en 2. generationsvirksomhed udfører i praksis og indikerer herved relevansen og aktualiteten af den teoretiske gennemgang heraf. Således er det vist, at en virksomhed med succes kan forlade sig på relationsmarkedsføringens principper og opbygge loyale kunderelationer med Internettet som værktøj – egentligt blot med få midler på virksomhedens hjemmeside.

Nedenstående case med Amazon.com skildrer en virksomhed, der i højere grad har implementeret et **individualiseret** indhold på hjemmesiden, hvilket bl.a. er årsag til, at denne kategoriseres som en 3. generationshjemmeside.

6.2 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 3. generationsvirksomhed: Amazon.com

Det klassiske eksempel på en virksomhed, der i høj grad har formået at udnytte Internetmediets potentialer i forbindelse med individualisering, er virksomheden Amazon.com. Denne kendes af de fleste som en virtuel boghandel, men Amazon.com er her i år 2006 meget mere end det. Amazon.com har nemlig udviklet sig til at være et virtuelt varehus, der sælger produkter ved at føre en intelligent dialog med kunderne på baggrund af indlevelse i den enkelte kundes adfærd. [Bove-Nielsen & Ørsted, 2000, p. 36f]

Amazon.com har lige fra start arbejdet mod at skabe loyale kunderelationer efter relationsmarkedsføringsteoriens forskrifter – med et særligt fokus på individualisering – og da virksomheden kun findes online, er Internetmediet integreret fuldt ud i dette

²⁹ Disse var Tryg, Topdanmark, Codan, Alm. Brand, ALKA samt Lærerstandens Brandforsikring.

arbejde. Af denne grund er den her udvalgt som illustration for, hvordan arbejdet, som kendetegner 3. generationsvirksomhederne, kan udføres i praksis.

Amazon.com blev lanceret i 1995 af Jeffrey Bezos – en mand med en lovende karriere foran sig indenfor finansverdenen, men samtidig en mand, der så så store muligheder i handel af bøger over Internettet, at han ikke turde lade chancen for at blive pioner her indenfor passere. Han sagde derfor sin ellers sikre stilling op hos D.E. Shaw³⁰ og satsede alt på Amazon.com. [Academy of Achievement, 2005]

Bezos har fra dag 1 arbejdet ud fra den grundholdning, at kunden skal sættes i centrum. Dette afspejles både i Amazon.coms ambitiøse målsætning, der er, at Amazon.com skal være verdens mest kundeorienterede virksomhed [Lindholm, 1999, p. 43], men også i den beskrivelse, Bezos selv giver af Amazon.coms job: "*We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better.*" [BusinessWeekOnline, 2004]

Heri findes forklaringen på, at opbygningen på hjemmesiden er enkel og hastigheden forholdsvis hurtig [Bove-Nielsen & Ørsted, 2000, p. 167], men også på den personaliserede service, som i litteraturen fremhæves som forbilledlig [Zeithaml et al, 2006, p. 40].

Amazon.com går nemlig forrest, når der er tale om kryds- og mersalg (to af fordelene, der forbindes med loyale kunderelationer) baseret på kundeviden. Ikke bare bliver kunden præsenteret for forslag til andre køb på basis af, hvad han lige nu kigger på, der stilles også produktforslag på baggrund af den tidligere adfærd, han har haft på hjemmesiden. Amazon.com forsøger altså at forudsige relevante muligheder for den enkelte kunde på basis af kundens observerede købs- og besøgs mønstre. [Bove-Nielsen & Ørsted, 2000, p. 167 & 293]

Samtidig har kunden også mulighed for aktivt at fortælle Amazon.com om sine præferencer, hvorved der kan skabes en individuel profil. Kunden kan udbygge sin profil ved at vurdere de anbefalede produkter eller andre produkter fra det samlede udvalg eksempelvis "Den bog har jeg allerede" eller "Den bog er god/dårlig", se figur 6.2. [Bove-Nielsen & Ørsted, 2000, p. 290]

³⁰ På D.E. Shaws egen hjemmeside beskrives firmaet som følger: "*The D. E. Shaw group is a specialized investment and technology development firm whose activities center on various aspects of the intersection between technology and finance*" [D. E. Shaw, 2006].

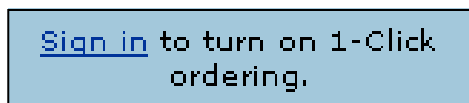


Figur 6.2: Kunderne kan vurdere produkterne på Amazon.coms hjemmeside [Amazon.com]

Med et stort antal tilkendegivelser fra mange kunder af ovenstående art kan Amazon.com sammenligne mønstre og klarlægge, hvilke profiler der er delvist ens. Herudfra er det ligeledes muligt at stille produktforslag.

De produktforslag, der gives umiddelbart efter, at en kunde har indledt en relation med Amazon.com, kan på baggrund af manglende information om kunden synes at ramme noget forkert, men jo mere en kunde handler og interagerer med virksomheden, jo mere præcist er denne i stand til at forudsige kundens præferencer, og på baggrund heraf jo flere relevante produktforslag kan Amazon.com give således, at kunderelationen udvikles, og loyaliteten bliver central herfor. Med tiden vil Amazon.com ligefrem være i stand til at sende meget specifikke e-mails: "*We noticed that you purchased the last book by Jonathan Kellerman and we want you to know that he has just published a new book*" [Zeithaml et al, 2006, p. 40]. Ved sådanne henvendelser synes den gamle, opmærksomme bibliotekar – der kan sammenlignes med den gammeldags købmand – næsten at komme til syne for øjnene af os. [Zeithaml et al, 2006, p. 40]

Den personlige og individualiserede service stopper dog ikke her. Amazon.com har også gjort selve betalingen lettere ved indførelsen af "1-click ordering", se figur 6.3. Dette er en detalje, der gør det lettere at være kunde hos Amazon.com. Har en kunde nemlig handlet en gang hos virksomheden, kan denne blive fri for at indtaste personlige oplysninger såsom navn, adresse, kreditkortnummer og leveringsform.



Figur 6.3: Kunderne kan betale for produkter med "1-click ordering" på Amazon.coms hjemmeside [Amazon.com]

Amazon.com har altså satset stort på at individualisere kommunikationen til den enkelte kunde for på denne måde at påvirke kundens relative holdning til virksomheden og derved øge chancen for mer- og krydssalg. Amazon.com lærer sine kunder at kende gennem deres adfærd og interaktion med dem, men vigtigst lærer Amazon.com også at genkende kunderne. Og ud fra dette kendskab forsøger Amazon.com at imødekomme den enkelte kundes behov og præferencer. Herved følges relationsmarkedsføringens principper, og Internetmediets potentiale udnyttes i et større omfang, end tilfældet er i

casen omhandlende Tryg, hvilket er grunden til, at Amazon.com her kategoriseres som en 3. generationsvirksomhed.

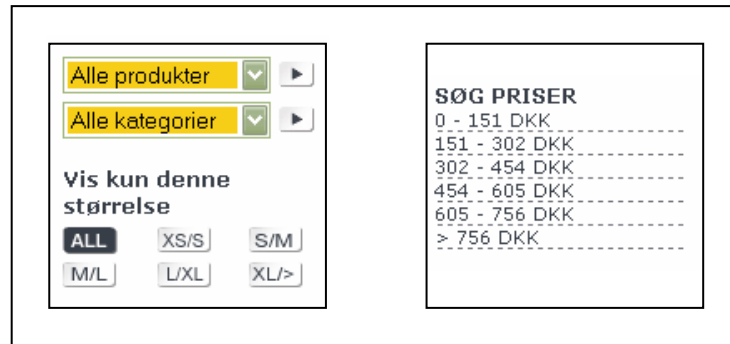
Amazon.com har stor succes med denne markedsføringsstrategi, og Bezos mener da også selv, at det er den personaliserede service kombineret med lave priser på produkterne, der skaber succes for Amazon.com³¹ [Lindholm, 1999, p. 42]. Selvom priserne på produkterne er i bund, omsatte Amazon.com for 46 milliarder kroner i år 2004, hvilket medførte en markedsværdi på den amerikanske børs på 120 milliarder kroner [Olsen, 2005]. Amazon.com får altså leveret en så billig og god købsoplevelse for kunden, at kunden enten udvider sit køb, vender tilbage senere for yderligere køb eller anbefaler virksomheden til andre – lige i relationsmarkedsføringens ånd.

Det er dog ikke nødvendigt at tage over Atlanten for at finde eksempler på virksomheder, der individualiserer information og kommunikation i kontakten til kunderne via Internettet. I Danmark findes eksempelvis Politikken.dk, der tilbyder mulighed for brugertilpasning af Politikkens nyhedsbrev, se figur 6.4.

Figur 6.4: Politikken muliggør brugertilpasning af et elektronisk nyhedsbrev [Politikken.dk]

³¹ Amazon.com holder til i en kontorbygning, hvorfra virksomheden bestiller eksempelvis bøger fra et lager hos en af USA's største bogdistributører, som sender dem direkte hjem til kunderne med posten. På denne måde spares lagerplads, butiksløje, lønudgifter osv., som ellers vil være omkostninger, der presser bøgernes pris i vejret. [Lindholm, 1999, p. 41]

Ligeledes giver den danskejede Internetvirksomhed Haburi.com³² mulighed for individualiseret information ved hjælp af brugertilpasning. Denne virksomhed lader den enkelte kunde om at definere rammerne for hvilke produkter, priser og størrelser, der skal omtales på hjemmesiden, se figur 6.5.



Figur 6.5: Haburi.com muliggør brugertilpasning i forhold til produkter, størrelser og priser [Haburi.com]

Alligevel er der langt fra tale om samme udnyttelse af Internetmediets potentiale i loyalitetsarbejdet for de tre virksomheder, selvom Politikken.dk og Haburi.dk også kan kategoriseres som 3. generationsvirksomheder på grund af den individualisering af kommunikationen, der gives mulighed for. Amazon.com har formået at udnytte Internetmediet således, at der ikke kræves noget ekstra engagement fra kundens side for at få relevant information, hvilket ikke helt kan siges at være tilfældet for de to andre virksomheder. Og måske er det netop af denne grund, at Amazon.com fremhæves som forbilledlig i praktiseringen af individualiseret kommunikation. På trods heraf kan det ikke konkluderes, at den ene form for individualisering giver mere succes end den anden, for også Politikken.dk og Haburi.com kan opnå gode resultater i loyalitetsarbejdet med deres form for individualisering, der må derfor blot påpeges, at en vis spændvidde i kategoriseringen af virksomheder i generationer er til stede.

Det, der gør, at de nævnte virksomheder ikke kategoriseres som 4. generationsvirksomheder, er, at mange-til-mange kommunikation ikke er mulig. Derved opstår ingen interaktion i netværk, som er kendetegnende herfor – i stedet er der som nævnt gjort ekstra ud af en-til-en kommunikationen. I det følgende afsnit gennemgås derfor en case med en virksomhed, der har muliggjort denne kommunikationsform på deres hjemmeside, hvilket er grunden til, at denne virksomhed her kategoriseres som en 4. generationsvirksomhed.

³² Haburi.com er et virtuelt fabriksudsalg, der videresælger modetøjsproducenters restlagre direkte til kunderne via Internettet [Walsøe, 2001, p. 55]

6.3 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 4. generationsvirksomhed: Aarstiderne.com

4. Generationsvirksomheder er som nævnt i kapitel 4 kendetegnet ved at interagere i et netværk og således gøre brug af mange-til-mange kommunikationen. Ofte vil netværkene udgøres af en række virksomheder, hvorved forskellige virksomheder kan trække på hinandens viden og derigennem supplere hinanden på områder, hvor den enkelte virksomhed eksempelvis ikke er den mest kompetente. Et eksempel på et sådant (formelt) netværk er tilgængeligt på Netværk Danmarks³³ hjemmeside: www.nd.dk. Men sådanne netværk er som nævnt mellem virksomheder og derfor ikke **direkte** kundeorienterede. For projektet, der har fokus på relationen mellem virksomhed og kunde, vil netværk, hvori kunden indgår, derfor være mere relevante at diskutere. En virksomhed, der inviterer kunderne til at indgå i et netværk med virksomheden selv og med andre kunder, er Internetvirksomheden Aarstiderne.com. Denne er derfor valgt som illustration af det loyalitetsarbejde, der er kendetegnende for 4. generationsvirksomheder.

Aarstiderne.com blev oprettet som Internetvirksomhed i 1999 af grundlæggerne Thomas Harttung og Søren Ejlersen, da virksomheden lancerede e-handel. I starten var tanken at levere kasser med økologiske grønsager, som blev bestilt over Internettet, direkte til kundens dør, men i dag er det muligt at få leveret både grønsager, frugt, fisk, kød, brød, ost, vin, kolonialvarer og andet tilbehør – endda (næsten) lige meget hvor i landet kunden bor. [Aarstiderne.com 1]

Ligesom sortimentet således med årene er vokset, er også virksomhedens størrelse. Da Harttung og Ejlersen grundlagde den i 1999, havde de kun én medarbejder ansat [Aarstiderne.com 1], men i 2004 var det tal over 100. Disse servicerer tilsammen mere end 35.000 kunder fordelt over hele landet. [Engedal, 2004, p. 23]

Virksomheden arbejder ud fra den filosofi, at der skal skabes en pagt mellem den enkelte kunde og eksempelvis den bonde, der dyrker de økologiske grønsager, hvor begge parter forpligter sig. *"Herved får bonden ro til at koncentrere sig om det vigtigste, nemlig at lægge al sin energi og omhu i at producere et bredt spektrum af kvalitetsfødevarer. Mens kunden får varer af en kvalitet, som aldrig ville nå*

³³ Netværk Danmark blev skabt i 1992 af Jørgen Galsgaard, dengang økonomichef i Fyens Andels Foderstofforretning, som en klub for få udvalgte økonomichefer fra danske virksomheder. I dag er Netværk Danmark en organisation med mere end 2000 medlemmer fordelt på forskellige ledelseskategorier. [Netværk Danmark]

middagsbordet, hvis de skulle sælges i supermarkederne på almindelige vilkår", lyder forklaringen herpå fra Harttung. [Engedal, 2004, p. 23].

Heraf ses, at begrebet relation er væsentligt for Aarstiderne.com – en relation hvori både kunde og virksomhed (som repræsentant for bonden) forpligter sig på grund af tillid til hinanden og forventningsafstemning. Dette er præcis definitionen af den loyale kunderelation, så Aarstiderne.com kan siges at drive forretning med udgangspunkt i de principper, der gør sig gældende for opbygningen af loyale kunderelationer.

Som en del af opbygningen af en sådan relation anser Aarstiderne.com dialogen for central: *"Vi ønsker at være i dialog med vores kunder, frem for den gamle en-vejskommunikation, som traditionel markedsføring normalt benytter sig af [...]. Vi ser altså dialogen som en ressource og ikke en omkostning"* [Engedal, 2004, p. 24]. Dialogen anses altså som en vigtig strategisk brik i forretningsgangen, for gennem dialogen får Aarstiderne.com kendskab til kundens oplevelse af virksomheden og de forventninger, der findes i forhold til kundens ønske om kvalitetsprodukter mm..

Et af de resultater, der følger i kølvandet på dialogen og samarbejdet med kunderne, er, at Aarstiderne.com langsomt men sikkert går i retning af individualisering således, at kunderne tilbydes mere og mere individuelle løsninger [Engedal, 2004, p. 24]. Heraf ses således, at der arbejdes både med identificering af kunderne gennem dialogen og individualisering som et resultat heraf, hvilke er loyalitetsarbejdets to fundamentale elementer.

Men ikke bare opfordrer Aarstiderne.com kunderne til at gå i dialog med virksomheden, de indbyder også til at indgå i netværk med andre kunder således, at muligheden for mange-til-mange kommunikationen med Internetmediet realiseres. Interaktionen på kryds og tværs af kunderne (og virksomheden, der lejlighedsvist også byder ind) foregår i et såkaldt debatforum. I det Aarstiderne.com handler med økologiske vare, omhandler debatindlæggene ofte netop økologi, hvilket nedenstående citat vidner om. Citatet synliggør imidlertid også en af de fordele, der følger af at muliggøre interaktion i netværk. I indlæggene roses Aarstiderne.com nemlig, hvorved forummet fungerer som reference for virksomheden.

"Hvor bliver jeg dog glad for den frugt, jeg får fra Aarstiderne, når jeg læser i dagspressen om Sprayfresh behandlede æbler. Jeg har det også helt fint med, at æblerne ikke holder i månedsvis, men bliver

"naturlig rynkede [...]" (Debatindlæg af Nina Gad, [Aarstiderne.com 2])

Udover at indlæggene i forummet altså fungerer som reference for virksomheden således, at kunderne virker som ambassadører herfor, kan indlæggene også rumme råd og forslag til forbedringer, som ligeledes er en fordel for virksomheden i forhold til den fortsatte udvikling og det fortsatte arbejde for at skabe og udvikle loyale kunderelationer. Nedenstående citat og svaret, der blev givet af en af medarbejderne hos Aarstiderne.com, er et eksempel herpå.

"[...] Som en udviklingsmulighed for webbutikken vil jeg foreslå en skriv-mig-op-funktion. Når varen igen er på lager, modtager jeg en mail og ved at nu kan jeg bestille min vare igen. Dejligt nemt og tidsbesparende, for at bruge jeres egne ord [...]" (Debatindlæg af Karina, [Aarstiderne.com 3])

"[...] Din ide omkring en automatisk mail, når varerne er på lager er rigtig god - det kan ikke ske med det samme - men vi tager den med i den løbende udvikling og håber vi finder en god løsning" (Svar på debatindlæg af Jacob Hasseriis Deitz, [Aarstiderne.com 4])

Men de ulemper og udfordringer, der følger ved at tillade kunderne frit at interagere med hinanden, er dog ikke til at overse. I debatforummet kan man også finde citatet i tekstboksen nedenfor, og dette citat kan ligeså vel inspirere andre til skepsis, som de positive indlæg kan inspirere til øget begejstring for virksomheden og dennes produkter.

"[...] Jeg tager mine penge og smider dem efter nogen som ikke har ladet deres fremgang stige dem til hovedet."

Jeg har altid været glad for at være kunde her som alle mine tidligere indlæg vil kunne vidne om men det her er bare for meget - Desværre - ideen var god men kun hvis man forbliver tro mod den." (Debatindlæg af Tina Tarbensen, [Aarstiderne.com 5])

På trods af, at Aarstiderne.com suverænt bestemmer, hvilke indlæg der får lov til at figurere på hjemmesiden, frasorteres indlæg af ovenstående type ikke. Grunden hertil er, at forummet er tænkt som en åben og ucensureret del af hjemmesiden, så også negativ omtale skal have lov til at blive offentliggjort [Aarstiderne.com 6]. Selvom Aarstiderne.com således risikerer den dårlige omtale, medfører det måske, at de uopfordrede rosende ord netop af denne grund fremstår som mere troværdige, idet muligheden for at tale i negative vendinger om Aarstiderne.com også er til stede.

Aarstiderne.com benytter altså både en-til-en og mange-til-mange kommunikation på hjemmesiden, og netop derfor kategoriseres Aarstiderne.com som en 4. generationsvirksomhed. Aarstiderne.com er en virksomhed, der arbejder for at skabe loyale kunderelationer og griber alle de chancer for interaktion med kunderne, som Internetmediet gør mulige. Gennem interaktion mellem virksomheden og den enkelte kunde tegnes et billede af dennes behov og præferencer, som muliggør individualisering, men også gennem interaktion i netværk får virksomheden en unik viden om, hvad kunderne tænker og mener om Aarstiderne.com og virksomhedens produkter. Ligeledes kan interaktionen i netværk medføre anbefalinger, således at salget øges.

Der er ingen tvivl om, at Aarstiderne.com er en succes. Selvom priserne ikke hører til i den billige ende af skalaen, appellerer Aarstiderne.coms filosofi og arbejdet med at følge denne til mange mennesker. Harttung mener, at det skyldes, at mange mennesker i hverdagen bruger tid og ressourcer på at finde personer, de kan stole på. Når Aarstiderne.com tilbyder sig som troværdige samarbejdspartnere i en relation til gavn for begge parter, sættes markedsmekanismer ud af spil. I stedet etableres en relation bygget på tillid, hvilket, ifølge Harttung, for mange mennesker er mere værdigt end almindelig rå priskonkurrence. På denne måde skaber Aarstiderne.com altså loyaliteten i de enkelte relationer således, at et millionoverskud i 2004 var en realitet. [Engedal, p. 23f]

6.4 Opsummering

Dette kapitel har illustreret det arbejde, der er kendetegnende for en 2., 3. og 4. generationsvirksomhed, i praksis. Arbejdet, sådanne virksomheder udfører, kan siges at være loyalitetsarbejde med Internettet som værktøj, hvorfor gennemgangen af tre cases, hentet fra den virkelige verden, skulle demonstrere relevansen og aktualiteten af de pointer, der er fremhævet i den teoretiske gennemgang heraf. Herved er tredje og

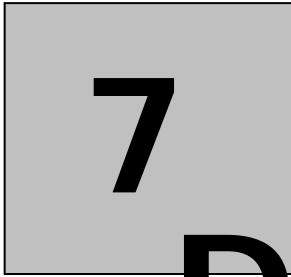
sidste underspørgsmål også besvaret, nemlig hvordan en virksomhed i praksis kan arbejde med loyalitetsopbygning via Internettet.

Tryg har været igennem en gennemgribende forandring i selve organisationens tænkemåde, før loyalitetsarbejdet kunne blive en realitet. I stedet for at tage udgangspunkt i virksomhedens egen tro på, hvilke behov virksomhedens kunder har, er udgangspunktet nu, at kunden selv får lov at fortælle herom. Ved at opfordre til dialog med kunderne bl.a. via Trygs hjemmeside får Tryg kendskab til kunderne og deres behov og præferencer, hvorudfra produkter og lignende kan udarbejdes. Ligeledes får Tryg ved fortsat at kommunikere med og ikke blot til kunderne en indikering af, hvilke faktorer der opfattes som loyalitetsskabende, og som derfor er værd at arbejde for at forbedre/forstærke.

Amazon.com har altid arbejdet for at opbygge loyale kunderelationer, og har således hele tiden sat kunden i centrum for sit eget foretagende. Gennem dialogen får Amazon.com ligesom Tryg kendskab til kunderne, men Amazon.com bruger yderligere denne viden til at individualisere kommunikationen på hjemmesiden til disse. Også kundernes Internetadfærd udnyttes til individualisering, hvorudfra kunderne får stillet produktforslag, der matcher den vare, kunden kigger på lige nu eller tidligere har vist interesse for.

Aarstiderne.com arbejder ligeledes med udgangspunkt i den enkelte kunde og relationen til denne, men udover at Aarstiderne.com ligesom de to andre virksomheder opfordrer til dialog mellem virksomhed og kunde for at lære sine kunder at kende, gør virksomheden det også muligt for kunderne at interagere med hinanden. Kunderne har nemlig mulighed for at udveksle oplevelser og erfaringer i et debatforum, der er at finde på Aarstiderne.coms hjemmeside. I loyalitetsarbejdet inkluderes således en synlig mulighed for at virke som ambassadør for Aarstiderne.com, ligesom muligheden for at diskutere tiltag og forbedringer ligger lige for.

Som de tre cases illustrerer, kan loyalitetsarbejdet i praksis tage sig ud på forskellig vis. Fælles for virksomhederne i eksemplerne er dog, at den enkelte kunde og dennes mulighed for at ytre behov, ønsker og præferencer er i centrum og således arbejdets omdrejningspunkt. Dette betyder også, at en fjerde virksomhed i praksis ville kunne arbejde med at opbygge loyale kunderelationer via Internettet på en fjerde måde og stadigvæk opnå de fordele, der fremhæves i teorien. Det svar, der derfor her er givet på tredje underspørgsmål, er blot ét svar blandt flere mulige.



Diskussion

- Stemmer teori og praksis overens?

I det foregående er alle tre underspørgsmål blevet besvaret, og egentlig kunne en konklusion på hovedproblemstillingen derfor gives på nuværende tidspunkt. Alligevel findes det nødvendigt inden at diskutere, om teori stemmer overens med praksis, da dette kan have betydning for konklusionen. Findes der uoverensstemmende elementer, må der nemlig sættes spørgsmålstegn ved teorien, og denne må revurderes således, at konklusionen på hovedproblemstillingen er fyldestgørende i forhold til den gennemgang af teori og praksis, der er lavet i dette projekt.

7.1 Loyalitetsopbygningens udgangspunkt

I teorien er udgangspunktet for loyalitetsopbygningen definitionen af den loyale kunderelation. Denne forstås som en forbindelse mellem kunde og virksomhed, der er indgået, fordi begge parter har udsigt til et udbytte. Forbindelsen udmønter sig i interaktion, herunder transaktioner, mellem kunde og virksomhed, hvor dialog, erfaringer og forventningsafstemning er medvirkende til, at der opstår tillid mellem forbindelsens parter.

Definitionen vidner som nævnt i kapitel 3 om, at den loyale kunderelation har både en holdnings- og en adfærdsmæssig dimension, idet at denne – set fra virksomhedens side – vil være kendetegnet ved, at kundens oplevelser af og med virksomheden resulterer i en fortsættelse af relationen til virksomheden og derved en adfærd, der bringer penge til virksomheden. Samtidig vidner definitionen af den loyale kunderelation også om, at virksomheden selv kan gøre en aktiv indsats for at påvirke denne, så den med tiden netop kendetegnes som loyal. Dette kommer ligeledes til udtryk i den model, der kan

opstilles af den loyale kunderelation (jf. figur 3.1 i kapitel 3). Her fremgår det nemlig, hvilke påvirkelige faktorer der er karakteristiske for den loyale kunderelation.

Både Tryg, Amazon.com og Aarstiderne.com tog udgangspunkt i den loyale kunderelation i deres loyalitetsarbejde og satte den som mål for dette. Samtidig antog de, at de selv kunne øve indflydelse på relationen til kunden og påvirke den i en retning, så den med tiden ville kunne karakteriseres som loyal. Herved var udgangspunktet for arbejdet samstemmende relationsmarkedsføringens principper.

Målet skulle nås netop gennem dialog, udveksling af erfaring og på baggrund heraf forventningsafstemning efter kundens ytrede ønsker og behov for eksempelvis produkter, ligesom teorien foreskriver. Tryg, Amazon.com og Aarstiderne.com ville altså gennem interaktion med kunderne bevidstgøre sig, på hvilke områder de kunne levere en merværdi til kunderne og med udgangspunkt heri arbejde på at efterkomme dette.

I teorien er det fremhævet, at kundes tilfredshed og loyalitet kan skabes af image, forventninger, produkter, den personlige betjening og den oplevede værdi, kunden får af købet, hvor værdi er kundens vurdering af de fire førstnævnte parametre set i forhold til produktets pris (jf. kapitel 3). Disse fire parametre kan virksomheden i teorien altså påvirke for at levere en merværdi og således i sidste ende opbygge loyale kunderelationer.

Forstås "personlig betjening" imidlertid i ordenes bogstaveligste forstand, må der sættes spørgsmålstegn ved, hvor stor en betydning denne reelt set har for loyalitetsopbygningen. Både Amazon.com og Aarstiderne.com er rene Internetvirksomheder, hvilket betyder, at den personlige betjening helt er fraværende. Alligevel har begge disse virksomheder med succes arbejdet med loyalitetsopbygning med udgangspunkt i relationsmarkedsføringsteorien, og de har været i stand til at give kunderne den merværdi, der kræves for at opbygge loyale kunderelationer. Er der derfor tale om loyalitetsopbygning med Internettet som værktøj, kan man ikke sige, at en positiv vurdering af "personlig betjening" er en nødvendighed for at skabe værdi hos kunderne. Modellen i figur 3.3 i kapitel 3 synes derfor at være enten unøjagtig eller måske forældet, hvis Internetmediets udbredelse af Internettet – og som en følge heraf de rene internetvirksomheder – ikke var så omfattende på det tidspunkt, hvor modellen blev udarbejdet, som tilfældet er nu.

Selvom det teoretiske udgangspunkt for loyalitetsarbejdet qua ovenstående ikke er helt samstemmende med det praktiske i dette projekt, er der dog ikke tale om store

uoverensstemmelser. Dette fordi modellen lægger op til, at de fire parametre kan vægtes forskelligt, og derfor kan "personlig betjening" vægtes lavt. Der er således ikke tale om gennemgribende modificeringer af teorien, og derfor kan den teoretiske **udførelse** af loyalitetsarbejdet godt stemme overens med den praktiske – også i dette projekt.

7.2 Loyalitetsarbejdets udførelse

Udførelsen af loyalitetsarbejdet kan ifølge teorien ske på forskellig vis, men fælles for de forslag, der i litteraturen fremsættes herpå, er, at arbejdet indledningsvist omhandler at lære sine kunder at kende. Herefter er det muligt også at lære at genkende dem således, at virksomheden kan tilrettelægge loyalitetsarbejdet overfor den enkelte. Planlægningen og udførelse af forskellige loyalitetsaktiviteter tilpasset hver enkelt kunde er ifølge teorien nødvendig for at opbygge loyale kunderelationer, og derfor er det også dette arbejde, virksomheden fortsat skal udføre for hele tiden at udvikle og/eller styrke loyaliteten i relationen mellem kunde og virksomhed. Som det blev fremhævet i kapitel 4, kan dette arbejde med fordel understøttes af integreringen af Internetmediet, idet dette medie er i besiddelse af nogle særlige kommunikative karakteristika. Disse muliggør interaktion mellem flere parter på tværs af tid og rum, hvorigennem det er muligt at erhverve sig det nødvendige kendskab til kunderne.

Loyalitetsarbejdet begyndte for Tryg, Amazon.com og Aarstiderne.com med at lære de nuværende kunder at kende og lære at genkende dem således, at loyalitetsaktiviteter overfor den enkelte kunde kunne planlægges og udføres – præcis som virksomheder rådes til i teorien. Men denne identificering af kunderne benyttede de på hver deres måde i det videre arbejde, således, at selve planlægningen og udførelsen af loyalitetsaktiviteterne for de tre virksomheder tog sig forskelligt ud, og i forbindelse hermed blev Internetmediets potentiale udnyttet på forskellig vis og i forskellige grader. Tryg, Amazon.com og Aarstiderne.com fastsatte nemlig forskellige fokusområder for det videre arbejde.

Tryg havde fokus på fortsat at være i stand til at identificere kunderne og deres nuværende oplevelse af samt fremtidige forventning til virksomheden. Formålet hermed var, at Tryg gennem dialog med kunderne kunne få vished om, i hvilken retning Tryg som virksomhed skulle udvikle sig i, så flest mulige kunder kunne få en positiv oplevelse af deres forsikringselskab og få forventningerne hertil indfriet.

Amazon.com havde fokus på individualisering. Ved at etablere faciliteter på hjemmesiden, der tillod en tilpasning af især kommunikationen til den enkelte kunde ud fra kundens egne specifikationer, men også ud fra den købs- og Internetadfærd, han udviste, kunne Amazon.com oparbejde en relation til kunden, hvor denne var i centrum for enhver interaktion mellem relationens parter.

Aarstiderne.com havde yderligere fokus på interaktion i netværk. Ikke blot muliggjorde Aarstiderne.com interaktion mellem sig selv og den enkelte kunde, virksomheden etablerede også faciliteter, der muliggjorde interaktion kunderne imellem. Således kunne Aarstiderne.com få kendskab til de loyalitetsskabende faktorer, få et varslingsystem, hvori kundernes tilfredshed afspejledes, ligesom kunderne herved virkede som ambassadører for Aarstiderne.com.

Netop disse tre fokusområder; identificering, individualisering og interaktion i netværk fremhæves i teorien som væsentlige for at opbygge loyale kunderelationer via Internettet og er samtidig kendetegnende for 2., 3. og 4. generationsvirksomhederne.

De tre virksomheder havde alle succes med deres loyalitetsarbejde, hvorfor aktualiteten af disse fokusområder må fremhæves. Teoriens forudsigelser synes at holde stik i virkeligheden – i hvert fald i tilfældet med de tre cases, for virksomhederne i disse formåede med udgangspunkt i netop de fremhævede fokusområder at opbygge de ønskede loyale kunderelationer.

I forlængelse af ovenstående må det dog påpeges, at på trods af, at Intermediets potentiale måske blev udnyttet mere af Aarstiderne.com, som i projektet kategoriseredes som en 4. generationsvirksomhed, så kan man ikke sige, at Aarstiderne.com havde **mere** succes i loyalitetsarbejdet end de to andre, fordi denne udnyttelse var tæt på optimal. Opdelingen af virksomheder i generationer kan derfor godt stadig ses som en stige, hvor følgende gør sig gældende: jo højere en virksomhed kommer op, jo bedre er den til at udnytte Internetmediets potentiale i relationsmarkedsføringen, men det må samtidig konstateres, at succesen ikke nødvendigvis bliver større, som trinene opad erobres. De tre cases illustrerer nemlig, at gode resultater kan opnås lige meget, hvor på stigen en virksomhed befinder sig. For nogle virksomheder vil resultatet af loyalitetsarbejdet med Internettet som værktøj derfor måske blive bedst ved at blive på trin to og fortsætte loyalitetsarbejdet der, mens succesen for andre vil være størst på et andet trin. Opdelingen af generationer synliggør derfor, hvordan loyalitetsarbejdet kan tage sig ud, men den viser ikke andet. Der gives således ikke nogen indikation af, hvordan resultatet for den enkelte virksomhed kan

blive, alt efter hvilken kategorisering de stræber efter. Resultatet afgøres i stedet af den enkelte virksomhed, dennes kunder og det samspil, der etableres mellem disse parter. Derfor må det understreges, at loyalitetsarbejdet med Internettet som værktøj kan gribes forskelligt an, og at fordelene ved at have loyale kunder som en følge heraf kan opnås på forskellige måder.

7.3 Loyalitetsarbejdets resultat

I teorien er loyale kunder forbundet med flere fordele: mulighed for gensalg, mersalg og krydssalg, kunderne er ofte mere tolerante overfor fejl, er ofte villige til at betale en højere pris for et produkt, og så virker de som ambassadører for virksomheden, de er loyale overfor. Disse fordele er grunden til, at den loyale kunderelation sættes som mål for loyalitetsarbejdet således, at virksomheder ifølge relationsmarkedsføringsteorien skal arbejde for, at det er denne, der kendetegner den relation, de hver især med tiden får til de enkelte kunder.

I praksis arbejdede både Tryg, Amazon.com og Aarstiderne.com præcis for dette mål. De tre virksomheder ønskede nemlig alle at opbygge loyale kunderelationer, så fordelene herved ville sætte sit præg på bundlinjen.

Ikke alle fordele var lige tydelige konsekvenser af loyalitetsarbejdet for de tre virksomheder, men gennemgangen af de tre cases synliggjorde, at alle fordele trods alt var mulige at opnå i dette.

Mulighed for gensalg, mersalg og krydssalg var fordele de alle oplevede, men som det blev fremhævet, så erfarede især Aarstiderne.com også, at loyalitetsarbejdet kunne medføre, at kunderne var villige til at betale en højere pris for virksomhedens varer, ligesom kunderne virkede som ambassadører for denne. At kunderne var en anelse mere tolerante overfor fejl, oplevede Aarstiderne.com ligeledes, selv om disse også kunne blive for hyppige og/eller store til, at det var acceptabelt (jf. afsnit 6.3 omhandlende casen med Aarstiderne.com).

Idet alle fordelene således blev synlige i gennemgangen af de tre virksomheders loyalitetsarbejde, må aktualiteten af teoriens mål og resultat af loyalitetsarbejdet understreges.

7.4 Opsummering

På baggrund af ovenstående diskussion må det siges, at de tre cases illustrerer, at teori kan omsættes til praksis – også når det gælder relationsmarkedsføringsteorien – idet, at langt den meste teori stemmer overens med loyalitetsarbejdet i praksis.

Loyalitetsarbejdets udgangspunkt er nærmest overensstemmende, blot med en mindre tvivl om, hvilken betydning parameteren "personlig betjening" skal tillægges. Personlig betjening er nemlig ikke mulig for rene Internetvirksomheder at praktisere.

Loyalitetsarbejdets udførelse er mere overensstemmende. De fokusområder, der i teorien blev fremhævet som relevante, viste sig i praksis også at være det. Teoriens opdeling af virksomheder i generationer afspejlede dog ikke, hvilket fokusområde der er mest succesfuld at have, og hvilket arbejde, der derfor er mest fordelagtigt at udføre. Derfor må det understreges, at virksomheder med succes kan udføre loyalitetsarbejdet på flere forskellige måder, og at den enkelte virksomhed derfor må tilrettelægge loyalitetsarbejdet, så det kan gavne denne på bedst mulig vis.

Loyalitetsarbejdets resultat er som det sidste også overensstemmende. De fordele, der i teorien blev fremhævet ved at opbygge loyale kunderelationer, er nemlig de fordele, de tre virksomheder også oplevede som en konsekvens af deres loyalitetsarbejde.

Med denne diskussion af om teori og praksis har stemt overens, gives grundlaget for en fyldestgørende konklusion på hovedproblemstillingen og det arbejde, der gennem projektet er udført. Denne følger derfor i næste kapitel.

8

Konklusion

Formålet med dette projekt har været at afdække og forsøge at forstå, hvordan en virksomhed kan arbejde for at skabe tætte og loyale relationer til sine kunder, og hvordan Internetmediet kan integreres i dette arbejde. Herved er relationsmarkedsføringsteorien blevet belyst, idet denne teoriretning netop sætter relationen mellem virksomhed og kunde i fokus for markedsføringen, men teoriens elementer er også illustreret i praksis ved inddragelsen af tre cases. Således er et fyldestgørende svar på hovedproblemstillingen søgt, og dette svar gives i denne konklusion på projektet. Hovedproblemstillingen havde følgende ordlyd:

Hvordan kan en virksomhed skabe loyale kunderelationer med Internettet som værktøj?

Svaret herpå er, at en virksomhed har muligheden for at opbygge loyale kunderelationer, hvis denne får et kendskab til, hvilke faktorer der er loyalitetsskabende for præcis den givne virksomheds kunder, og efterfølgende aktivt gør en indsats for at forstærke disse faktorer.

Sådanne faktorer kan have både informativ, følelsesmæssig og adfærdsmæssig karakter, idet faktorer af en sådan art påvirker kundens relative holdning til virksomheden, der igen påvirker adfærden overfor virksomheden. Hvis den relative holdning således understøtter en positiv købsadfærd, er der tale om en loyal kunderelation. Men for at virksomheden kan få kendskabet til de loyalitetsskabende faktorer, der gør sig gældende for præcis den givne virksomheds kunder, må

virksomheden interagere med den enkelte kunde og spørge til kundens behov og præferencer. Imødegås disse efterfølgende, kan kunderne udvikles til at blive loyale kunder. Ved at inddrage Internetmediet i markedsføringen understøttes dette arbejde, idet Internetmediet er i besiddelse af særlige kommunikative karakteristika, der muliggør interaktion mellem to eller flere parter på tværs af både tid og rum således, at viden om kunderne lettere erhverves.

Det er altså ved at involvere den enkelte kunde og gøre kunden til en aktiv deltager i relationen til virksomheden, at denne kan få det nødvendige kendskab til kunden og derudfra tilrettelægge både kommunikation, produktudarbejdning samt andre loyalitetsaktiviteter. Arbejdet indledes derfor med en identificering af de enkelte kunder, hvilken efterfølgende kan udnyttes til individualisering. Det praktiske arbejde kan dog tage sig forskelligt ud, men fokusområder som identificering, individualisering og interaktion i netværk må fremhæves. Disse er samtidig kendetegnende for henholdsvis en 2., 3. og 4. generationsvirksomhed, så i praksis kan svaret på problemstillingen også gives ved at beskrive det arbejde, en virkelig 2., 3. og 4. generationsvirksomhed har udført. Dog giver inddelingen af virksomheder i generationer ikke nogen indikation af, hvilke af disse arbejder der giver størst succes.

Denne konklusion på hovedproblemstillingen bygger på besvarelserne af de tre underspørgsmål, der indledningsvist blev opstillet, samt den afsluttende diskussion omhandlende, om teori og praksis stemmer overens.

I besvarelsen af første underspørgsmål: **Hvordan opbygges en loyal kunde-relation?**, blev det påpeget, at den loyale kunderelation i projektet forstås som en forbindelse mellem virksomhed og kunde, som er indgået, fordi begge parter har udsigt til et udbytte, men som samtidig også fortsætter grundet tillid parterne imellem – en tillid oparbejdet gennem dialog, erfaringer og forventningsafstemning. Forståelsen af den loyale kunderelation afspejler, at både kunde og virksomhed er aktive deltagere i en loyal relation, og det betyder, at virksomheden selv kan gøre en indsats for, at relationen med tiden kendetegnes som en sådan. Virksomheden kan nemlig påvirke kundens relative holdning til virksomheden, så den understøtter en positiv adfærd.

For at påvirke kundens relative holdning i den rigtige retning må virksomheden oparbejde et kendskab til den enkelte kunde, så virksomheden får vished om, hvilke påvirkelige faktorer, der influerer netop kundens holdning. Dette kendskab kan virksomheden kun få ved at gå i dialog med kunden, for det er kunden selv, der ligger

inde med en unik viden omhandlende kundens ønsker, behov, præferencer, forventninger osv..

Ved at kende til de loyalitetsskabende faktorer, der gør sig gældende for den enkelte kunde, kan virksomheden påvirke disse og således udvikle kunden fra at være potentiel kunde til at blive almindelig kunde og senere loyal kunde, som også anbefaler virksomheden til andre. Samtidig kan et sådant kendskab også påpege, på hvilke områder virksomheden bør forbedre sig, så det forhindres, at en kunde bliver en forhenværende kunde.

Det konkrete arbejde kan beskrives med udgangspunkt i Buttles CRM værdikæde, men også anden litteratur blev i projektet inddraget for at underbygge eller kritisere Buttles pointer.

Arbejdet indledes med en identificering af kunderne, så virksomheden kan lære både at kende og at genkende sine kunder. Først med kontaktoplysninger som navn, adresse osv., men senere også med informationer om præferencer og forventninger, der naturligvis bør opdateres løbende, idet sådanne kan forældes. Denne identificering sker som nævnt ved at gå i dialog med den enkelte kunde og opfordre ham til at fortælle om sig selv. På baggrund heraf kan virksomheden så efterfølgende tilrettelægge kommunikation, produktudvikling og andre loyalitetsaktiviteter, så de individualiseres og bliver tilpasset den enkelte kunde. Herved formidles eksempelvis et budskab til den enkelte kunde, så det præcist passer den viden, virksomheden har oparbejdet om ham, og derved er chancen for at opbygge loyalitet i relationen forøget.

Selvsagt ligger der også et stort internt arbejde i at opbygge loyale kunderelationer, idet organisationskultur, medarbejdere og ledelse kan influere dette arbejde, men i projektet er der fokus på det arbejde, der er rettet mod kunderne, hvorfor ingen yderligere uddybning heraf blev fremført.

Det andet underspørgsmål: **Hvordan kan en virksomhed i teorien arbejde med kundeloyalitetsopbygning via Internettet?**, blev besvaret ved at se ovenstående i en Internetkontekst. I denne besvarelse blev det klarlagt, at Internetmediet har nogle særlige kommunikative karakteristika, der kan understøtte loyalitetsopbygningen. Inddragelsen af Internetmediet i relationsmarkedsføringen muliggør nemlig tre kommunikationsformer: en-til-mange, en-til-en og mange-tilmange kommunikation. De to sidstnævnte kommunikationsformer harmonerer relationsmarkedsføringens principper, idet at kunden kan udtrykke sig overfor virksomheden, men også overfor

eksempelvis andre kunder ved netop en-til-en og mange-til-mange kommunikation. Muligheden for, at kunden fortæller om sig selv, åbnes altså herved, og herigennem kan virksomheden få kendskab til de loyalitetsskabende faktorer.

Idet tre kommunikationsformer er mulige, og inddragelsen af Internetmediet i relationsmarkedsføringen på baggrund heraf understøtter relationsmarkedsføringsteorien på forskellig vis og i forskellige grader, synliggjorde inddelingen af virksomheder i generationer, hvordan loyalitetsopbygning via Internettet kan tage sig ud.

1. generationsvirksomheder bruger Internetmediet som et massekommunikerende medie, idet en-til-mange kommunikationen er den eneste henvendelsesform til kunderne, og derfor arbejder 1. generationsvirksomheder ikke med loyalitetsopbygning via Internettet.

2. generationsvirksomheder udnytter Internetmediets mulighed for en-til-en kommunikation og opfordrer kunderne til at gå i dialog med den enkelte virksomhed, så denne kan nyde godt af kundernes erfaring og viden.

3. generationsvirksomheder bruger en sådan oparbejdet viden til at individualisere kommunikation og produkter, så de præcist matcher den enkelte kundes behov. Individualiseringen kan også understøttes ved at registrere kunders Internet- og købsadfærd.

4. generationsvirksomheder tænker i netværk og tillader derfor også mange-til-mange kommunikation. Gennem netværk kan hver virksomhed trække på andres viden – både virksomheder og kunders – ligesom en oplagt mulighed for at kunderne virke som ambassadører ligger lige for.

Det er arbejdet, en 2., 3. og 4. generationsvirksomhed udfører, der kan siges at være loyalitetsarbejde med Internettet som værktøj, selvom Internetmediets potentiale udnyttes i forskellige grader af de forskellige generationer. Inddelingen afspejler derfor også en stige, hvor følgende gør sig gældende: jo højere en generation, der er tale om, jo mere udnyttes Internetmediets potentiale i loyalitetsarbejdet.

Men af inddelingen ses også, at virksomheder kan have forskellige fokusområder i dette arbejde: fokus på identificering, individualisering eller interaktion i netværk, og at det er den enkelte virksomhed, der derfor må tilrettelægge, hvilket fokusområde der passer virksomheden bedst i forhold til virksomhedens vision, ressourcer og kunder.

Som en del af svaret på tredje og sidste underspørgsmål: **Hvordan kan en virksomhed i praksis arbejde med kundeloyalitetsopbygning via Internettet?**, blev loyalitetsarbejdet i praksis illustreret således, at det kunne diskuteres, om teori og praksis stemte overens. I besvarelsen blev tre cases derfor inddraget: Tryg, Amazon.com og Aarstiderne.com.

Tryg havde et primært fokus på identificering, hvilket kategoriserede Tryg som en 2. generationsvirksomhed. Tryg var interesseret i af få kendskab til, hvordan kunderne på daværende tidspunkt oplevede Tryg, og hvilke forventninger de havde til forsikringselskabet fremover. Af denne grund opfordrede Tryg kunder til at gå i dialog med virksomheden og fortælle herom. Dette er siden hen blevet fulgt op af lignende undersøgelser for at finde ud af, om de loyalitetsskabende faktorer har forandret sig. Med udgangspunkt i denne viden arbejder Tryg fortsat på at være et tryghedsskabende forsikringselskab, der har loyale kunder.

Amazon.coms fokusområde var individualisering. Gennem dialogen fik Amazon.com ligesom Tryg et kendskab til den enkelte kunde, men dette blev sammen med en registrering af kundens Internet- og købsadfærd også brugt til at individualisere kommunikationen til kunderne. Kunden fik nemlig på baggrund heraf stillet produktforslag, der matchede andre produkter, denne hver især havde vist interesse for. Grundet Amazon.coms fokusering på individualisering kategoriseredes virksomheden som en 3. generationsvirksomhed.

Aarstiderne.com havde yderligere et fokus på interaktion i netværk, hvorfor denne i projektet kategoriseredes som en 4. generationsvirksomhed. Aarstiderne.com gav kunderne mulighed for både at kommunikere med virksomheden, men også med andre kunder. Herigennem kunne forslag og forbedringer diskuteres, ligesom anbefalinger kunne videregives.

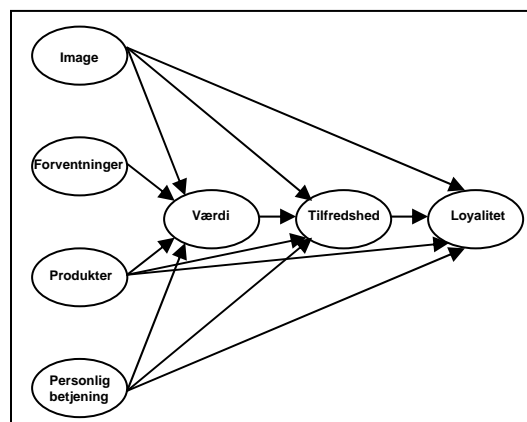
Virksomhederne i de tre cases havde alle succes med deres loyalitetsarbejde, hvorfor aktualiteten af de tre fokusområder må fremhæves. Men netop fordi alle tre virksomheder havde succes og altså var i stand til at opbygge loyale kunderelationer med Internettet som værktøj, kan man ikke sige, at inddelingen af virksomheder i generationer også er et udtryk for, hvor stor succes en virksomhed kan få, ud fra hvordan Internetmediets potentiale udnyttes. Det gør sig således ikke gældende, at succesen automatisk bliver større, jo højere op på stigen en virksomhed kravler.

De tre cases illustrerede derfor, at loyalitetsarbejdet med Internettet som værktøj i bund og grund handler om at interagere med kunderne og handle derudfra. Hvordan, der handles, kan variere fra virksomhed til virksomhed, for succes hermed kan en virksomhed få på mange måder. Samtidig illustrerede de tre cases også, at relationsmarkedsføringsteorien kan omsættes til praksis, for teori og praksis var stort set overensstemmende.

9 Perspektivering

Idet ikke alle de teoretiske elementer, der er blevet fremført i dette projekt, har stemt overens med den praktiske besvarelse af hovedproblemstillingen, diskuteres det i dette kapitel, hvordan teorien eventuelt kan modificeres. Der gives således i denne afsluttende perspektivering et forslag til nytænkning i teorien, som med fordel synes at kunne undersøges i andre studier.

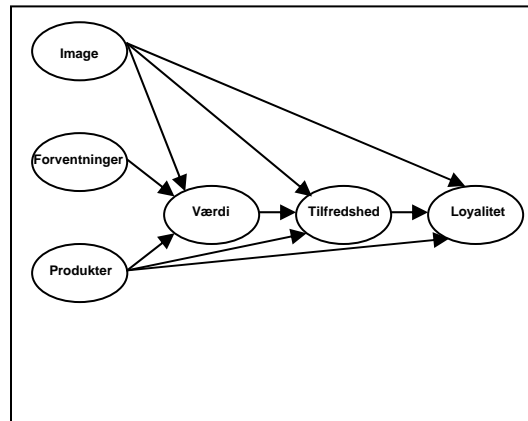
I diskussionen af, om teori og praksis i dette projekt har stemt overens, blev det påpeget, at udgangspunktet for de to dele ikke var helt samstemmende. I teorien blev fire parametre nemlig fremsat som værdiskabende for kunden og således i stand til at øge tilfredsheden og siden loyaliteten hos denne: image, forventninger, produkter og personlig betjening, se figur 9.1 nedenfor. Men den praktiske del af projektet illustrerede det loyalitetsarbejde, som to rene Internetvirksomheder med succes har udført, og disse virksomheder var ikke i stand til at betjene kunderne personligt grundet netop deres status som Internetvirksomhed.



Figur 9.1: Den oprindelige model af de fire parametre, der kan skabe værdi, tilfredshed og loyalitet

Dette var årsagen til, at der i diskussionen blev sat spørgsmålstegn ved nøjagtigheden af modellen i figur 9.1, og at der blev talt om, at modellen måske var forældet. Begge Internetvirksomheder – Amazon.com og Aarstiderne.com – oplevede som nævnt fremgang som følge af deres loyalitetsarbejde på trods af, at den personlige betjening helt var fraværende. De var begge i stand til at levere den merværdi til kunderne, der kan føre til tilfredshed og loyalitet således, at loyale kunderelationer i begge tilfælde blev opbygget uden ansigt-til-ansigt kontakten. Der synes af denne grund ikke at kunne tillægges parameteren "personlig betjening" nogen særlig betydning for disse virksomheders kunder.

Dette giver anledning til at opstille en model, hvor denne parameter helt er fjernet, se figur 9.2. Tanken er, at hvis kunder kan opleve værdi, der fører til tilfredshed og loyalitet, selvom al interaktion foregår over Internettet og således er medieret, er der ingen grund til at have parameteren "personlig betjening" til at figurere i modellen.

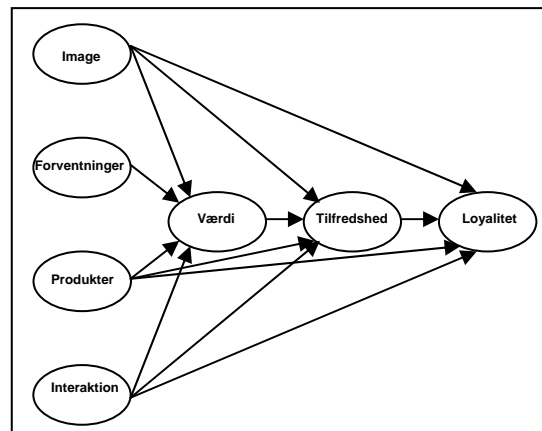


Figur 9.2: Model, hvor parameteren "personlig betjening" er fjernet

Men ud fra gennemgangen af de to cases med Amazon.com og Aarstiderne.com synes der alligevel at tegne sig et billede af, at interaktionen mellem virksomhed og kunde er vigtig – med den tilføjelse, at interaktionen godt kan være medieret. Begge virksomheder arbejdede jo ihærdigt på netop at komme i kontakt med kunderne og interagere med dem for på denne måde at oparbejde et kendskab til kunderne, som kunne udnyttes i det fortsatte loyalitetsarbejde.

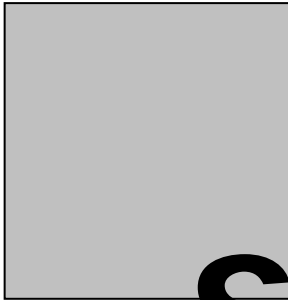
Hvis der derfor tales om selve betjeningen og den interaktion, der findes mellem kunde og virksomhed – og altså ikke den personlige ansigt-til-ansigt kontakt – synes modellen i figur 9.1 i højere grad at holde stik i dag – også når den sammenholdes med den halte

model i figur 9.2, hvor "personlig betjening" helt er fjernet. Erstattes "personlig betjening" derfor med "interaktion", er modellen måske mere aktuel i dag, end den oprindelige er, se figur 9.3. Denne favner nemlig både den personlige betjening, som foregår i fysiske virksomheder, og den medierede betjening, som er nødvendig i de rene Internetvirksomheder.



Figur 9.3: Ny model, hvor parameteren "personlig betjening" er erstattet med "interaktion"

Aktualiteten af figur 9.3 er selvfølgelig ikke bevist ud fra de to cases med Amazon.com og Aarstiderne.com, men alligevel indikeres en vis korrekthed heri, som med fordel kunne undersøges yderligere gennem andre studier. Noget tyder i hvert fald på, at Internetvirksomhederne ikke var i fokus, da den oprindelige model blev udarbejdet, men eftersom Internetmediets popularitet er stadigt stigende (jf. indledningen), bør de efterhånden komme det.



Summary

- In English

Throughout the years companies have tried to sell products through mass communication by pointing out the uniqueness of their products. But as time has passed lots of products look alike and as a consequence more products are able to fulfill a customer's needs. In time with increase in number of products the mass communication is also extensively increased. This means that nowadays customers are exposed to lots of attempts to capture their attention. Unfortunately customers cannot pay attention to all marketing messages and therefore companies have a hard time selling products through mass communication.

As a consequence it has been suggested that companies should pay attention to the relationship between the company and its customers and encourage existing customers to buy more instead of the companies trying even harder to sell their products through mass communication. The monologue therefore has to be replaced with dialogue. Entering into conversation the company has an opportunity to come to know the customers and their needs – and if the needs are met the company may develop strong, long-lasting and in the end also moneymaking relationships with the customers. Loyal customer relationships.

Today the companies have an actual opportunity to replace the monologue with dialogue in marketing. The technological progress has caused the rise of digital and interactive media, e.g. the Internet as a medium, which allow companies to interact with its customers. The characteristics of such media are therefore able to support the development of loyal customer relationships.

This leads to the purpose of this master thesis which is to investigate how a company can develop loyal relationships to its customer and how the Internet as a medium can support this work. The main question to be answered is:

How can companies make use of the Internet in developing loyal customer relationships?

The answer to the question is searched for in the theory of Customer Relationship Marketing (CRM) as this school of marketing focuses on the relations between a company and its customers. But to give a satisfactory answer the principles of the theory are also illustrated in practice by three case studies. Therefore the main question is divided into three sub-questions:

- How is a loyal customer relationship developed?
- According to the theory how can a company develop loyal customer relationships by use of the Internet?
- How can a company practically develop loyal customer relationships by use of the Internet?

As a result of this division the project is split up into three parts: theory, technology and practice.

To answer the questions Ingemann Arbnor and Björn Bjerke find that there are three methodological approaches: the analytical approach, the system's approach and the actor's approach. The analytical and the system's approach belong to the functionalistic paradigm which implies that reality is objective. But whereas the analytical approach furthermore has a holistic view of reality the systems approach has an atomistic view of reality. The actor's approach belongs to the hermeneutic paradigm which implies that reality is socially constructed by actors. The basic methodological approach chosen for this master thesis is the actors approach but when needed the two other approaches are applied to the scientific work.

The answer to the first sub-question is that loyal customer relationships can be developed if the company comes to know what causes rise to customer loyalty – and afterwards acts upon the acquired knowledge. The company can get this kind of knowledge by entering into conversation with each customer and let them tell the company about themselves, their needs, preferences, experience with the company, expectations to the company etc.. The first part of the development of loyal customer

relationship is therefore identification of the customers. With that knowledge in mind the company is able to organize communication, products and other loyalty activities to fit each of the customers. The second part is therefore individualization.

The answer to the second sub-question is that the Internet as a medium has special characteristics which may support the loyalty work as it makes three types of communication possible: one-to-many, one-to-one and many-to-many communication. The two last-mentioned are in agreement with the principles of CRM as the customers by these get the opportunity to express themselves. This way the company may come to know what causes rise to customer loyalty.

According to which type of communication is dominant the loyalty work however looks different. Dividing the companies in generations illustrates these differences:

- 1st generation companies apply the Internet as a mass communicating medium (one-to-many communication) and the marketing they do is therefore not CRM.
- 2nd generation companies use the possibility of one-to-one communication to come to know each customer.
- 3rd generation companies use the knowledge about each customer to individualize the communication, products and other loyalty activities.
- 4th generation companies are part of one or more networks and therefore make many-to-many communication possible. In network the company may draw on the knowledge of other companies and/or the customers. Likewise the customers may interact with each other.

As can be seen the strategies of 2nd, 3rd and 4th generation are CRM.

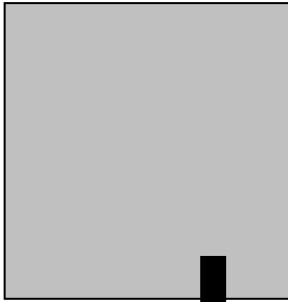
The third sub-question is answered by three case studies which illustrate the marketing of 2nd, 3rd and 4th generation companies: Tryg, Amazon.com and Aarstiderne.com.

- Tryg had a main focus on identification as Tryg wanted to come to know the customers through one-to-one communication. This knowledge was applied in developing the company with the purpose of maximizing the customer satisfaction.
- Amazon.com had a main focus on individualization. Amazon.com learned about each customer through one-to-one communication but also by tracking the behaviour of each customer on the Internet. In this way Amazon.com was able to suggest products matching the profile of each customer.

- Aarstiderne.com had a main focus on communication in network through many-to-many communication. The customers could interact with the company and each other. In this network suggestions on improvements as well as recommendations could be passed on.

The three case studies show that the theory of CRM can be applied in practice. But as the three companies all had success in their loyalty work the case studies also call attention to the fact that loyal customer relationships can be developed differently. A company therefore has to plan the work to fit the vision of the company, its resources and its customer.

With the answers to the three sub-questions an answer to the main question is also given. In theory a company can make use of the Internet in developing loyal customer relationships as described in the answer to sub-question 1 and 2 – and as the theory can be applied in practice illustrated by the three case studies in the answer to sub-question 3 the correctness of the theory is shown.



Litteratur

[Aarstiderne.com]

Aarstiderne.com:

1: *Vor historie*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 11. maj 2006 på World Wide web: <http://www.aarstiderne.com/omaarstiderne/historie>

2: *Aarstidernes Forum: Sprayfresh behandlede æbler*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 5. april 2006 på World Wide web:

http://dkforum.arstiderna.com/forum/forum_entry.php?id=1319&page=0&category=all&order=time

3: *Aarstidernes Forum: Automatisk besked?*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 10. maj 2006 på World Wide web:

http://dkforum.arstiderna.com/forum/forum_entry.php?id=1324&page=0&category=all&order=time

4: *Aarstidernes Forum: Re: Automatisk besked?*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 10. maj 2006 på World Wide web:

http://dkforum.arstiderna.com/forum/forum_entry.php?id=1341&page=0&category=all&order=time

5: *Aarstidernes Forum: Takker af (desværre)*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 5. april 2006 på World Wide web:

http://dkforum.arstiderna.com/forum/forum_entry.php?id=896&page=0&category=Ris+og+Ros&order=time

6: *Aarstidernes Forum: Læs mere om Aarstidernes forum*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 10. maj på World Wide Web: <http://dkforum.arstiderna.com/forum/forum.php#>

[Academy of Achievement, 2005]

Academy of Achievement (2005): *Biography: Jeffrey P. Bezos*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 26. april 2006 på World Wide Web:

<http://www.achievement.org/autodoc/page/bez0bio-1>

[ALKA]

ALKA: *Om ALKA forsikring – ALKAs vision og kerneideologi*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide Web:

<http://www.alka.dk/Public/NTRuntimeModule.asp?Publisher=1&Language=da&PageID=194>

[Alrø & Kristiansen, 2001]

Alrø, Helle; Kristiansen, Marianne (2001): *Kan du se hvad jeg sagde? mennesker ansigt til ansigt*. 2. udgave, 5. oplag, Dialog Forlag, ISBN 87-982758-3-6

[Amazon.com]

Amazon.com: Screenshot fra amazon.com, lokaliseret den 26. april 2006 på World Wide Web: <http://www.amazon.com/gp/product/076792603X/104-0138646-5211163>

[Andersen & Østergaard, 2003]

Andersen, Henrik; Jacobsen, Per Østergaard (2003): *CRM Strategi – Implementeringens 7 trin*. 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7553-9667

[Andersen & Lindstrøm, 1997]

Andersen, Tim Frank; Lindstrøm, Martin (1997): *Mærkevarer på Internettet*. Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7553-613-7

[Andersen & Lindstrøm, 1999]

Andersen, Tim Frank; Lindstrøm, Martin (1999): *Mærkevarer på Internettet*. 3. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7553-750-8

[Arbnor & Bjerke, 1997]

Arbnor, Ingemann; Bjerke, Björn (1997): *Methodology for Creating Business Knowledge*. 2. udgave, SAGE Publications, ISBN 0-7619-0450-6

[Bakan, 2004]

Bakan, Joel (2004): *The Corporation*. Constable, ISBN 1-84529-079-8

[Berger & Luckmann, 2003]

Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (2003): *Den sociale konstruktion af virkeligheden – en videnssociologisk afhandling*. Akademisk Forlag, ISBN 87-500-3830-3

[Bergsøe, 2002]

Bergsøe, Kresten: *Fra monolog til dialog*. Elektronisk udgave, Talefod, lokaliseret den 18. marts 2006 på World Wide Web:
http://www.talefod.dk/Download.393.0.html?&no_cache=1

[Bove-Nielsen & Ørsted, 2000]

Bove-Nielsen, Jesper; Ørsted, Christian (2000): *E-business – digitale forretningsstrategier*. 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7553-709-5

[Buhl, 2005]

Buhl, Claus (2005): *Det lærende brand – idérig branding til idésultne forbrugere*. 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7664-061-2

[BusinessWeekOnline, 2004]

BusinessWeekOnline (2004): *Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 26. april 2006 på World Wide Web:

http://www.businessweek.com/magazine/content/04_31/b3894101.htm

[Buttle, 2004]

Buttle, Francis (2004): *Customer relationship Management – Concepts and Tools*. Butterworth-Heinemann, ISBN 0-7506-5502-X

[Clausen & Nielsen]

Clausen, Mette Lund; Nielsen, Signe Brixtofte: *Fra medieret monolog til digital dialog*. Elektronisk udgave, Talefod, lokaliseret den 18. marts 2006 på World Wide Web: http://www.talefod.dk/Download.393.0.html?&no_cache=1

[Collin, 2000]

Collin, Finn (2000): *Analytisk og kontinental filosofi som momenter i filosofiens udvikling*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 23. februar 2006 på World Wide Web: http://www.hum.ku.dk/fpr/oldfprweb/fpr/1024/f/sand_sid/finn_c.html

[D.E. Shaw, 2006]

D.E. Shaw (2006): *D E Shaw & Co*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 26. april 2006 på World Wide Web: <http://www.deshaw.com/>

[Engedal, 2004]

Engedal, Carsten (2004): *Man skal invitere folk med på rejsen*. In MiljøDanmark nr. 6, 2004, p. 22-25, elektronisk udgave, lokaliseret den 11. maj 2006 på World Wide Web: <http://www.mim.dk/NR/rdonlyres/375DE029-E919-4301-91BB-9F021ED68CD7/0/62004s2225.pdf>

[Erhvervsministeriet & Forskningsministeriet, 2000]

Erhvervsministeriet & Forskningsministeriet (2000): *Idekatalog – Ideer til kompetenceudvikling i forbindelse med etablering af e-business aktiviteter i virksomheden*, udarbejdet for Erhvervsministeriet og Forskningsministeriet af Teknologisk Institut og SAMS (Scandinavian Academy of Management Studies), ISSN 1397-4297

[Fast, 1996]

Fast, Michael (1996): *Videnskabsteori & Metodologi I Studier af Livsverden – en discussion af en livsverdens tilgang indenfor samfundsvidenskaben, specielt virksomhedsøkonomi*. Rev. udgave in *Kompendium: Videnskabsteori og metodologi*. Cand.merc. Organisation og strategi, 7. semester 2005, Aalborg Universitet

[Forsikring & Pension, 2002]

Forsikring & Pension (2002): *kundetilfredshedsundersøgelse 2002 – Skadesforsikring*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 12. april 2006 på World Wide Web: http://www.forsikringenshus.dk/upload/kundetilfredshed_samlet_rapport.pdf

[Framfab]

Framfab: *Om Framfab*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. april 2006 på World Wide Web: http://www.framfab.dk/index.aspx#,da_DK;company

[Glahn, 2004]

Glahn, Abeline (2004): *Dit professionelle netværk – sådan tænder du kontakterne*. 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7664-009-4

[Godin, 1999]

Godin, Seth (1999): *Permission Marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*. Simon & Schuster, ISBN 0-684-85636-0

[Griffin, 2002]

Griffin, Jill (2002): *Customer Loyalty. How to earn it, how to keep it*, 2. udgave, Jossey-Bass, ISBN 0-7879-6388-7

[Haburi.com]

Haburi.com: Screenshot fra Haburi.com, lokaliseret den 9. maj 2006 på World Wide Web: <http://www.haburi.com/>

[Hansen, 2000]

Hansen, Anders Wester (2000): *4 generationer af e-firmaer: hvor langt er dig firma kommet?*. Elektronisk udgave, Bitconomy, lokaliseret den 19. april 2006 på World Wide Web: <http://www.bitconomy.dk/?articleid=161>

[Hougaard, 1998]

Hougaard, Søren (1998): *Relationsmarkedsføring*. 1. udgave, Samfundslitteratur, ISBN 87-593-0689-0

[Hougaard & Bjerre, 2003]

Hougaard, Søren; Bjerre, Mogens (2003): *Strategic relationship Marketing*. Springer-Verlag, ISBN 3-540-01870-0

[Houmann, 2005]

Houmann, Anne Louise (2005): *Lup med skønhedsfejl*. In Berlingske Tidende, 18. nov. 2005, 3. sektion, Business, p. 11

[Hunt & Morgan, 1994]

Hunt, Shelby D.; Morgan, Robert M. (1994): *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*. In Egan, John; Harker, Michael J. (red.) (2005): *Relationship Marketing, vol 2* (p. 271-284). SAGE Publications, ISBN 1-4129-0866-3

[Jensen, 2002a]

Jensen, Jens F. (2002): *Multimedier, Hypermedier, Interaktive Medier – Parlør til det nye (multi)medielandskabs lingua franca*. In Jensen, Jens F. (red.): *FISK-serien 3: Multimedier, Hypermedier, Interaktive Medier*. 3. oplag, Aalborg Universitetsforlag, ISBN 87-7307-612-0

[Jensen, 2002b]

Jensen, Jens F. (2002): *Forord*. In Jensen, Jens F. (red.): *FISK-serien 4: Internet, World Wide Web, Netværks-kommunik@tion*. 2. oplag, Aalborg Universitetsforlag, ISBN 87-7307-627-9

[Jensen, 2002c]

Jensen, Jens F. (2002): *Roadmap til Informations-Motorvejen*. In Jensen, Jens F. (red.): *FISK-serien 4: Internet, World Wide Web, Netværks-kommunik@tion*. 2. oplag, Aalborg Universitetsforlag, ISBN 87-7307-627-9

[Jensen, 2003]

Jensen, Klaus Bruhn (red.) (2003): *Dansk mediehistorie, bind 4, 1995-2003*. Forlaget Samfundslitteratur, ISBN 87-593-0941-5

[Jensen & Fischer, 2004]

Jensen, Morten Bach; Fischer, Louise Harder (red.) (2004): *e-branding – om anvendelse af web-mediet til intern og ekstern kommunikation*. 1. udgave, 1. oplag, Gyldendal, ISBN 87-02-02284-2

[Jones & Sasser, Jr., 1995]

Jones, Thomas O.; Sasser, Jr., Earl W., (1995): *Why Satisfied Customers Defect*. In Harvard Business review, Boston: Nov/Dec 1995, vol. 73

[Kirkeby, 2002]

Kirkeby, Ole Fogh (2002): *Loyalitet – en udfordring til ledere og medarbejdere*. 1. udgave, Samfundslitteratur, ISBN 87-593-0964-4

[Kotler & Armstrong, 2005]

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2005): *Principles of marketing*. 11. udgave, Prentice Hall, ISBN 0-13-146918-5

[Krabbe et al, 2000]

Krabbe, Anders; Lund, Klaus; Nielsen, Michael (2000): *CRM – Implementering af kundeorienteret ledelse*. 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7553-806-7

[Kurose, 2003]

Kurose, James F.; Ross, Keith W. (2003): *Computernetværk*. 1. udgave, 1. oplag, Ingeniøren|bøger, ISBN 87-571-2470-1

[Lindholm, 1999]

Lindholm, Mikael R. (1999): *Den digitale købmand*. 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7553-674-9

[Lübcke, 1983]

Lübcke, Poul (red.) (1983): *Politikkens filosofi leksikon*. 9. bogkluboplag, Politikens Forlag A/S, ISBN 87-00-59622-1

[Lærerstandens Brandforsikring]

Lærerstandens Brandforsikring: *Medlemsberettiget hos LB*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide Web:

<https://www.lb.dk/medlemsberettiget/medlemny.asp?mode=generelt&id=3>

[Molich, 2000]

Molich, Rolf (2000): *Brugervenligt webdesign*. 1. udgave, 2. oplag, Ingeniøren|bøger, ISBN 87-571-2285-7

[Netværk Danmark]

Netværk Danmark: *Idegrundlag*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 11. maj 2006 på World Wide Web: http://www.nd.dk/SitePublic/AboutND/Profile.asp?Menu=5_26

[Nudansk Ordbog, 1996]

(1996): *Politikkens store nye ordbog L-Å*, 1. udgave, 3. oplag, Politikens Forlag A/S, ISBN 87-567-5631-3

[Olsen, 2005]

Olsen, Linda (2005): *Amazon-stifter vil bygge rumskibe*. Elektronisk udgave, CRN (Nyhedsavis: Computer Reseller News), lokaliseret den 26. april på World Wide Web: <http://www.crn.dk/index.php/news/show/id=17451>

[Payne, 2006]

Payne, Adrian (2006): *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann, ISBN – 13: 978-07506-6437-0, ISBN – 10: 07506-6437-1

[Peck et al, 1999]

Peck, Helen; Payne, Adrian; Christopher, Martin; Clark, Moira (1999): *Relationship Marketing – Strategy and implementation*. Butterworth-Heinemann, ISBN 0-7506-3626-2

[Politikken.dk]

Politikken.dk: Screenshot fra politikken.dk, lokaliseret den 9. maj 2006 på World Wide Web: <http://politikken.dk/VisArtikel.i.asp?PageID=436479>

[Ryals et al, 2000]

Ryals, Lynette; Knox, Simon; Maklan, Stan (2000): *Customer relationship Management – The business case for CRM*. Cranfield University, Institute for advanced Research in Marketing, Cranfield School of Management

[Senge, 1999]

Senge, Peter M. (1999): *Den femte disciplin – Den lærende organisations teori og praksis*. 1. udgave, Forlaget Klim, ISBN 87-7724-839-2

[Slevin, 2000]

Slevin, James (2000): *The internet and society*. Polity Press, ISBN 0-7456-2086-8

[Svanholmer, 1996]

Svanholmer, Bent (1996): *Kundeloyalitet*. 1. udgave, 1. oplæg, Børsens Forlag A/S, ISBN 87-7553-520-3

[Svarre, 2003]

Svarre, Peter (2003): *Personalisering i et brugerperspektiv*. Elektronisk udgave, Kommunikationsforum, lokaliseret den 27. april 2006 på World Wide Web: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler.asp?articleid=4702>

[Talefod]

Talefod: *Talefods bog om dialogmarkedsføring*. Elektronisk udgave, Talefod, lokaliseret den 18. marts 2006 på World Wide Web: http://www.talefod.dk/Download.393.0.html?&no_cache=1

[TheQuark]

TheQuark: *Begreberne 1., 2., 3. og 4. generations websites*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 18. april 2006 på World Wide Web: http://www.thequark.dk/dk/artikler/web_teoribegreberne_1_2_3_og_4_generations_websites.htm

[Thompson, 2001]

Thompson, John B. (2001): *Medierne og moderniteten. En samfundsteori om medierne*. Hans Reitzels Forlag, ISBN 87-412-2569-4

[Topdanmark]

Topdanmark: *Medarbejderforhold – værdier*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide Web: <http://www.topdanmark.dk/ir/index.php?octaneseach=1&ID=104>

[Tryg]

Tryg:

1: *Vores ejerforhold*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide web: <http://www.tryg.dk/netinsurance01/notes.do?uniklink=ProfilEjerforhold>

2: *Vores profil*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide web: <http://www.tryg.dk/netinsurance01/notes.do?uniklink=Profil>

3: *TrygVestas Vision*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide web: <http://www.tryg.dk/netinsurance01/notes.do?uniklink=ProfilVision>

4: *TrygVestas værdigrundlag*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide web: <http://www.tryg.dk/netinsurance01/notes.do?uniklink=ProfilVaerdier>

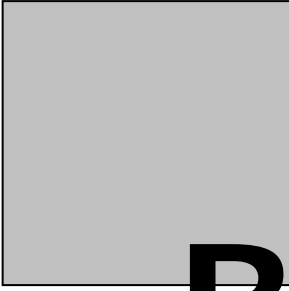
5: *Brugerpanel*. Elektronisk udgave, lokaliseret den 27. marts 2006 på World Wide web: <http://www.tryg.dk/netinsurance01/notes.do?uniklink=Brugerpanel>

[Walsøe, 2001]

Walsøe, Kristian (2001): *Haburi.com*. In Pedersen, John Sarborg; Mortensen, Henning (red.): *E-business – En nødvendig omstilling af danske virksomheder*, ITEK, ISBN 87-7353-386-6

[Zeithaml et al, 2006]

Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne D. (2006): *Services Marketing – Integrating Customer Focu across the Firm*. 4. udgave, McGraw-Hill/Irwin, ISBN 0-07-296194-5



Bilag

Bilag 1

Oversigt over 1., 2. og 3. generationsvirksomheder

Proces	Generation 1	Generation 2	Generation 3
Strategi	Virksomheden fokuserer på envejskommunikation – præsenterer dens kapacitet, kompetencer, produkter og services.	Virksomheden fokuserer på tovejskommunikation og interaktion med kunder og leverandører.	Virksomheden fokuserer på integration og individualisering af produkter og services.
Udvikling af produkter og services	Virksomheden fremlægger dens intention om/planer for at lancere nye produkter og services på hjemmesiden eller via e-mailfaciliteter m.m..	Virksomheden interagerer med kunder og leverandører i forbindelse med udvikling af nye produkter/services ved hjælp af Internetbaserede faciliteter.	Virksomheden går i elektronisk samarbejde med kunder om udvikling af produkter/services der er tilpasset kundens specifikke behov.
Indkøb af ydelser	Virksomheden annoncerer et behov for indkøb af relevante produkter/services (inkl. specifikation) på news groups, relevante hjemmesider og e-maillister.	Virksomheden indgår i et samarbejde med leverandører, hvor handelsdokumenter og/eller digitale produkter udveksles elektronisk (Web-EDI, EDI, e-mail).	Virksomheden indgår et tættere samarbejde med leverandører, hvor virksomheden får elektronisk adgang til leverandørens lager, produktions- og servicedata og vice versa.
Produktion	Virksomheden præsenterer dens produktionskapacitet og lokationerne for produktionen af de enkelte produkter. Selve produktionsprocessen kan også være præsenteret.	Virksomheden skaber en styring af produktionsapparatet på distancen og lokalt. Kunder får derigennem mulighed for at analysere på de forskellige produktionsfaser samt modtage opdateret information om de enkelte ordrers bevægelse gennem systemet.	Virksomheden etablerer en facilitet på Internettet, der tillader en tilpasning af produktet efter kundens nøjagtige specifikationer. Kunden kan have kontrol over design og opbygning af det endelige produkt samt produktionen via ekstranet-

			opkobling.
Lagring af produktet	Virksomheden præsenterer de produkter/services, som ligger på lager, via hjemmeside, e-mailliste eller andre relevante hjemmesider.	Virksomheden tilbyder kunder adgang til lagerdata via et ekstranet. Kunden undersøger og identificerer selv de produkter, der er interessante for kunden.	Virksomheden tilbyder kunden lagerdata tilpasset kundens specifikke behov. Ud fra specificerede mønstre sendes lagerdata løbende til kunden.
Markedsføring	Virksomheden formidler produkter og services og deres anvendelse og fordele på egen hjemmeside, gennem søgemaskiner og eventuelt på andres hjemmesider.	Virksomheden skaber elektroniske faciliteter til at researche deres markeder og kundesegmenter. Den skaber også faciliteter, hvor potentielle kunder kan give feedback på nye og/eller potentielle produkter. Virksomheden begynder at tænke i elektroniske alliancer, hvor kunder kan rekrutteres fra andre Internetsites.	I stedet for at markedsføre til generelle segmenter etablerer virksomheden faciliteter, der overlader hver enkelt kunde til at segmentere sig selv. Igennem købs- og Internetadfærd fortæller kunden virksomheden hvilke produkter og services, der er brug for.
Salg af produkter	Virksomheden præsenterer de personer og/eller organisationer, som er ansvarlige for at sælge produktet eller servicen. Det sker, at der tilbydes e-maillink til kontaktpersonen.	Virksomheden skaber faciliteter, der tillader kunderne at bestille produkter eller services direkte via Internet/ekstranet.	Virksomheden skaber faciliteter, hvor kunden får mulighed for at bestille/købe et produkt eller en service med forskellige variabler (størrelse, farve, kapacitet, kvalitet; hel- eller delpakke osv.).
Rekruttering af medarbejdere	Virksomheden præsenterer jobmuligheder på dets hjemmeside og/eller andre relevante jobsider	Virksomheden giver desuden kandidater mulighed for at sende ansøgninger via elektroniske skemaer, som kandidaterne	Virksomheden kvalificerer den optimale kandidats elektroniske adfærd ud fra eksisterende

	(annoncer eller jobbeskrivelser). Jobmuligheder kan også præsenteres på mailinglister, i news groups osv..	udfylder online.	medarbejderes elektroniske adfærd og stiler den elektroniske søgning efter kandidater derefter. Kandidater med rette profil tilbydes elektronisk kontakt til virksomhedens medarbejdere for bedre at kunne leve sig ind i virksomhedens hverdag og facon.
Uddannelse af medarbejdere	Virksomheden præsenterer sine uddannelsestilbud, trainee forløb, produkttræning osv.. Virksomheden kan også give adgang til uddannelsesmateriale	Virksomheden giver medarbejdere, leverandører og kunder mulighed for at interagere med undervisningsmaterialer. Det kan inkludere tests, som personer kan tage, simulationer, som kan aktiveres, osv..	På baggrund af tests og/eller kompetenceprofiler kan undervisning tilpasses elektronisk til den enkelte. Personer gennemgår kun moduler, der er relevante for dem. Ny viden distribueres ad hoc og proaktivt efter de specifikke behov, som medarbejdere, kunder og leverandører har.
Service til kunder	Virksomheden præsenterer de services, som virksomheden tilbyder til kunder, på hjemmesiden eller via e-mailservices direkte til kunder.	Virksomheden tilbyder kunder mulighed for elektronisk at servicere sig selv ved at kigge på tidsplaner, konti, serviceelementer for specifikke produkter, reservedelslister, svar på typiske spørgsmål m.v..	På baggrund af en detaljeret kundeprofil tilbyder virksomheden proaktive elektroniske services, som gør opmærksom på servicebehov, og leverer serviceydelser på baggrund af

			kontinuerligt opdaterede kundedata
Distribution af produkt eller ydelse	Virksomheden giver en elektronisk præsentation af distributører og andre repræsentanter for produktet eller servicen. Herigennem kan interesserede finde ud af, hvor produktet kan skaffes i deres lokalitet. Det kan også være, at virksomheden gør opmærksom på, hvilken transportør den benytter.	Virksomheden distribuerer digitale produkter og services via Internettet eller andre netværk til kunder og andre interessenter. Alternativt tilbyder virksomheden elektronisk adgang til distributionsdata som rutebeskrivelse, status, transportør, forventet ankomst, vægt, volumen osv..	Virksomheden foranlediger automatisk elektronisk ajourføring af relevante distributionsdata, baseret på specificerede ønsker fra kunden. Digitale produkter distribueres elektronisk løbende på baggrund af detaljeret kravspecifikation fra kunden.

[Erhvervsministeriet & Forskningsministeriet, 2000, p. 3ff]

Bilag 2

Korrespondance mellem Line Rønne Thomsen og Erik Hilding-Hamann via e-mail

Fra: Line Thomsen [mailto:line_t@cs.aau.dk]

Sendt: 29. marts 2006 11:43

Til: Knud Erik Hilding-Hamann

Emne:

Til Knud Erik Hilding-Hamann

I forbindelse med udarbejdelsen af mit speciale, der omhandler virksomheders udnyttelse af Internettets potentialer (specielt i virksomhedernes kontakt til kunderne og deres markedsføring overfor disse), er jeg faldet over rapporten "Behov for kvalifikationer og kompetencer i forbindelse med elektronisk handel samt offentlig udbud af uddannelse og kurser" samt det dertilhørende idé-katalog. I denne rapport skelnes mellem 4 generationer af virksomheder, men i en artikel skrevet for Bitconomy kommenterer du, at fjerde generation ikke er vist med eksempel i rapporten, fordi det er tvivlsomt, om en sådan type fandtes i Danmark på det tidspunkt, hvor rapporten blev udarbejdet.

Mit spørgsmål er derfor nu, om denne type er blevet en realitet i Danmark her 6 år efter? Måske er der (gerne begrundede) eksempler på virksomheder, der går ind under denne kategori?

Samtidig vil jeg også gerne høre, om man har fulgt op på dette projekt med andre rapporter, som måske er tilgængelige?

Jeg håber meget, du vil være behjælpelig med at besvare mine spørgsmål.

Venlig hilsen

Line Thomsen, 10. semester Informatik, Aalborg Universitet
Steen Blichers Gade 19, 3, 8900 Randers

Hej Line

Tak for din henvendelse.

Så vidt jeg ved er der ikke specifikt fulgt op på studiet fra den gang, men der blev i 2002 gennemført et IT indeks studie som fandt at lidt over 1% af danske virksomheder lå på niveau 4.

Se følgende rapport:

http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2002/det_digitale_erhvervsliv/det_digitale_erhvervsliv.doc

Hvis du ønsker eksempler kan du jo f.eks. tjekke ehandelsprisen.dk for de sidste par års vindere. Der er nogle der imellem som kommer meget tæt på eller er i gruppe 4.

<http://www.ehandelsprisen.dk/ehandel06/2006/>

Andre analyser af relevans er følgende:

<http://www.vtu.dk/fsk/ITC/InformationssamfundetDanmark2005.pdf>

http://www.videnskabsministeriet.dk/cgi-bin/doc-show.cgi?doc_id=224091&leftmenu=PUBLIKATIONER

Håber det hjælper dig i din videre analyse!

Mvh

Knud Erik

Bilag 3

Specialets indhold

Specialet er en fortsættelse af det projekt, jeg udarbejdede på 9. semester, hvor jeg arbejdede med samme problemfelt. Specialet fremstår dog som en selvindeholdt fremstilling af den behandlede problemstilling, så for at påpege, hvilke dele der også er at finde i 9. semesters projekt, er dette anført i dette bilag.

1 Indledning

Motivation for og formål med specialet er det samme som for 9. semesters projekt.

Indledende kommentarer

Afsnittet er uddybet i forhold til 9. semesters projekt.

1.1 Den gamle købmand

Afsnittet indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt under titlen "Markedsføringsdisciplinen i forandring", men nyt er tilføjet, ligesom andet er fjernet.

1.2 Tilbage til den gamle købmand

Afsnittet indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt under titlerne "Relationsmarkedsføring" og "Virksomheders arbejde med loyalitetsopbygning", men nyt er tilføjet, ligesom andet er fjernet.

1.3 Problemformulering

Der arbejdes med samme problemstilling som i 9. semesters projekt.

1.3.1 Tilvalg

Opbygningen er den samme som i 9. semesters projekt, men indholdet er ændret.

1.3.2 Fravalg

Afsnittet er også at finde i 9. semesters projekt under samme titel.

2 Metode

Der arbejdes med samme videnskabsteoretiske metodetilgange som i 9. semesters projekt, men ny litteratur er inddraget.

Indledende kommentarer

Afsnittet indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt, men nyt er tilføjet.

2.1 Tre metodesyn

Indledningen indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt.

2.1.1 Det analytiske metodesyn

Beskrivelsen af metodesynet er uddybet med anden litteratur. Samtidig er noget af beskrivelsen fjernet i forhold til 9. semesters projekt.

2.1.2 System-metodesynet

Beskrivelsen af metodesynet er uddybet med anden litteratur. Samtidig er noget af beskrivelsen fjernet i forhold til 9. semesters projekt.

2.1.3 Aktør-metodesynet

Beskrivelsen af metodesynet er uddybet med anden litteratur. Samtidig er noget af beskrivelsen fjernet i forhold til 9. semesters projekt.

2.2 Valg af metodesyn

Nyt afsnit. Enkelte passager er at finde i 9. semesters projekt under titlen "Aktør-metodesynet som projektets udgangspunkt".

2.3 Projektets opbygning

Nyt afsnit.

2.4 Opsummering

Nyt afsnit.

3 Teori

Der arbejdes med samme teori (relationsmarkedsføringsteorien), men ny litteratur er inddraget for uddybning.

Indledende kommentarer

Nyt afsnit.

3.1 En kunderelation

Nyt afsnit.

3.2 En loyal kunderelation

Afsnittet indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt under titlerne "Betydning af loyalitetsbegrebet", "Loyalitet set i et filosofisk perspektiv" samt "Loyalitets-begrebet i en forretningsmæssig kontekst", men nyt er tilføjet, ligesom andet er fjernet.

3.3 Opbygning og udvikling af loyale kunderelationer

Ny indledning

3.3.1 Model af loyalitetsrelationen

Afsnittet indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt under titlerne "Relationsmarkedsføring" samt "Loyalitetsbegrebet i en forretningsmæssig kontekst", men nyt er tilføjet.

3.3.2 Udviklingsstadier

Afsnittet indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt under titlen "Relationsmarkedsføring", men nyt er tilføjet.

3.3.3 Loyalitetsopbygningen skridt for skridt

Afsnittet indeholder elementer, der også er at finde i 9. semesters projekt, kapitel 5, men nyt er tilføjet.

3.4 Opsummering

Nyt afsnit

4 Teknologi

Teknologi-delen er behandlet på en helt anden måde end i 9. semesters projekt.

Indledende kommentarer

Nyt afsnit.

4.1 Internetmediets kommunikative karakteristika

Nyt afsnit.

4.2 Forskellige kommunikationsformer

Nyt afsnit.

4.3 De forskellige kommunikationsformer og relationsmarkedsføring

Ny indledning

Generation 1

Nyt afsnit.

Generation 2

Afsnittet om idealiseringen af en-til-en kommunikation er også at finde i 9. semesters projekt under titlen "Dialogen som ideal".

Generation 3

Nyt afsnit

Generation 4

Nyt afsnit.

4.4 Loyalitetsopbygning via Internettet

Nyt afsnit.

4.5 Opsummering

Nyt afsnit.

5 Delkonklusion

Nyt afsnit

6 Praxis

Der inddrages helt nye cases i forhold til 9. semesters projekt.

Indledende kommentarer

Nyt afsnit.

6.1 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 2. generationsvirksomhed: Tryg

Nyt afsnit.

6.2 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 3. generationsvirksomhed:

Amazon.com

Nyt afsnit.

6.3 Loyalitetsarbejdet illustreret ved en 4. generationsvirksomhed:

Aarstiderne.com

Nyt afsnit.

5.4 Opsummering

Nyt afsnit.

7 Diskussion

Indledende kommentarer

Nyt afsnit

7.1 Loyalitetsarbejdets udgangspunkt

Nyt afsnit

7.2 Loyalitetsarbejdets udførelse

Nyt afsnit

7.3 Loyalitetsarbejdets resultat

Nyt afsnit

8 Konklusion

Nyt afsnit

9 Perspektivering

Nyt afsnit

