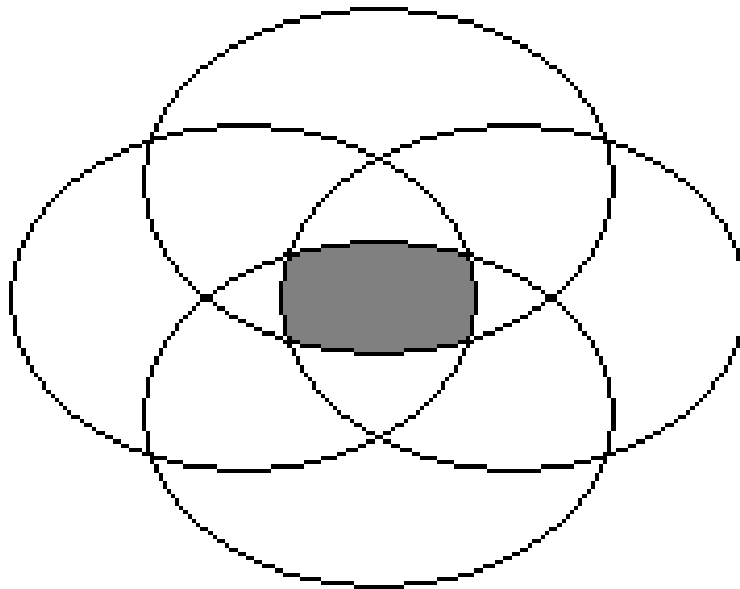




Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
Januari 2002

CRM-



Ett verktyg för värdering av kundkapitalet?

Författare:

Anders Bengtsson
Niklas Pedersen
Robert Tolar

Handledare:

Jan E Persson

Sammanfattning

- Titel:** CRM – *Ett verktyg för värdering av kundkapitalet?*
- Författare:** Anders Bengtsson, Niklas Pedersen, Robert Tolar
- Datum:** 2002-01-28
- Syfte:** Syftet är att klargöra den roll CRM kan spela för en materialisering av kundkapitalet samt att fastställa vilken form en eventuell redovisningen av kundkapitalet bör ta.
- Metod:** Uppsatsen skrivs utifrån en deduktiv ansats och genomförs med en kvalitativ metod. Materialet till den kvalitativa undersökningen har samlats in genom elva expertintervjuer via mail samt en djupintervju.
- Slutsatser:** Gapet mellan marknadsvärde och bokfört värde är ett faktum och i uppsatsen konstateras behovet av att förklara denna diskrepans. Kunderna är rötterna till finanskapitalet och kassaflödet startar därmed i kunderna, det finns därmed ett behov av att redovisa och värdera just kundkapitalet.
- Kundkapitalet är ingen redovisningsmässig tillgång och bör således inte tas upp i balansräkningen utan presentationen av värderingen bör ske i ett komplement till årsredovisningen.
- CRM är inget värderingsverktyg, men bidrar emellertid med kunskap och information till värderingen som ökar trovärdigheten i de beräknade värdena. CRM fyller således en funktion i värderingsarbetet av kundkapitalet.
- Nyckelord:** CRM, Kundkapital, Intellectuellt kapital, Kundrelationer, Lifetime value

Abstract

- Title:** CRM- *a tool for valuation of customer capital?*
- Authors:** Anders Bengtsson, Niklas Pedersen, Robert Tolar
- Date:** 2002-01-28
- Purpose:** The purpose of this thesis is to settle CRM's role in the materialization process of the customer capital and state how a possible presentation of the customer capital should come into view.
- Methods:** The thesis is carried out on the basis of a deductive approach and put together by a qualitative method. The information from the qualitative research was conducted through eleven expert interviews via e-mail and from a personal discussion.
- Conclusions:** The gap between market and accounted value is a fact and the thesis states the need to explain this discrepancy. Customers are the foundation of a company's financial capital and the source that initiating the cash flow. That is the main reason to evaluate the customer capital.
- The customer capital is not an accountable asset and should not be recorded on the balance sheet, but presented in a supplement to the annual report.
- CRM is not a tool for valuation but contributes with knowledge and information that increases the reliability on the calculated figures. CRM therefore plays a significant role in the evaluation process of the customer capital.
- Keywords:** CRM, Customer capital, Intellectual capital, Customer relations, Lifetime value

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.3 SYFTE.....	5
1.4 AVGRÄNSNING	5
1.5 DISPOSITION.....	6
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	7
2.1 ARBETETS UPPBYGGNAD.....	7
2.2 ANGREPPSSÄTT	8
2.2.1 <i>Utformning av problemställningen</i>	8
2.3 KVALITATIV METOD.....	9
2.4 INFORMATIONSSINSAMLING AV TEORETISKA REFERENSER	10
2.5 UTFORMNING AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN	10
2.5.1 <i>Mailutformning</i>	10
2.5.2 <i>Urval och utfall</i>	11
2.5.3 <i>Djupintervju</i>	11
2.6 KÄLLKRITIK	12
3. TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 INTELLEKTUELLT KAPITAL.....	14
3.1.1 <i>Humankapitalet</i>	15
3.1.2 <i>Strukturkapitalet</i>	16
3.1.2.1 <i>Organisationskapitalet</i>	16
3.1.3 <i>Kundkapitalet</i>	16
3.1.4 <i>Redovisa det intellektuella kapitalet</i>	17
3.1.5 <i>Anledningar att rapportera det intellektuella kapitalet</i>	19
3.1.6 <i>Vilka modeller finns</i>	19
3.1.6.1 <i>Skandianavigatorn</i>	20
3.1.6.2 <i>Balanced Scorecard</i>	21
3.1.6.3 <i>Sveiby modellen</i>	21
3.2 EXTERNREDOVISNINGENS SYFTE.....	22
3.2.1 <i>Rättvisande bild</i>	23
3.2.2 <i>Redovisningens kvalitativa egenskaper</i>	23
3.2.2.1 <i>Relevans</i>	24
3.2.2.2 <i>Reliabilitet</i>	24
3.2.2.3 <i>Väsentlighet</i>	24
3.2.2.4 <i>Tillgångar</i>	24
3.2.2.5 <i>IAS 38</i>	25
3.2.3 <i>Önskad information från externa intressenter</i>	25
3.3 MARKNADSFÖRINGENS UTVECKLING	26
3.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	27
3.4.1 <i>Data mining och data warehousing</i>	30
3.4.2 <i>Metoder för att utvärdera CRM</i>	31
3.4.2.1 <i>Kundandel</i>	31
3.4.2.2 <i>Life Time Value (LTV)</i>	31
3.4.2.3 <i>Mest Värdefull Kund (MVK)</i>	32
3.4.2.4 <i>Lojalitet</i>	33
3.4.2.5 <i>ROI mått</i>	33

4. EMPIRI.....	34
4.1 INTELLEKTUELLT KAPITAL.....	34
4.1.1 Intervju med Leif Edvinsson.....	36
4.2 REDOVISNING.....	40
4.3 MARKNADSFÖRING	41
4.4 CRM.....	42
5. ANALYS.....	45
5.1 ANALYS AV INTELLEKTUELLT KAPITAL	45
5.2 ANALYS AV REDOVISNINGEN.....	48
5.3 ANALYS AV MARKNADSFÖRINGEN	50
5.4 ANALYS AV CRM	52
6. SLUTSATSER.....	55
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	57

REFERENSLISTA

BILAGOR

- BILAGA I MAILUTFORMNING (SVENSK VERSION)
- BILAGA II MAILUTFORMNING (ENGELSK VERSION)
- BILAGA III INTERVJUFRÅGOR TILL LEIF EDVINSSON

Figurförteckning

Figur 1	<i>Illustration av arbetets kärnområde och inriktning</i>	7
Figur 2	<i>Skandias Intellektuella Kapitals värdeschema</i>	15
Figur 3	<i>Skandianavigatorn</i>	20
Figur 4	<i>Hur CRM utvecklas</i>	27
Figur 5	<i>Perspektiv på kundrelationer</i>	28
Figur 6	<i>Tvådimensionell värdering av kundrelationens värde</i>	29

1. Inledning

Det finns ett värdegap mellan marknadsvärdet och det bokförda värdet som de traditionella värderingsmetoderna inte klarar av att lyfta fram. Värdegapet förklaras av det intellektuella kapitalet där kundkapitalet utgör en beståndsdel. Avsikten med arbetet är att belysa kundkapitalet och undersöka om det med hjälp av CRM finns möjligheter att synliggöra värdet av kundkapitalet.

1.1 Bakgrund

Värdet av bra kundrelationer har uppmärksamats i såväl den teoretiska debatten som i det praktiska arbetet. Globalisering och teknologiutveckling ger nya marknadsförutsättningar som påverkar företagens försäljningsstrategier att bli mer kundfokuserade. Tidigare karaktäriserades marknadsföringen av en produktionsstyrd försäljning kännetecknad av standardiserade produkter där kunderna betraktades som en ”grå massa”. Företagen hade föreställningen att det fanns en ständig efterfrågan av deras produkter. (Föreläsningsmaterial Bergstrand 2001)

Den globala konkurrensen medför nytänkande hos företagen vad det gäller försäljningsstrategier, det är numera en kundstyrd tillverkning som står i fokus. De standardiserade produkterna försvinner alltmer och efterträds av skraddarsydda kundlösningar och kunden betraktas som en enskild individ. Anledningen är att kunderna blir allt mer medvetna om sin betydelse för företagens lönsamhet och har därigenom en större benägenhet att utnyttja detta faktum. (Ibid)

Den ”nya” synen på försäljningsstrategier innebär att fokus ligger på att behålla och utveckla befintliga kundrelationer samt öka ansträngningarna för att etablera nya kundkontakter. (Ibid)

Inom marknadsföringen finns en tydlig förskjutning från traditionell transaktionsmarknadsföring till mer moderna marknadsföringsmetoder. Transaktionsmarknadsföringen har som mål att åstadkomma enskilda köp och transaktioner, medan relationsmarknadsföringen beskrivs som att ”*identifiera etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls*” (Grönroos 1998 s. 14).

Informationsteknologins intåg i det moderna samhället medför nya förutsättningar för marknadsföringen. Den nya teknologin underlättar kontakten med kunderna, vilket föranleder att företagen får en ökad möjlighet att förstå vad kunden efterfrågar och därigenom förbättras förutsättningarna för en stärkt relation till kunden. På samma sätt har det också förändrat kundernas förutsättningar att ställa krav på leverantören i och med teknologins möjligheter att snabbt etablera kontakt med alternativa leverantörer. Den nya teknologin underlättar även företagens datainsamling om kunderna. Genom att samla informationen i databaser skapas ett underlag för en ökad förståelse av kundens behov som i sig är vägledande för agerandet gentemot kunden.

En vidareutveckling av relationsmarknadsföringen är *Customer Relationship Management* (CRM) som baseras på insamlad kundinformation. Företagen gör kontinuerliga uppdateringar av informationen ifrån nuvarande och potentiella kunder i syfte att förutsäga och besvara kundernas önskemål. För att effektivisera arbetet används metoder som den nya teknologin erbjuder. (Ström 1999) Kravet för ett effektivt CRM är en välutvecklad kunddatabas för att maximera det värde som kundrelationerna ger (Storbacka & Lehtinen 2000). Konceptet skall ha en strategisk förankring med syftet att höja aktieägarvärdet genom utveckling av de rätta kundrelationerna (Ekonomi & Styrning 2001 nr. 1 s. 38-39).

Ett allt viktigare konkurrensmedel är information och kunskap. I många fall kan kunskap betraktas som mer värdefullt och effektivt än t.ex. naturtillgångar, stora fabriker och välfyllda bankkonton. Oavsett bransch är det företaget som har den bästa informationen och som använder den på effektivast sätt som blir mest framgångsrikt. Vid värdering av företag går det att urskilja ett gap mellan marknadsvärdet och det bokförda värdet. Skillnaden härrör sig till värdet som ligger bortom det rent materiella och identifieras som det intellektuella kapitalet.

Ekonomer beskriver frekvent de nödvändiga resurserna för ett företag i termer av de tre klassiska tillgångarna, mark, arbetskraft och finansiellt kapital. Idén med intellektuellt kapital är ny, den lyfter fram hjärnkraftens tillgång för företaget och beskriver den som betydelsefull, jämförbar med de klassiska tillgångarna. (Sullivan 2000)

I och med att majoriteten av de immateriella tillgångarna inte beaktas i redovisningen uppstår den diskrepansen mellan det bokförda värdet och marknadsvärdet. Detta benämns som värdegapet. Eftersom de värdena inte tas upp i ett företags balansräkning försummas dessa immateriella värden och deras betydelse för företagets tillväxt och framtida lönsamhetspotential. (Johansson 2000)

Det finns nya uppfattningar om vad som skapar värde i företagen, vilket föranleder en debatt om nya mätmetoder och värderingsprinciper. *Relevance lost* debatten riktar kritik mot den bristande information som ges utifrån mätning av endast finansiella mått. Kritiken uppkom i början av 1980-talet, då främst Kaplan och Johnson började skriva artiklar om att den traditionella redovisningen hade mist sin relevans. Det hela kulminerade senare när författarna gav ut boken *Relevance lost- the rise and fall of management accounting*. (Macintosh 1994)

Kaplan och Johnson anser att de metoder som används för ekonomistyrning har varit de samma sedan början av 1900-talet. Det enda som ändrats är applikationsverktygen för redan existerande styrmetoder och de nya verktygen är en effekt av datoriseringen och en utvecklad teknologi. Med andra ord innebär Relevance lost att ekonomistyrningen inom såväl de teoretiska som det praktiska fältet inte har utvecklats i samma takt som företagarnas miljö har gjort. (Macintosh 1994)

Debatten har gett upphov till nya modeller för styrning och värdering, vilka försöker fånga upp och åskådliggöra de osynliga värdena. Ett exempel på ett sådant mätinstrument är Balanced Scorecard konceptet som syftar till att koppla strategin till mer operativa nyckeltal för både finansiella och icke-finansiella perspektiv. De operativa nyckeltalen baseras på företagets kritiska framgångsfaktorer som kan härledas till företagets värdeskapande aktiviteter. Detta innefattar även immateriella aspekter, vilket leder till ett synliggörande av det intellektuella kapitalet. (Harvard Business Review 1998 Passim)

Externredovisningen har dock inte anpassat sig i samma utsträckning till de rådande samhällsförändringarna. Redovisningens värderingar och normer är anpassade till industrisamhället och har därför svårt att konkretisera de nya värdeaspekter som det moderna företaget består av.

Begreppet intellektuellt kapital används idag för de processer och tillgångar som normalt inte redovisas i balansräkningen. Ett sätt att beskriva det intellektuella kapitlet är skillnaden mellan bokfört värde och marknadsvärde, begreppet kan brytas ned i mindre beståndsdelar:

- *Humankapital* kan beskrivas som de anställdas kompetens samt företagets värdering, kultur och filosofi.
- *Strukturkapital* utgörs av allt som inte är bokfört som en tillgång, men som ligger till grund för de anställdas produktivitet såsom t.ex. databaser, patent, kundkapitalet och varumärken. (Balans 2000 nr. 4 s. 13)

Det stora intresset för det intellektuella kapitalet har till stor del intensifierats som en följd av nya konsumtions- och produktionsmönster. En allt större del av det som produceras utgörs av tjänster, idag jobbar ca 85 % av den svenska arbetskraften med service och i framtiden är det troligt att 90-95 % kommer att arbeta inom tjänsteindustrin (Johansson 2000). Samtidigt får tjänsteproduktionen en allt mer kunskapskrävande karaktär. Grunden för det intresset härrör sig till att kunskapsintensiva företag har en relativt hög andel av icke-aktiverbara tillgångar, vilket i förlängningen skapar värdegapet mellan marknadsvärde och bokfört värde. (Sullivan 1998)

1.2 Problemdiskussion

En anledning till att externredovisningen inte utvecklats i samma takt som exempelvis marknadsföringsområdet är att den i större utsträckning är kontrollerad av regler och normer. Området har även en stark tradition, vilket bidrar till en trögrörlighet i utvecklingen medförande att regelverket inte står i paritet med omgivningens förväntningar.

Som en följd av EU:s krav på harmonisering inom redovisningsområdet har begreppet "rättvisande bild" eller "true and fair view" införts i det svenska regelverket. Redovisningen skall enligt kraven lämna en rättvisande bild över ett företags resultat, ställning och andra ekonomiska förhållanden för att ge meningsfull information åt användaren. Inom internationell praxis finns en vilja att redovisa till verkligt värde, vilket den kontinentala redovisningen, som Sverige tillhör, motsträvar. Problematiken ligger i att dagens regler och normer inte tillåter en sådan värdering. Med rådande regler klarar externredovisningen inte av att fånga företagets immateriella värden och därför uppstår värdegapet. Medför det i förlängningen att redovisningen inte klarar av att ge en rättvisande bild av företaget? Nedanstående resonemang får illustrera den problematiken.

Vad är till exempel värdet av ett flygplan om ingen önskar att flyga? Hur värderas en oljerigg om det inte finns någon olja kvar? I realiteten ingenting eftersom de inte kan användas på det sätt de är avsedda för, men i balansräkningen utgör de säkerligen mångmiljonbelopp. Vad betyder kunskap om nätverksprogrammering för en datakonsult? Vad innebär insikt om kundens önskemål hos frisören? I verkligheten allt, men i balansräkningen ingenting.

Som vi tidigare nämnt kan kundrelationer och kundförväntningar endast till liten del fångas upp av de traditionella ekonomiska dokumenten. Företag som väljer att inte prioritera relationer till kunden utan ser dem som en "grå massa", kan med traditionella utvärderingsmetoder framstå som framgångsrika. Sett ur ett längre perspektiv kommer dessa företag troligen stå som förlorare och vara utkonkurrerade av de företag som idag lägger stora resurser på att knyta kunderna till sig och därför i nuläget får arbeta med lägre marginaler. Ett mer långsiktigt värde än kortsiktigt höga marginaler är det värde som företaget bygger upp i en lojal och långvarig kundbas.

Med tanke på de immateriella tillgångarnas egenskaper finns det en klar problematik med att identifiera och värdera dem. Begreppet immateriella tillgångars ordalydelse vittnar om svårigheterna med att värdera det intellektuella kapitalet.

Diskussion om det intellektuella kapitalet har till stor del varit inriktad på humankapitalet och vi upplever att strukturkapitalet ofta har förbigåtts i dessa diskussioner. Det gör att en undersökning av strukturkapitalet är ännu mer intressant och vi upplever att det värde som finns i kundkapitalet framstår som det allra viktigaste i strukturkapitalet.

Vid försäljning av ett företag för ett högre belopp än det bokförda värdet och det värdet som finns kvar efter avdrag för patent och upphovsrätter är enligt Edvinsson och Malone (1997) ett erkännande av företagets kundkapital.

Det sättet vi har valt att undersöka en möjlig materialisering av kundkapitalet på, utgår ifrån en internstyrnings modell. Vi menar att det i allmänhet finns klara poänger för externredovisningsfältet att snegla på internredovisningen, i och med att det området har anpassat sig bättre till tjänstesamhället. Som en följd av Relevance lost debatten uppkom ett antal modeller för att svara upp mot kritiken. Ett exempel på en sådan modell är Balanced Scorecard och det har diskuterats huruvida den modellen går att använda i externa sammanhang.

Edenhammar och Hägg red. (1997) hävdar att framtagandet av kompletterande mått måste komma från internstyrningen. De kompletterande måtten som ofta är av kvalitativ karaktär måste kopplas till företagets framtida vinstutveckling vilket i sig är en intern angelägenhet. Med andra ord är det först när företaget internt definierat relevanta mått för styrning och funnit reliabla mätmetoder som det blir aktuellt att redovisa den informationen externt. Det interna styrsystemet är således en förutsättning för kompletterande redovisning av det intellektuella kapitalet.

Mot bakgrund av detta resonemang anser vi att det är motiverat att undersöka möjligheterna om CRM kan bidra till en värdering av kundkapitalet.

CRM är en internstyrningsmodell som har en stark koppling till marknadsföringen. Fokus ligger på kunderna och vikten av att stärka relationen till dem och skapa ett ömsesidigt mervärde. I likhet med den diskussion som förts om Balanced Scorecard vill vi undersöka möjligheterna att använda CRM till extern bedömning. I ett internstyrningsperspektiv medför CRM en systematisering av kundrelationerna, så att nyckeltal kan beräknas och beteendemönster analyseras. Det intressanta är om systematiseringen kan leda till en materialisering av kundkapitalet.

Kan CRM med vad det medför i ett internstyrningsperspektiv innebära ett synliggörande av kundkapitalet, dvs. kan en effekt av ett välutformat CRM bli ett verktyg för värdering?

1.3 Syfte

Syftet är att klargöra den roll CRM kan spela för en materialisering av kundkapitalet samt att fastställa vilken form en eventuell redovisning av kundkapitalet bör ta.

1.4 Avgränsning

Vi gör ingen åtskillnad mellan olika typer av företag utan för mer generella resonemang om företags kundkapital. Utöver det görs heller ingen distinktion av begreppet kund utan vi använder begreppet i allmänna termer. Vidare gör vi i analysen inget beaktande av hur resterande delar av det intellektuella kapitalet bör värderas.

1.5 Disposition

Kapitel 1 – Bakgrund och problemdiskussion är präglad av marknadsföringens CRM:s, Intellectuella kapitalets och redovisningens gemensamma problematik och genom en beskrivning av respektive område kan vi visa på vad de har gemensamt. Sammanfogningen medför att vi kan lyfta fram vår problematisering som mynnar ut i arbetets frågeställning.

Kapitel 2 – I Tillvägagångssättet beskrivs undersökningens arbetsprocess och uppbyggnad samt de metodiska val som gjorts.

Kapitel 3 – I den teoretiska referensramen redogör vi för relevanta teorier inom respektive område för att teoretiskt rama in vår frågeställning.

Kapitel 4 – I det fjärde kapitlet redogör vi för den kvalitativa undersökningen. Vi presenterar respondenterna och deras svar för respektive område.

Kapitel 5 – I detta kapitel analyseras respektive område separat utifrån den kunskap vi fått från de teoretiska referenserna och det empiriska materialet.

Kapitel 6 – Det sjätte kapitlet presenterar de slutsatser vi har kommit fram till utifrån analysen av det tredje och fjärde kapitlet.

2. Tillvägagångssätt

I det här avsnittet förklaras och motiveras hur vi har gått tillväga. Tillsammans med de metodiska valen presenteras den kronologiska arbetsgången och slutligen förhåller vi oss självkritiska till undersökningens utförande.

2.1 Arbetets uppbyggnad

Valet av undersökningens ämne härrör från vårt intresse av de s.k. ”nya värdena” i det moderna företaget och som vi inledningsvis nämner menar vi att kundkapitalet är ett förbiset område i den diskussionen. Vi har också ett intresse i internstyrningen och de möjligheter att förbättra den externa redovisningen. Det föll sig därför naturligt att kombinera de två områdena, för att undersöka vilken nytta de kan dra av varandra.

Undersökningen är uppbyggd av fyra huvudområden som utgör strukturen i teori-, empiri- och analyskapitlen och genomsyrar hela arbetet. Tillsammans utgör områdena grunden för hela arbetet. Bilden nedan illustrerar hur skärningsfältet från respektive områden bildar vårt kärnområde och utgör inriktningen på vår undersökning. Samverkan mellan huvudområden hjälper oss att svara upp mot syftet och vår frågeställning.

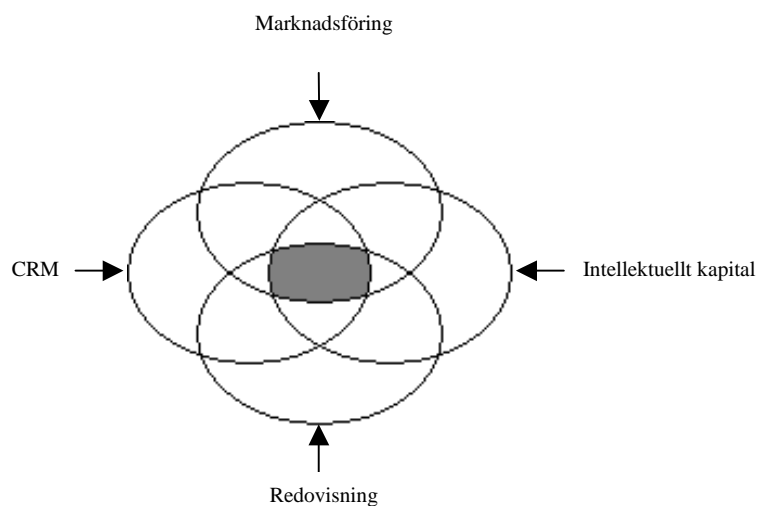


Fig. 1 Illustration av arbetets kärnområde och inriktning

2.2 Angreppssätt

Samhällsvetenskaplig metod är uttryck för angreppssätt som kan väljas i undersökningar när kunskap om samhället eftersträvas. Allmänt handlar metodläran om de angreppssätt som finns till förfogande vid insamling och bearbetning av data, vilken slutligen skall generera kunskap. Metod är ett planmässigt förfarande att undersöka verkligheten på. Metodläran är normativ och består av en mängd föreskrifter om hur vi skall handla i olika situationer, med andra ord utgör den ett regelverk för vårt tillvägagångssätt (Andersen I 1998).

Vi har valt att angripa vårt problem utifrån en deduktiv ansats. Halvorsen (1992) menar att deduktion är när teori används för att förstå empiriska observationer medan Andersen I (1998) hävdar att deduktion innebär att utifrån generella principer dra slutsatser om enskilda händelser.

Teorin är utgångspunkten i vår undersökning, för att sedan dra slutsatser utifrån empirin. Vi söker kunskap från teoretiska referensramar eftersom vi först behöver en inläsning av litteraturen innan vi konkret kan studera våra huvudområden. Den inledande kunskapsinläsningen är en förutsättning för att vi skall kunna tolka och analysera våra empiriska observationer på ett trovärdigt sätt. Det är också en förutsättning för vår förståelse av ämnet och en insikt i terminologin i syfte att få ut maximalt av intervjuerna.

Deduktion får till följd att vi först konstruerar vår teoretiska referensram för att utifrån den genomföra vår empiriska undersökning. I analyskapitlet gör vi sedan jämförelser mellan teori och empiri och utifrån de observationerna skapas vårt kunskapsbidrag till ämnesområdet.

Induktion är en alternativ ansats till deduktion som innebär att utifrån empirisk fakta dra allmänna och generella slutsatser och ansatsen förutsätter kvantifiering (Thurén 1998). Andersen I (1998) anser att induktion är att utifrån en enskild händelse sluta sig till en princip eller generell lagbundenhet.

Vi ansåg att den teoretiska kunskapen till viss del saknades när undersökningen inleddes, således krävdes en inledande teoriinläsning innan vi konkret kunde studera vårt ämne. Behovet av inläsningen omöjliggjorde en induktiv ansats.

2.2.1 Utformning av problemställningen

I syfte att få en ökad kunskap om ämnet gjorde vi en inledande informationsinhämtning och instudering samtidigt som vi diskuterade inramningen av problemområdet med handledaren. Vi var också i kontakt med Retention AB i Malmö som säljer CRM-lösningar till sina kunder. Diskussionen med dem gav ytterligare struktur till undersökningens inriktning.

Vi började sedan formulera bakgrund och problemdiskussion samtidigt som vi fördjupade inläsningen av våra fyra huvudområden, *Intellektuellt kapital Redovisningen*, *Marknadsföring* och *CRM*. I takt med ökad förståelse för ämnet växte även resultatvisionen fram och vi började konkretisera vår frågeställning.

2.3 Kvalitativ metod

Det sätt som vi bedriver vår empiriska undersökning på utgår ifrån en kvalitativ metod. Val av metod är beroende av ämnets natur och den forskningskultur som råder (Martin & Frost i Clegg et al. red. 1996). Tre aspekter är avgörande för valet av metod: undersökningens ämne, det sätt som ämnet betraktas och kunskapssyftet (Andersen I 1998).

Undersökningens ämne är relativt nytt och modernt, vilket medför en osäkerhet och tvetydighet i litteraturen. Det kräver att de empiriska källorna får möjlighet till längre förklaringar och mer utvecklande svar, vilket bidrar till en djupare förståelse av det undersökta ämnet.

Kvalitativa metoder karaktäriseras av målet att skapa en djupare förståelse av det som undersöks och ett centralt begrepp för kvalitativa metoder är helhetsuppfattningen av undersökningsområdet. (Andersen I 1998)

Undersökningen är uppbyggd av fyra huvudområden och vi har valt att göra empiriska undersökningar på alla fälten för att visa på de olika sammanhangen som skapar helheten av ämnet. Det är med stöd av Alvesson & Sköldberg (1994) ytterligare en anledning till att vi har valt en kvalitativ metod samt att de fyra områden ger oss en djupare förståelse för vårt kärnområde.

Undersökningen kunde istället genomförts med en kvantitativ metod eller en kombination av de båda metoderna. Den kvantitativa undersökningsmetoden syftar till att finna konkreta samband, dvs. kausaliteten är viktigare än förståelsen för ett fenomen (Andersen, I 1998). Eggeby och Söderberg (1999) menar att kvantitativ metod hjälper till att strukturera data och att metoden används till att ta fram aspekter och mönster som inte är kända på förhand.

Vi ville inte förklara ett fenomen genom kvantifiering utan eftersträvade förståelse av ett ämne med en stor tvetydighet. En kvantitativ metod hade inneburit att vi hade fått en bredare bild av inställningen till problematiken och vi hade t.ex. kunnat finna orsakssamband mellan de olika huvudområdena. Den kvantitativa metoden hade passat bättre på ett mer etablerat ämnesområde, men med tanke på ämnets beskaffenhet krävdes det att vi gav respondenterna större svängrum i sina svar.

Vid en reproduktion av arbetet hade vi troligtvis valt att disponera tiden på ett annorlunda sätt och därmed banat väg för en kombinerad kvalitativ och kvantitativ metod. Det hade gett oss både den förståelse för ämnet som vi sökte men samtidigt en åtråvärd bredd i svaren från respondenterna. En kombinerad metod kräver troligtvis den kunskap som vi idag har uppnått, men vi är i efterhand nöjda med den kvalitativa metoden eftersom tiden för en kombination hade varit knapp.

2.4 Informationsinsamling av teoretiska referenser

I och med ämnets beskaffenhet och eftersom kärnämnet är relativt nytt är den etablerade kunskapen förhållandevis liten, vilket medförde att vi fick använda angränsande teorier för att rama in problematiken i teorikapitalet. Genom litteratursökning och granskning valde vi ut relevanta teorier för respektive delområde.

Vi hade tidigare under vår studietid varit i kontakt med de tre huvudområdena marknadsföring, intellektuellt kapital och redovisning, varav vår förkunskap om de ämnena var förhållandevis stor gentemot CRM-området. Under tidigare kurser i företagsekonomi hade vi tagit del av litteratur som behandlar de tre områdena och utifrån det kunde vi urskilja relevant teori.

CRM-området hade vi minst förkunskap om och instuderingen blev därför koncentrerad till ämnets kärna och koppling till kundkapitalet och de övriga huvudområdena.

Våra referenser införskaffades främst på Universitetets bibliotek, men eftersom det inte alltid var tillräckligt blev vi tvungna att söka oss till andra bibliotek. Utöver det använde vi även diverse databaser. Sökningen i databaserna gjordes på sökord såsom, CRM, kundkapital, kundrelationer, intellektuellt kapital, immateriella tillgångar och värden etcetera.

2.5 Utformning av den empiriska undersökningen

Den empiriska delen av vår undersökning bedrevs genom expertintervjuer och samlades till största delen in via mailfrågor. Anledningen till att vi valde mail som kommunikationskanal var att flera av respondenterna är utländska, vilket främst av ekonomiska skäl försvårade telefonintervjuer.

Mail har också en praktisk fördel i att underlätta kontaktbarheten samtidigt som det är ett tidseffektivt intervjuverktyg. Vi har gjort elva mailintervjuer samt en djupintervju.

2.5.1 Mailutformning

Mailen utformades så att respondenterna introducerades i våra tankebanor kring ämnet, mycket för att snabbt fånga respondentens intresse och underlätta för dem att svara på frågorna. Vi ansåg att en attraktiv bakgrundstext var en förutsättning för god respons. I bakgrundstexten presenterade vi oss och berättade varför vi kontaktade vederbörande. Vi lade fram vår syn på problematiken och utifrån det ställde vi sedan ett antal frågor.

Vår ambition var att vinkla frågorna på ett sådant sätt att respondenterna kunde svara utifrån sina infallsvinklar till undersökningsområdet, vilket medförde att vi kunde utnyttja vederbörandes expertkunskap på bästa sätt och därigenom ringa in vårt kärnområde. Mailen finns i både engelsk och svensk version bifogat som bilaga. Den engelska versionen finns endast för CRM och intellektuellt kapital, eftersom de övriga områdena saknar utländska respondenter.

Till marknadsföringsfältet ställde vi fyra frågor, medan de övriga områdesrespondenterna fick tre. Vi valde dock att skicka samma frågor till respondenterna inom redovisningsfältet och experterna inom intellektuellt kapital. Redovisning och intellektuellt kapital är två angränsande områden och att skicka samma frågor till de båda respondentområdena gav två infallsvinklar på samma problematik. Immateriella tillgångar och intellektuellt kapital är angelägenheter för de båda områdena, problematiken med intellektuellt kapital har sitt ursprung i redovisningens utformning.

Vi avslutade mailen med att be respondenten att tipsa om någon annan som kunde tänkas bidra till vår undersökning.

Metoden att använda mail medför av sin natur problemet med att vissa uppgifter delvis måste tolkas, eftersom möjligheterna till direkta följdfrågor är begränsade. Det är en klar nackdel för vår undersökning, men vi anser att fördelarna med metoden och det utfallet vi fått överväger de begränsningarna som mailmetoden medför.

2.5.2 Urval och utfall

Initialt gjordes urvalet i samförstånd med handledaren och vi valde enligt vår mening ut ledande personer inom respektive område. Merparten av de utvalda utgjordes av författare och forskare inom respektive ämnesområde, i de fall vi ansåg att representanter ur näringslivet kunde bidra med kunskap kontaktade vi även dem.

Vi blev positivt överraskade av det gensvar vi fick på mailfrågorna, eftersom vi var osäkra på hur utfallet skulle bli. Förfrågan till respondenterna om ytterligare kontaktpersoner gav ett bra gensvar och vi upplevde något av en snöbollseffekt. Flera av respondenterna tipsade oss om kollegor eller sakkunniga inom området. Vi fick totalt elva expertintervjuer via mail.

Svarsfrekvensen från de tillfrågade blev vi nöjda med, dels för att undersökningen genomfördes under andra halvan av december som är en hektisk tid för många och dels för att vi var osäkra på om mailadresserna vi fann på Internet är de aktuella. Vi beräknar bortfallet av svaren till 40 %.

Sammansättning av respondenter kunde ha gjorts annorlunda och vi är medvetna om att en annan sammansättning troligen hade gett ett annat utfall. Vi är emellertid nöjda med de respondenter vi valde och det utfallet som det har givit.

2.5.3 Djupintervju

En av respondenterna intresserade sig för vår bakgrundstext i mailet och svarade att han gärna ville träffa oss personligen och diskutera ämnet. Respondenten i fråga var Leif Edvinsson. Till det tillfället utökade vi vårt frågeformulär genom att till viss del be Edvinsson kommentera vad andra respondenter påstått. Vi hade dock inga intentioner att styra intervjun utan Edvinsson fick svara på frågorna varpå vi ställde följdfrågor. Frågeformuläret återfinns som bilaga.

Vi valde att redovisa intervjun med Edvinsson i sin helhet istället för att presentera den i form av ett referat, vilket möjliggjordes av att intervjun bandades. Han gjorde ibland längre utläggningar på våra frågor som kan vara av intresse för läsaren och det blev samtidigt ett sätt för oss att lätta upp texten med underhållande läsning och träffsäkra citat.

I och med att vi utökade frågeformuläret till Edvinsson, ställde vi även frågor som respondenterna i de andra områdena fått. Edvinsson används därför i hela analysen, dvs. analysen av djupintervjun återfinns i samtliga områden.

2.6 Källkritik

Värdet på en undersökning beror på den trovärdighet som uppnås. Vi anser att vår undersökning uppnår en god trovärdighet, mycket på grund av våra respondenters ledande position inom respektive ämnesområde. Många av dem anses som Sverige- eller världsledande inom sina forskningsområden.

Vi var medvetna om att det fanns risker i att respondenterna kunde misstolka våra frågor. Respondenternas kunskap om problematiken i kombination med vår bakgrundstext i mailen reducerade den risken, vilket också svaren tydde på. Kommunikationen via mail innebar att respondenterna kunde återkomma när de hade tid och lust, vilket ur flera aspekter kan höja svarens trovärdighet.

Undersökningens trovärdighet kan ha påverkas av hur vi har präglats av vissa respondenters svar. Det var framförallt mer utförliga svar som tenderade att få större inflytande. Vi genomförde som tidigare nämnt en ”vanlig” intervju och vederbörande gjorde längre utläggningar och närmare förklaringar i sina svar, vilket kan ha inneburit att de svaren fått större utrymme i undersökningen.

Flera av undersökningens respondenter är också tongivande i den teoretiska referensramen. Det kan ha medfört att undersökningen fått en bristande triangulering och att vissa åsikter kan ha fått större betydelse och utrymme.

Vi valde ut relevanta teorier och sökte de mest kompetenta respondenterna, vilket gav den naturliga följderna att teoretiker och respondenter i vissa fall sammanföll. Med avsikten att minimera en eventuell snedvridning, undvek vi att i analysen ställa vederbörandes teoretiska resonemang och empiriska svar emot varandra.

Vi menar att CRM-litteraturen har benägenheten att återge ett idealtillstånd och ibland speglar företagets kundsituationer på ett orealistiskt sätt. Anledningen är enligt vår mening att CRM är ett modeverktyg inom management och det handlar ofta om att ”sälja in” nya begrepp.

Vi har tenderat att favorisera vissa författare och böcker inom respektive område, vilket medfört att de har präglat arbetet i större utsträckning. Vi anser emellertid att de böckerna är mest relevanta och förtjänar att lyftas fram. Vi är medvetna om problematiken och försöker i bästa möjliga mån hålla oss objektiva till litteraturen.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras de teorier vi anser relevanta för att underbygga områdenas gemensamma problematik. Vi redogör för teorier kring det intellektuella kapitalet, redovisningens situation, marknadsföringens utveckling och slutligen CRM

Diskussionen kring det intellektuella kapitalet är ingen ny företeelse utan det har länge riktats kritik mot den konventionella redovisningen. Den kanske mest omtalade kritiken mot såväl den interna styrningen som den externa redovisningen är Relevance Lost. Debattens upphovsmän är Kaplan & Johnson som menar att den konventionella redovisningen har mist sin relevans. Kritiken avser att dagens management accounting och kontrollsystemen inte kan svara upp till de informationskrav som företagen och deras omgivning kräver. Nuvarande system koncentrerar sig till kortsiktig effektivitet och kostnadsnedskärningar på bekostnad av mer långsiktiga aspekter såsom kvalitet, moral, innovation, genomloppstid och långsiktiga effektiviseringar. (Macintosh 1994)

Följderna av Relevance lost debatten är att den väckt stor uppmärksamhet och medfört ett återvunnet intresse för ekonomistyrningens frågor och problem. Debatten har gett upphov till nya metoder som skall återge ekonomistyrningen sin relevans. I förlängningen ger det verktyg som fångar värdena bortom de rent finansiella.

Den modell som har fått störst genomslagskraft är Balanced Scorecard som utvecklades av Kaplan och Norton, vilken är en multidimensionell ansats till prestationsmätning och är kopplat till organisationens strategi. Kaplan och Norton (1992) menar att inget enskilt mått kan indikera ett tydligt prestationsmål eller fokusera på organisationens kritiska områden. Därför består styrkortet av fyra perspektiv – finansiellt, internt, kund och innovation - i vilka företaget skall definiera relevanta nyckeltal som definieras efter de kritiska framgångsfaktorerna.

En svensk vidareutveckling av det balanserade styrkortet är Skandianavigatorn. Skillnaden från det ursprungliga styrkortet är att Skandia har kompletterat med ett femte perspektiv, ett humanfokus som beaktar personalen. Navigatorn har en stark kundfokusering, vilket gör modellen intressant för vår undersökning.

Navigatorn är också intressant för denna undersökning eftersom vi upplever att Skandia har ett CRM-tänkande beträffande kundrelationerna. Det är ingen uttalade strategi men av årsredovisningssupplementet *Kundvärde* framgår en CRM-liknande ideologi. Det går t.ex. att läsa ”för Skandia är en kund inte en tillfällig kontakt utan en investering i en ömsesidig värdeskapande relation” (Kundvärde 1996) En mer ingående beskrivning av Navigatorn återfinns senare i detta kapitel.

3.1 Intellectuellt kapital

Det intellektuella kapitalet dök upp som ett svar på värdegapet mellan marknadsvärde och bokfört värde. Differensen är förknippat med det värde som marknaden sätter på företagets intellektuella kapital samt företagets förmåga att ge en hävstångseffekt av det värdet till marknaden. (Sullivan 1998)

Det kan upplevas som en relativt ny teori, men i verkligheten har det alltid funnits i periferin och utgjort skillnaden mellan marknads- och bokfört värde. Diskussionen kring det intellektuella kapitalet intensifierades emellertid av det ökade intresset för vad det är som skapar värde i företaget. (Edvinsson & Malone 1997)

Med ett fåtal undantag rapporteras ingen information till investerarna om värdet av det intellektuella kapitalet, hur det skapas eller hur det används för att generera vinst. Den största anledningen är mätproblematiken kring det intellektuella kapitalet. De flesta företag vet inte hur de skall beskriva eller definiera sitt intellektuella kapital, än mindre hur de skall rapportera det. (Sullivan 1998)

Det finns emellertid ett antal börsbolag som kompletterat årsredovisningar med information som pekar på de faktorer som utgör värdegapet. Det mest omtalade exemplet är Skandia som sedan 1995 har kompletterat årsredovisning med en redogörelse för vad de betraktar som sitt intellektuella kapital. Den modell Skandia använder för att redovisa sitt intellektuella kapital benämns *Navigatorn* och den har fått stor internationell uppmärksamhet, vilket bidragit till diskussionen om intellektuellt kapital och hur värdegapet skall förklaras. Skandia modellen togs fram av en ledande aktör inom ämnet, Leif Edvinsson. (Johansson 2000) Vi kommer att redogöra mer ingående om Navigatorn senare i detta kapitel.

Det finns ingen entydig definition på vad intellektuellt kapital är och Sullivan (2000) menar att det kan göra diskussionen om det intellektuella kapitalet förvirrande. Utgångspunkten för de flesta är att det intellektuella kapitalet är kunskap som kan konverteras till vinst, men anledningen till förvirringen är att olika författare har varierande perspektiv på ämnet. Skandias definition av intellektuellt kapital är: ”*Det samlade värdet av strukturkapital och humankapital, indikerar framtida intjäningsförmåga*” (Kundvärde 1996 s.22) medan Stewarts beskrivning av det intellektuella kapitalet lyder: ”*the intangible assets of skill, knowledge, and information*”. (Sullivan 1998 s.5)

Edvinsson delar upp marknadsvärdet i två delar: intellektuellt kapital och finansiellt kapital, varav det intellektuella kapitalet sedan bryts ned i mer specifika delar. Värdeschemat nedan illustrerar de komponenter som tillsammans bildar ett företags intellektuella kapital samt relationen till marknadsvärdet. Modellen utgår från börsens marknadsvärde subtraherat med det finansiella kapitalet, det som återstår är följaktligen det intellektuella kapitalet.

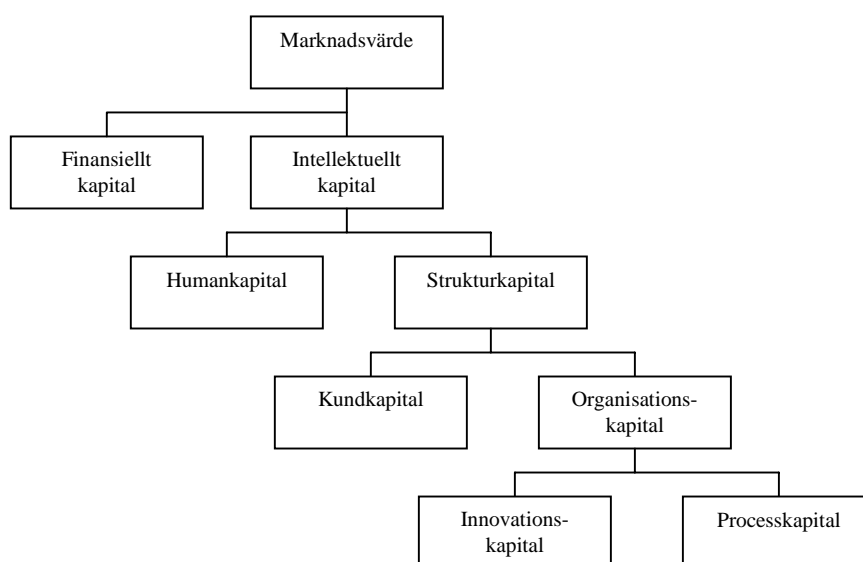


Fig. 2 Skandias Intellektuella Kapitals värdeschema Edvinsson & Malone 1997 s. 75

St. Onge gör en något annorlunda indelning av det intellektuella kapitalet och menar att det består av summan från tre beståndsdelar. *Personalkapitalet* är de anställdas förmåga att förse kunderna med lösningar medan *organisationskapitalet* är organisationens förmåga att möta marknadens krav. *Externa relationer* representerar penetrationen, täckningen, lojaliteten och förtjänsten av företagets affärsidé. Styrkan med den modellen är fokuseringen på ökade ansträngningar och förbättrade prestationer hos företagets personal, medan svagheten är bristen på finansiell dimension. (Sullivan 2000)

3.1.1 Humankapitalet

Humankapitalet kan beskrivas som den individuella förmåga, kunskap, erfarenhet och färdighet som ett företags personal och ledning besitter. Det inkluderar delvis företagets värderingar, kultur och filosofi. (Edvinsson & Malone 1997) Sullivan (1998) diskuterar i liknade termer men poängterar att humankapitalet är personalens förmåga att lösa kundernas problem samt en källa som skall omsättas till vinst och menar att företaget inte kan generera det värdet utan de anställdas kompetens.

3.1.2 Strukturkapitalet

Intellektuellt kapital har ett obetydligt värde utan hävstångseffekten från företagets stödjande resurser (Sullivan 2000). Strukturkapitalets uppbyggnad tar sin början i företagets humankapital, eftersom det är kunskapen och erfarenheterna samt förmågan att implementera dem som avgör hur väl strukturkapitalet stödjer verksamheten. Strukturkapitalet kan bäst beskrivas som förkroppsligandet, möjliggörandet och den stödjande infrastrukturen hos humankapitalet. (Hansson & Andersson 1999)

Strukturkapitalet innefattar såväl direkta som indirekta stöd för humankapitalet, vilka består av fysiska och immateriella element. Det direkta stödet som humankapitalet kommer i direkt kontakt med, inkluderar fysiska ting som exempelvis datorer och telefoner medan de immateriella elementen består av informationssystem, mjukvaror, arbetsprocesser och marknadsplaner. Det indirekta stödet har ingen direkt kontakt med humankapitalet men finns där i form av fysiska beståndsdelar som byggnader lampor, elektricitet och immateriella element som strategiska planer, lönesystem, leverantörsförhållande.(Ibid)

Definitionen av vad som ingår i strukturkapitalet beror på vilken nivå som väljs för att fastställa innebörden av begreppet. Det sätt vi valt att betrakta strukturkapitalet på innebär en uppdelning i två primära delar: kundkapital och organisationskapital. Vid en djupare analys av organisationskapitalet kan en ytterligare uppdelning göras i form av innovationskapital och processkapital. (Grafström 1998)

3.1.2.1 Organisationskapitalet

I ett företag finns det en mängd olika verktyg, system och filosofier som skall stödja och bidra till företagets kunskapsflöde. Det ökade kunskapsflödet är tänkt att stärka företagets kännedom om dels den egna organisationen och dels omvärldsfaktorer såsom leverantörs- och distributionskanaler. Detta kan utgöras av allianser med andra intressenter likväl som databaser och datasystem i företaget. (Edvinsson & Malone 1997)

De två delar som ytterligare kan dela upp organisationskapitalet är som tidigare nämnt process- och innovationskapitalet. Processkapitalet utgörs av arbetsprocesser, tekniker och personalprogram som ökar effektiviteten. Innovationskapitalet består av patent, skyddade rättigheter samt förmågan att komma med nya produkter och förnya befintliga. (Gille & Rudebäck 1997)

3.1.3 Kundkapitalet

Upphovsmannen till begreppet kundkapitalet är Hubert St. Onge som i sina studier av det intellektuella kapitalet insåg att human- och strukturkapitalet måste fokusera på kundrelaterade intressen för företagets långsiktiga framgång (Sullivan 2000).

Kundkapitalet syftar till företagets kunder och benämns ofta kundbas eller kundstock. Det innebär inte att företagen äger kunderna utan i en vidare bemärkelse handlar det om förtroende, långsiktiga relationer och vanor som styr kundernas beteende och förhållningssätt till företaget. (Gille & Rudebäck 1997) Stora investeringar görs för att stärka relationerna till kunderna och påverka deras attityder till företaget. Förmågan att välja rätt kunder samt en effektiv kundvård skapar ett stort kundkapital. Anledningen är att kunderna är en förutsättning för lönsamhet, eftersom det är kunderna som bidrar till företagets intäkter. Det blir följaktligen viktigt att välja rätt kunder för att få ett stort kundkapital och Sveiby red. (1990) anger fyra urvalskriterier:

- Lönsamma kunder
- Kompetensstärkande kunder
- Imagebyggande kunder
- Kontaktskapande kunder

I syfte att påvisa kundkapitalets allt mer centrala roll för företagen har vissa forskare/författare valt att lyfta ut kundkapitalet från strukturkapitalet och ställt det som en likvärdig enhet jämförbar med strukturkapitalet. Edvinsson och Malone (1997) som har kundkapitalet underordnat strukturkapitalet, betraktar det hela som en intressant idé som tyder på att företagets relationer skall beaktas olika. Relationerna till personal och leverantörer verkar skilja sig från hur relationerna till kunderna behandlas vilket pekar på att dessa då bör behandlas separat från de andra (Ibid).

3.1.4 Redovisa det intellektuella kapitalet

Johansson (2000) hävdar att redovisningen är i allvarlig kris och att förändringar måste ske på området för att klara av att hantera de tillgångar som skapar värde i företagen. I en majoritet av dagens företag syns endast en liten del av de totala tillgångarna i balansräkningen eftersom de immateriella tillgångarnas värde tas upp till begränsad del.

Det finns två sätt att redovisa de immateriella värdena i ett företag, det kan antingen ske genom att lagar och normer ändras så att de immateriella värdena kan tas upp i balansräkningen. Det andra sättet är att skapa separata redovisningar som kompletterar den traditionella årsredovisningen och beaktar de immateriella tillgångarna. (Ibid)

Lagstiftare och normgivare har intagit ett avvaktande förhållningssätt till stora förändringar av redovisningen. En av anledningarna är att redovisningen har en tradition av försiktighetsvärdering och bygger på att redovisningen skall ske genom entydiga mått. (Ibid)

Edenhammar och Hägg red. (1997) har en annan syn på redovisningen av immateriella tillgångar och hävdar att problematiken inte ligger i att ändra regler och normer för att kunna boka upp värdena i balansräkningen.

De hänvisar till en amerikansk undersökning som visar på att analytiker inte är intresserade av ett bedömt marknadsvärde för t.ex. personalkompetens, datasystem och kundregister, dvs. beräkningar av de tillgångarnas approximerade framtida intjäningsförmåga. De menar (1997 s. 91) att *"det skulle införa alltför mycket godtycke i redovisningen"*

Vidare skriver Johansson (2000) att revisorer och lagstiftare måste tänka om. Betydelsen av de immateriella tillgångarna är påtaglig och de måste presenteras på något sätt för att redovisningen inte skall tappa sin relevans och bli helt missvisande.

Det finns som nämnt olika åsikter om hur de immateriella tillgångarna skall redovisas. Edenhammar och Hägg red. (1997) anser att det krävs alternativa metoder för att redovisa de immateriella värdena istället för en uppbokning i balansräkningen. De framhåller istället metoder som beskriver företagets personella kompetens som t.ex. utbildningsnivå, anställningstid och sjukfrånvaro men också metoder som redogör för företagets övriga kompetens t.ex. presentationer av kundtillfredsställelse, kundtrohet och andel nya kunder. De anser däremot att om icke-finansiell information skall vara värdefull för aktiemarknaden måste den relateras till den finansiella informationen.

Sullivan (2000) hävdar att när det är bestämt vad som skall mätas är det viktigt att klargöra hur dessa mätningar skall göras. Måtten kan antingen vara kvantitativa eller kvalitativa och de senare kan i sin tur vara värdebaserade eller riktningbaserade, medan de kvantitativa måtten antingen kan vara av finansiell eller icke-finansiell karaktär. Kvantitativa mått ger en numerisk och till stor del finansiell ögonblicksbild av företaget, medan kvalitativa ger en föraning av företagets kurs.

Engström (1999) ger ytterligare en syn på hur de immateriella värdena bör redovisas. Redovisningen bör ske på frivillig basis, eftersom att *"genom en omfattande frivillig informationsgivning kan läsaren av en årsredovisning i ett kunskapsföretag ändå få en god bild av de 'mjuka tillgångarnas' värden"*. Det skulle enligt Engström (1999) medföra ett ökat förtroende från marknaden och kreditgivare till de företag där en redovisning av de mjuka värdena har relevanta kopplingar till framtida vinstutfall.

Sullivan (1998) menar att det finns tre grupper som är intresserade av information om det intellektuella kapitalet. Till den första gruppen räknas företaget internt, som huvudsakligen är intresserat av att mäta aktiviteter och utfall för att härleda effektiviteten av ledarskapet och nyttan av företagets intellektuella kapital. Den andra gruppen inkluderar de som är berörda av kapitalmarknaden, dvs. stora investerare, redovisningskonsulter, akademiker etcetera. Deras sakfråga i ämnet är att mått på det intellektuella kapitalet skall anpassas till den traditionella redovisningen, vilken förser kapitalmarknaden med information. Gruppen måste också ta hänsyn till såväl kapitalmarknadens informationsintresse som presentationen av det intellektuella kapitalet. Den sista gruppen innefattar akademiska makroekonomer och politiska analytiker som intresserar sig för huruvida samhällets intellektuella resurser bidrar till en avkastning på de investeringar som samhället gjort. (Sullivan 1998)

3.1.5 Anledningar att rapportera det intellektuella kapitalet

Ur ett företagsperspektiv är inte frågan om det intellektuella kapitalet skall rapporteras utan hur det skall göras. Företag rapporterar redan internt ett antal olika mätningar på det intellektuella kapitalet, problematiken ligger i vilka typer av rapporter som är lämpliga för olika syften. Undersökningar har gjorts på att det finns flera anledningar till att redovisa det intellektuella kapitalet. (Sullivan 1998)

Sullivan (1998) framhåller ett antal orsaker till att redovisa det intellektuella kapitalet externt

- *Priset på aktien* – Skandia var först med att komplettera sin traditionella årsredovisning med en redovisning av företagets intellektuella kapital. Kompletteringen av denna rapport bidrog till att Skandia aktien steg med 40 %. Leif Edvinsson kommenterade utfallet och menade att cirka 25 % av denna ökning var direkt hänförligt till att den traditionella årsredovisningen kompletterats med en redovisning av det intellektuella kapitalet.
- *Strategisk positionering* – Företag som försöker ändra sin strategiska position kan använda sig av extern rapportering för att demonstrera att deras kunskap är i linje med företagets nya inriktning och att deras intellektuella resurser överensstämmer med den nya visionen.
- *Effekt på kapitalkostnaden* – Genom att uppvisa en solid rapport för de externa intressenterna kan företagen visa på att deras intellektuella kapacitet är så hållbar att den reducerar risken vid utvecklingen och kommersialiseringen av nya produkter. En reduktion av risken får en reduktion av kapitalkostnaden som följd. (Sullivan 1998)

3.1.6 Vilka modeller finns?

Sveiby (www.sveiby.com) delar in befintliga mätansatser i fyra kategorier:

- **Direct Intellectual Capital methods (DIC)** Ansatsen beräknar det monetära värdet av de immateriella tillgångarna genom att identifiera de ingående komponenterna. När de är identifierade kan de bli direkt utvärderade antingen individuellt eller som samlad grupp.
- **Market Capitalization Methods (MCM)** Beräknar differensen mellan marknadsvärdet och det egna kapitalet. Värdet som uppstår benämns intellektuellt kapital eller immateriella tillgångar.
- **Return on Assets methods (ROA)** Genomsnittligt resultat före skatt divideras med genomsnittliga materiella tillgångar, vilket ger företagets ROA. Värdet jämförs sedan med branschens genomsnitt. Differensen multipliceras med företagets genomsnittliga materiella tillgångar för att beräkna en genomsnittliga årlig avkastning från de immateriella tillgångarna. Divideras det med företagets genomsnittliga kapitalkostnad eller räntan går det att uppskatta värdet av de immateriella tillgångarna eller det intellektuella kapitalet.

- **Scorecard methods (SC)** De olika komponenterna som utgör de immateriella tillgångarna eller det intellektuella kapitalet identifieras och indikationer och index genereras, vilka rapporteras på styrkort eller som grafer. Styrkortsmetoderna liknar den första kategorin förutom att ingen uppskattning av det monetära värdet görs.

Metoderna har olika fördelar. De metoder som ger ett monetärt värde är användbara vid fusioner och förvärv och för aktiemarknads värdering. De kan också användas för en jämförelse mellan företag i samma bransch. Vidare medför de en bra illustration av det finansiella värdet. I och med att metoderna härstammar från etablerade redovisningsregler blir de lätt accepterade inom redovisningsfältet. Nackdelarna ligger i att allting översätts till monetära termer, vilket gör att värdet lätt kan bli missvisande. ROA metoderna är känsliga mot ränteantaganden samtidigt ger metoderna som endast mäter på organisations nivå en begränsad nytta på nivåer under styrelsen. Flera av dem är till ingen nytta för icke-vinstdrivande organisationer. Det gäller speciellt för MCM metoden. (Ibid)

Fördelarna med DIC och styrkortsmetoderna är att de kan ge en mer omfattande bild av organisationens tillstånd än vad finansiella mått kan och de kan lättare appliceras på olika organisatoriska enheter. Metoderna har lättare att fånga upp enskilda händelser på lägre organisatorisk nivå och rapporteringen kan därför bli snabbare och mer precis. Eftersom de inte måste mäta finansiella aspekter är det mer användbara för icke-vinstdrivande organisationer. Nackdelarna är att indikatorerna måste ses i ett sammanhang och anpassas efter den enskilda organisationen och dess syfte, vilket försvårar jämförelser. Metoderna ger en omfattande mängd data som kan vara svår att analysera och kommunicera.

Det finns ett antal modeller som är värda att nämna vid en diskussion om att mäta ett företags intellektuella kapital: Skandianavigatorn, Balanced Scorecard och Sveiby modellen. (Sullivan 1998)

3.1.6.1 Skandianavigatorn

Modellen fungerar som ett verktyg för att identifiera samt rapportera ett företags totala osynliga värde och består av fem fokuseringsområden. De områdena skall ett företag koncentrera sin uppmärksamhet på och det är där det intellektuella kapitalet uppstår. Sullivan (2000) poängterar vikten av att förstå relationen mellan komponenterna. När relationerna explicit är identifierade är det mycket enklare att erhålla en helhetsbild av företagets intellektuella kapital. (Sullivan 2000) Det *finansiella perspektivet* är företagets historia, ett exakt mått för företagets tillstånd vid en given tidpunkt. Perspektivet innefattar uppgifter från balansräkningen och andra finansiella nyckeltal. *Processfokus* behandlar mått på strukturkapitalet medan *kundfokus* mäter företagets kundkapital. *Förnyelse och innovationsfokus* koncentreras till strategiska, framtids orienterade mått och slutligen *humanfokus* som innefattar kompetensen och kapaciteten hos de anställda och förbättringar av den kunskapen genom utbildningar och inläring. (Sullivan 1998)

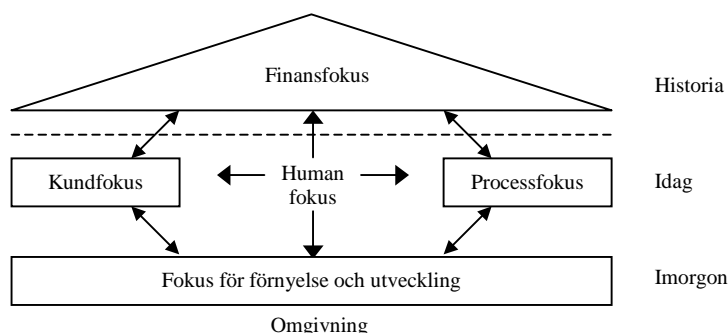


Fig. 3 Skandianavigatorm Edvinson & Malone 1997 s. 91

Ett kundmått används i Navigatorm för att finna de orsaker som bäst fångar upp den nya verkligheten samt relationerna mellan företag och kund. Edvinsson & Malone (1997) har definierat ett antal punkter med frågeställningar som skall ligga till grund för utvecklandet av ett kundmått.

- *Kundtyp* - vad karakteriserar företagets typiska kund?
- *Kundvaraktighet* – Hur stor kundomsättning har företaget?
- *Kundroll* – Vilken roll har kunden i produktionsprocessen?
- *Kundstöd* – Vilka stödande tjänster finns det för att öka kundens tillfredsställelse?
- *Kundframgång* – Vad genererar kunderna?

3.1.6.2 *Balanced Scorecard*

Det balanserade styrkortet är utvecklat för att ge ett omfattande ramverk i syfte att översätta företagets strategi och vision till en sammanhängande uppsättning av prestationsmått som är indelade i fyra perspektiv: finansiellt, kund, internt process och lärande och innovation. (Sullivan 1998)

Måtten som det balanserade styrkortet utgörs av skall vara direkt anpassade till den kontext företaget befinner sig i. Det blir därför viktigt att beakta såväl den externa som den interna miljön för en utvärdering av det intellektuella kapitalet.

För att en så framgångsrik styrning som möjligt skall kunna ske med hjälp av det balanserade styrkortet bör det inte finnas mer än tre till fem olika nyckeltal inom respektive perspektiv. Det blir således av vikt att de framtagna måtten är hänförliga till företagets kritiska framgångsfaktorer. Exempel på sådana mått är kundtillfredsställelse, vinst/kund och kundernas genomsnittliga livslängd. (Anthony & Govindarajan 1998)

3.1.6.3 *Sveiby modellen*

Modellen behandlar problematiken med redovisning av humankapitalet och utgår från att marknadsvärdet är summan av det bokförda värdet adderat med immateriella tillgångar. Vidare förfinas de immateriella tillgångarna till att inkludera extern och intern struktur samt individuell kompetens.

Den externa strukturen utgörs av varumärken, kunder och leverantörsrelationer medan den interna strukturen innefattar ledarskap, struktur, manualer, attityder och mjukvara. Modellen mäter tre saker för varje immateriell tillgång nämligen förnyelse och utveckling, effektivitet samt stabilitet. (Sullivan 1998)

I Sveiby modellen väljer vi att endast fokusera på redovisningen av den externa strukturen som en följd av arbetets beskaffenhet. Sveiby visar på ett antal mått inom respektive område:

- Förnyelse och utveckling
 - *Vinst per kund*, företag som beräknar vinsten på sin kundbas märker ofta att 80 % av kunderna inte är lönsamma. Företag redovisar dock sällan intjäningsförmågan hos sina kunder och anledningen till det är att det är svårt att fördela kostnaderna på ett korrekt sätt till respektive kund. Sveiby (1997) menar att redovisningen av vinsten från kunderna skall vara rutinbaserat, vilket bör ske genom att kostnader respektive intäkter kategoriseras för att förbättra fördelningsnyckeln till vederbörande kund. En sådan redovisning är mer värdefull än vinst per produkt eller marknadssegment
 - *Organisk tillväxt* är ett mått på hur väl ett företags affärsidé mottages av marknaden medan att växa genom förvärv inte är något tecken på framgång.
- Effektivitet
 - *Nöjd kund index* mäter graden av kundtillfredsställelse och är kanske det bästa sättet att fastställa om resultatet är på väg att förbättras eller försämrats. Förutsättningar för sådana index är att mätningar sker med regelbundna intervaller samt att de skall genomföras på samma sätt och med samma definitioner, så att en jämförelse över tiden blir möjlig
 - *Vinst respektive förlust index* mäter åt företag som till stor del baserar sin verksamhet på offertanbud, hur stor del av anbuden som företaget fick eller förlorade. En jämförelse över tiden kan ge goda indikationer om hur kunderna upplever dem.
- Stabilitet
 - *Andelen stora kunder* avslöjar företagets beroendegrad till de största kunderna. Ett allt för stort beroende vittnar om en svag position och struktur.
 - *Åldersstruktur* kan bidra med användbar information. En genomgående lång relation tenderar att förbättra kundrelationen och därigenom förmågan att knyta kunden till företaget.

3.2 Externredovisningens syfte

I "Concept Statement No. 1" definierar FASB externredovisningens syfte:

"Financial reporting should provide information that is useful to present and potential investors and creditors and other users in making rational investment, credit, and similar decision". (Kam 1990 s.47)

American Institut of Certified Accountants (AICPA) diskuterar i liknande termer och menar att redovisningens huvudsakliga syfte är att ge användbar information för ekonomiska beslut (Sandin 1996). För att redovisningen skall uppfylla sitt syfte måste informationen sättas in en kontext, dvs. för att redovisningen skall vara intressant för analytiker krävs det stabila och tillförlitliga mått som möjliggör en jämförelse mellan företag (Edenhammar & Hägg red. 1997).

Genom historien har redovisningen haft som syfte att svara upp till intressenternas behov. Det medför att när det sker ekonomiska och sociala förändringar och när ny teknologi framkommer måste redovisningen utvecklas i samma takt för att generera användbar information för användarna. Redovisningen måste således ständigt uppdateras mot intressenternas behov och eftersträva en kontinuerlig förbättring av den tillhandahållna informationen. (Kam 1990)

3.2.1 Rättvisande bild

En följd av det ökade inflytande från den anglosaxiska redovisningstraditionens är att begreppet rättvisande bild införts i den svenska redovisningen. Förändringen har påskyndats av EU:s krav på en harmoniserad redovisning. I ÅRL 2 kap 3§ återfinns att: *"Balansräkningen, resultaträkningen och noterna skall upprättas som en helhet och ge en rättvisande bild av företagets ställning och resultat. Om det behövs för att en rättvisande bild skall ges, skall det lämnas tilläggsupplysningar"*. Vidare går det att läsa i ÅRL 6 kap 1§ 2 st. punkt 1 att: *"Upplysningar skall även lämnas om sådana förhållanden som inte skall redovisas i balansräkningen, resultaträkningen eller noterna, men som är viktiga för bedömningen av företagets ställning och resultat"*.

Begreppet rättvisande bild står i motsats till den länge dominerande försiktighetsprincipen som innebär att värdering skall göras med rimlig försiktighet. Endast konstaterade intäkter för räkenskapsåret skall tas med medan förluster och ekonomiska förpliktelser som kan förutses för det aktuella räkenskapsåret skall innefattas även om kännedom saknades på balansdagen. (Sandin 1996)

ÅRL föreskriver emellertid att försiktighetsprincipen inte får drivas så långt att den står i konflikt med kravet på en rättvisande bild, dvs. lagen tillåter inte en medveten undervärdering och uppbyggnad av dolda reserver. Vi menar att den gränsen är vag eftersom försiktighetsprincipen försvårar redovisningen av immateriella värden och så länge försiktighetsprincipen finns kvar är det omöjligt att till fullo uppnå en rättvisande bild.

3.2.2 Redovisningens kvalitativa egenskaper

FASB (Financial Accounting Standard Board) fastslår att relevans och reliabilitet är redovisningens två primära kvalitativa egenskaper som gör den användbar för beslutsfattande (Kam 1990).

3.2.2.1 Relevans

Redovisningsinformation är relevant om intressenters uppfattning om företaget ändras eller stärks som en följd av informationen. För att vara relevant måste informationen också vara logiskt relaterad till ett givet beslut. En annan aspekt som avgör huruvida informationen är relevant är om den reducerar osäkerheten runt variablerna i beslutsprocessen. Relevant information måste ha ett förutsägbart värde, dvs. den måste kunna förutspå resultatet av framtida handlingar. (Kam 1990) För att icke-finansiell information skall vara relevant måste den vara tydligt relaterad till företagets framtida vinstutveckling (Edenhammar & Hägg red. 1997).

3.2.2.2 Reliabilitet

FASB menar att reliabiliteten av ett mått avser hur trovärdigt måttet återger det som den avser att mäta. En annan dimension av begreppet för ett måtts reliabilitet är om det är en korrekt kvantitativ beskrivning av det aktuella förhållandet, objektet eller händelsen som det representerar. Reliabilitet avser att bestämma hur mycket brister det finns i mätningen. Förställningen om objektivitet är starkt förknippat med begreppet, objektiviteten minskar dysfunktionen i redovisningen och ökar därmed reliabiliteten. FASB pekar på tre ingående komponenter i begreppet reliabilitet: framställningens trovärdighet, verifierbarhet, neutralitet.

3.2.2.3 Väsentlighet

FASB menar att väsentlighet är förknippat med både relevans och reliabilitet, dock är det primärt relaterat till relevans. Om informationen inte är väsentlig är den heller inte relevant. (Kam 1990)

3.2.3.4 Tillgångar

Det finns tre kriterier för att erkänna en tillgång:

- förväntas ge framtida ekonomiska fördelar
- kontrolleras av en specifik enhet
- är resultat av en historisk händelse eller transaktion

Vidare krävs det att en tillgång skall vara separerbar och det anses den vara om företaget kan hyra, sälja, byta eller distribuera de specifika ekonomiska fördelarna förknippade med tillgången utan att påverka de framtida ekonomiska fördelarna för andra tillgångar i samma resultatenhet. (Kam 1990)

Definiera en tillgång är endast det första steget i att identifiera en tillgång och slutligen bokföra den. Många värden möter definitionen av en tillgång men bokförs inte. Kam (1990) redogör också för fyra igenkännelsekriterier som också måste uppfyllas för att en tillgång skall bokas upp i balansräkningen. *Reliance of the law, Use of the conservatism principle, Determination of the economic substance of the transaction or event* och *Ability to measure the value of the asset*.

Det sista kriteriet är den huvudsakliga förklaringen till att Human Resources inte bokförs. Anledningen är värdet på en sådan tillgång inte går att fastställa utan en subjektiv bedömning.

3.2.2.5 IAS 38

IASC (International Accounting Standard Committee) har som följd av debatten om de immateriella tillgångarna och redovisningens oförmåga att fånga dem kommit ut med en rekommendation som berör ämnet.

IAS 38 *Intangible assets* definierar en tillgång, men också de kriterier som fastställer att de immateriella tillgångarna skall uppfylla kraven för en tillgång

Rekommendationens definition av en immateriell tillgång lyder: *”En immateriell tillgång är en identifierbar icke-monetär tillgång utan fysisk substans användbar i produktionen, i leveranserna av produkter, för uthyrning till andra eller för administrativa orsaker.”* En tillgång är en resurs som:

- kontrolleras av företaget som ett led av en historiska händelse; och
- förmodas generera framtida ekonomiska fördelar.

Förutsättningarna för att en immateriell tillgång skall erkännas som en tillgång är att den sannolikt medför framtida ekonomiska fördelarna samt att kostnaden av tillgången är mätbar på ett trovärdigt sätt.

Immateriella tillgångar som inte uppfyller ovanstående kraven skall enligt IAS 38 bokföras som kostnader och bokas därmed inte upp som en tillgång i balansräkningen. IASC poängterar också att internt genererad goodwill, varumärke kundlistor och andra liknande tillgångar inte skall betraktas som tillgångar.

Rekommendationen kräver att tillgången skall kunna särskiljas från goodwillen för att uppnå kravet på identifierbarhet. Tillgångens ekonomiska fördelar skall kunna säljas, hyras ut eller bytas. Kriteriet de flesta immateriella tillgångar inte uppfyller är kravet på kontrollerbarhet av företaget eller att de inte går värdera.

3.2.3 Önskad information från externa intressenter

De externa intressenterna söker uteslutande efter finansiella resultat. De är vana att arbeta efter den traditionella redovisningens ramar och finner det således svårt att föreställa sig externa rapporter som inte presenteras i finansiella termer, dvs. kvalitativ information. (Sullivan 1998)

Finansmarknaden värderar företag utifrån deras förmåga att producera intäkter, kassaflöden och vinst, redovisningen av det intellektuella kapitalet bör således koncentreras till bidraget av intäkter med mera. (Sullivan 2000)

Kapitalmarknaden har en lång tradition av finansiella analyser och rapportering av företag. Ur det perspektivet kan praktiskt taget all nyckelinformation hos ett företag reduceras till finansiell eller delvis finansiell information.

Kapitalmarknaden kräver metoder som möjliggör en konvertering av informationen om det intellektuella kapitalet till monetära termer. Således begär kapitalmarknaden kvantitativa mått och har en tendens att ignorera kvalitativa mått. (Sullivan 1998)

Aktieägarna förväntar sig relevant information som möjliggör en så korrekt värdering av det aktuella företaget som möjligt. Likt kapitalmarknaden prioriterar aktieägarna den finansiella informationen. Syftet med en redogörelse av det intellektuella kapitalet riktad till aktieägarna är att förklara det intellektuella kapitalets roll i företaget och hur det bidrar till företagets framtida ställning. En sådan rapport bör vara fokuserad på kvalitativ information och till liten del utgöras av kvantitativ mått och data. (Ibid)

Andra intressenter, såsom återförsäljare och leverantörer till företaget, är primärt intresserade av sådan information som påverkar dem själva. Rapporterna till dessa intressenter är koncentrerade till grundläggande förklaringar och företagets långsiktiga affärsplaner. (Ibid)

3.3 Marknadsföringens utveckling

För att erhålla en förståelse för hur Customer Relationship Management (CRM) blivit ett etablerat managementverktyg är det av vikt att redogöra för marknadsföringens utveckling.

CRM tillämpades redan före industrialismens dagar när hantverkaryrkena dominerade. Yrkesmännen kontrollerade hela tillverkningsprocessen, samtidigt som de oftast kände kunderna personligen. De visste hur deras kunder använde produkten samt vilket behov produkten tillfredställde. Information om kunderna lagrades på den tiden inte i databaser utan i hantverkarnas minne. (Storbacka&Lehtinen 2000)

När massproduktionen startade som en följd av nya energikällor räckte inte den naturliga efterfrågan till utan försäljning av produkterna krävde ett större område. Det var i samband med det som marknadsföringen föddes. Initialt var marknadsföringen koncentrerad till att förbättra distributionskanalerna. Det gav hantverkarrollen en klart underordnad betydelse och den nära kontakten mellan tillverkare och kund upphörde. (Ibid)

En direkt följd av massproduktionen var att det skapades ett överskott av produkter och tjänster, marknadsföringens roll var att hitta konsumenter till produkterna. Relationen till kunden stod inte i centrum utan strävan var att uppnå enskilda transaktioner. Den formen av marknadsföring benämns transaktionsmarknadsföring. (Ibid)

Transaktionsmarknadsföringen med marketing mix-synen och sin dominerande 4 P-modell ansågs länge vara en generell marknadsföringsteori, vilket också skapade en fokusering på att åstadkomma byten för tjänsteföretag och producenter av industriella produkter. (Grönroos 1998)

I början av 1980-talet började hela organisationer att betraktas som marknadsorganisationer och gav en ny uppfattning om det centrala fenomenet inom marknadsföring. Synsättet utgår ifrån att det är kundrelationerna, i vilka bytena sker, som är avgörande. Det är med andra ord relationer mellan parter på marknaden som skall anses vara det centrala. (Ibid)

Synsättet kallas för relationsperspektivet i motsats till bytesperspektivet. Det viktigaste är inte de enskilda transaktionerna, utan de relationer som anses möjliggöra och underlätta byten eller transaktioner. Den marknadsföringsansats som bygger på den synen kallas för relationsmarknadsföring och är motsatsen till transaktionsmarknadsföring. (Ibid)

Grönroos (1998 s.14) menar att *"relationsmarknadsföring är att identifiera och etablera, sköta om utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften."* Gummesson (1998 s.16) diskuterar i liknade ordalag och definierar relationsmarknadsföring som *"marknadsföring som bygger på relationer, nätverk och interaktioner"*

3.4 Customer Relationship Management

En vidareutveckling av relationsmarknadsföringen och ett populärt managementverktyg är CRM och skillnaden dem emellan är att CRM har en annan syn på kundrelationen. En vidareutveckling av kundrelationen kräver stora kunskaper om den process där kunden inte bara skapar värde åt företaget utan i samma utsträckning åt sig själv. Syftet med CRM är således att tillsammans med kunden skapa långsiktiga relationer och inte maximera avkastningen vid enskilda transaktioner. Till skillnad från den traditionella marknadsföringskampanjen, vilken ser kunden som en passiv mottagare, tar det kundorienterade synsättet utgångspunkt i att kunden vill vara en aktiv part. Relationsperspektivet innebär en ömsesidig processanpassning för att skapa ett gemensamt värde. Med andra ord är inte priset det primära konkurrensmedlet utan företagets förmåga att hjälpa kunden att skapa egna värden. (Storbacka & Lehtinen 2000)

På grund av att CRM är ett relativt nytt fenomen finns det inte någon etablerad definition av begreppet. Vi presenterar därför tre olika definitioner med varierande nyanser för att rama in begreppet.

"CRM is a strategy by which companies optimize profitability through enhanced customer satisfaction. CRM is a business strategy, not a technology. It involves process, technology and people issues. All three together really captures what CRM is."(Mike Maoz 2000)

"Customer relationship management is an enterprise approach to understanding and influencing customer behavior through meaningful communications in order to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability" (Swift 2001).

“CRM is a business strategy to select and manage customers to optimize long-term value. CRM requires a customer-centric business philosophy and culture to support effective marketing, sales, and service processes. CRM applications can enable effective Customer Relationship Management, provided that an enterprise has the right leadership, strategy and culture.”(Greenberg 2001)

En annan grundtanke inom CRM är att produkten skall uppfattas som en process och bör ses som en enhet kopplad till ett utbyte mellan kundens och företagets processer. Vid ett sådant utbyte omvandlas företagets kompetens till ett ökat kundvärde. Traditionella konkurrensfördelar genom produktdifferentiering övergår till processdifferentiering och skall skapa möjligheter för nya typer av relationer. Med andra ord är det inte produktdifferentiering som är det primära utan förmågan att skapa alternativa relationsprocesser. (Storbacka & Lehtinen 2000)

Ett fokuseringsområde inom CRM är leverantörsansvaret. Förutom att tillfredställa kunden måste företaget aktivt jobba med att utveckla relationen och skapa nya värden åt kunden.

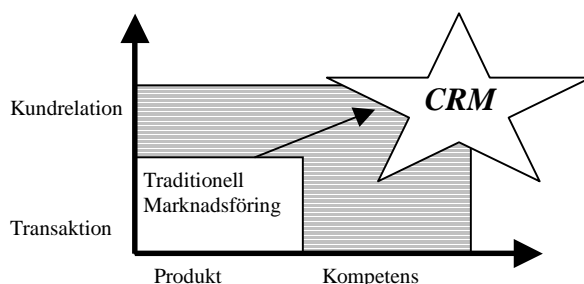


Fig. 4 Hur CRM utvecklas Storbacka & Lehtinen 2000 s. 24

Av modellen framgår att det centrala i marknadsföringen inte är individuella affärstransaktioner, utan istället är det utvecklingen av kompetens och försäljning under kundrelations hela livslängd som är viktig (Storbacka & Lehtinen 2000)

Syftet med CRM är att skapa effektiva kundrelationer och utveckla kompetens för att skapa goda relationer. Det skall erhållas genom att företaget och kunden anpassar sina processer till varandra.(Ibid) Det är först när långvariga kundrelationer är hjärtat i företagandet som marknadsföringsfunktionen kan ha en genuint kundorienterad managementfilosofi.(Wikström et al 1994)

Relationerna skall liknas vid en win - win situation i motsats till det normala nollsummespelet, dvs. både leverantör och kund skall tjäna på relationen. Det görs heller ingen distinktion mellan varu- respektive tjänsteföretag utan det är relationen som är den egentliga produkten. (Storbacka & Lehtinen 2000)

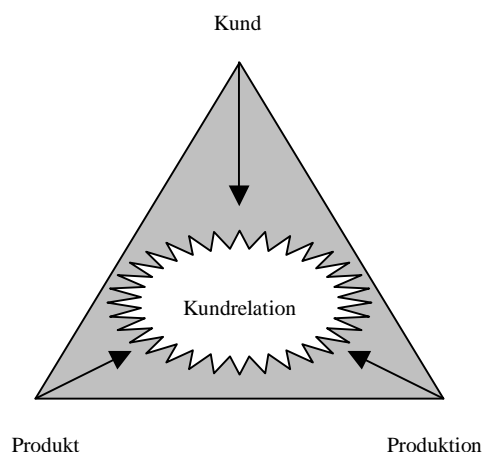


Fig. 5 Perspektiv på kundrelationer Storbacka & Lehtinen 2000 s.18

Företag med stor kunskap om sina kunder och deras värdeskapande processer har bättre förutsättning för mer värdefulla relationer, ett bra relationsvärde är det egentliga målet med relationsmanagement. Vägen till ett högt relationsvärde bör finnas i kunddatabasen. Det ställs därför krav på att kunddatabasen är högt utvecklad så att den kan ge riklig information och vägledning. (Ibid)

Strukturen i en kundrelation är viktig att analysera för att den skall utvecklas på ett lönsamt sätt. Granskning av relationerna kan ge information om utvecklingspotentialen för de monetära värdena och fokus bör ligga på att analysera respektive relations förtjänstmöjligheter med avsikt på relationsvolym och relationskostnad. Syftet med att analysera kunderna är att bestämma orsakerna till lönsamma respektive olönsamma relationer. (Ibid)

Företagen bör redan i ett initialt skede definiera relationens värde. Det är viktigt att ha en föreställning av vad relationen kan medföra och hur potentialen som finns kan maximeras. ”En relations värde kan maximeras när rätt ’kund väljs för rätt relationsstrategi’.” (Storbacka & Lehtinen 2000 s. 81)

Relationerna har olika egenskaper och kan således inte behandlas på samma sätt, vilket innebär att relationen till kunderna tydligt bör definieras i relationsstrategier för att öka relationsvärdet. En förutsättning för att välja rätt strategi en grundläggande förståelse för hur kunden skapar värde i sina egna processer och hur företagets egen kompetens kan bidra till ett ökat kundvärde. (Ibid)

En del i CRM är utvärdering av strategier och relationer och det viktigaste uppföljningsverktyget är mätning av relationens värde. En korrekt definition av relationens värde kräver beslut om vilka mätinstrument som skall användas och exempel på värden som skall beaktas är relationsstyrka, referensvärde, kompetensvärde samt relationens lönsamhet. (Ibid)

På samma sätt som företagen måste fastställa värdepotentialen för kundrelationer, måste de även uppskatta värdet av förlorade kundrelationer. Förlorade kunder kan innebära såväl negativa ekonomiska effekter som en skadad image.

Vanligtvis kräver en förlorad relation investeringar för att ersätta den gamla och till viss del kan investeringar i relationer mätas i monetära termer. Kundrelationer utgör en del av företagets tillgångar men betraktas huvudsakligen som immateriella värden och tas följaktligen inte upp i balansräkningen. I det avseendet kommer redovisningspraxis att utsättas för påtryckningar och de framtida boksluten bör ta hänsyn till investeringar i kundrelationer. *”Trots att marknadsförare ofta hävdar – och många ekonomichefer håller med om – att investeringar i marknadsföring och kommunikation såväl som i byggandet av databaser har en långsiktig effekt på företaget, bokas de kostnader som uppstår ur dessa aktiviteter endast det år de förs in i böckerna. Men visas inte längre när intäkterna eller nyttan uppstår.”*(Storbacka & Lehtinen 2000 s. 110)

3.4.1 Data mining och data warehousing

Framsteg inom informationsteknologin medför en ökad fokusering på informationsinsamlandet samt utvecklandet av databaserna som genererar information. Företagen har insett att det med hjälp av databaserna går att selektera den information som ger kunskap och som i sin tur är vägledande vid handling och beslut. Data mining syftar till analysen av den tillgängliga informationen. (Swift 2001)

CRM har en tydlig koppling till data mining och vi hänvisar till den ovanstående diskussionen om CRM. Vi har tidigare påpekat att CRM handlar om hur ett företag vårdar sina kundrelationer och för att optimera relationerna krävs en gedigen kunskap om kunderna och deras ageranden. En del i kartläggningen av kunderna är analyser som medför att företaget kan handla på ett korrekt sätt gentemot kunden. Analysen benämns data mining och ger företaget vägledning i marknads- och omstruktureringsfrågor samt förståelse av kundernas handlande. (Ibid)

Kortfattat beskrivs data mining som konvertering av information till kunskap för att fatta rätt beslut. Det skall också förse de operativa systemen med den kunskap som medför ett korrekt handlande. (Swift 2001)

Data warehousing är ett annat begrepp som fått allt större betydelse. Innebörden av begreppet är att all erhållen data lagras för att med hjälp av data mining analyseras i syfte att effektivisera företagets agerande. Svårigheten med data warehousing är att det finns rikligt med data men dåligt med information, vilket försvårar problematiken att selektera data för att identifiera relevant information. (Ibid)

Betydelsen av en välfungerande data mining kan innebära stora fördelar för ett företag eftersom kunskapen om kunderna och deras beteendemönster kan medföra ett optimalt agerande. En del i arbetet är att identifiera företagets optimala kunder, vilket kan skapa fördelar i form av en bättre riktad marknadsföring. Stora kunddatabaser innebär mer data att processa men förbättrar sannolikheten till rätt agerande även om arbetet tenderar att bli mer omfattande. (Ibid)

3.4.2 Metoder för att utvärdera CRM

Problemet med att mäta marknadsföringens värde har alltid funnits eftersom utfallet ofta värderats i ökning av marknadsandelar och kundernas kännedom. Måtten är långsiktiga och inte med säkerhet hänförliga till något specifikt område. Det finns emellertid ett antal mått som vi redogör för nedan. (Greenberg 2001)

3.4.2.1 Kundandel

Måttet kundandel kan beskrivas som hur viktigt företaget är som leverantör för kunden. Kundandel är ofta ett bättre mått än marknadsandel eftersom tillväxten främst skapas genom företagets befintliga kunder. Kostnadsdifferensen mellan att behålla kunder och skaffa nya, pekar en kostnadseffektivitet i att prioritera ett mindre antal kunder. I och med att kundandelen visar på relationens styrka är det bättre med en fullständig kundandel hos ett fåtal kunder än en marginell andel hos många. (Feurst 1999)

Feurst (1999) framhäver ett antal punkter som bör beaktas gällande kundandel:

- Vad köper kunden av oss?
- Vad köper kunden av konkurrenterna?
- Vilken kundandel har vi för de tio procent största respektive minsta kunderna?
- Hos vilka fem kunder har vi den största kundandelen, varför?
- Hur stor är kundandelen av de respektive fem största kunderna?
- Hur stor är kundandelen av de respektive fem minsta kunderna?
- Hur ökas kundandelen?

3.4.2.2 Life Time Value (LTV)

LTV innebär att samtliga intäkter och kostnader under relationens återstående livslängd för en specifik kund nuvärdesberäknas. Feurst (1999) för ett hypotetiskt resonemang om att den uppskattade ackumulerade årliga förändringen av varje relations livstidvärde kan vara ett substitut till det traditionella resultatet. LTV bygger på uppskattningar där flera aspekter måste beaktas och såväl kalkylmässiga beräkningar som branschfarenhet, statistik och kreativitet krävs.

Greenberg (2001) använder begreppet CLV (Customer Lifetime Value) och menar att det är ett mått för förväntade kassaflöden, bruttointäkter och marginaler som bidrar till intäkterna över en specifik kunds livstid

Värdet på LTV beräknas enligt nedanstående formel. Resultatet är nuvärdet av framtida vinster från en specifik kund och det avser täckningsbidraget plus mätbart referensvärde, samarbete etcetera. Det subtraheras sedan med retentionskostnaden för den givna kunden.

$$LTV = \sum (1+d)^{-i} \pi$$

d= kalkylränta
 π= vinst
 i = period
 n= år (kundens livstid)

Feurst (1999) anger tre typer av livstidvärden:

- *Aktuellt livstidvärde* – benämns som kundrelationens nuvärde av framtida vinster.
- *Potentiellt livsvärde* – syftar till det bästa ekonomiska utfallet av kundrelationen. Det är i stort sett synonymt med aktuellt livstidvärde, fast använder maximal kundandel och den maximala tiden för relationen.
- *Strategiskt värde* – är den totala uppskattningen av relationens ekonomiska värde men också andra relationsvärden såsom referensvärde, samarbetsvilja etcetera.

3.4.2.3 Mest Värdefull Kund (MVK)

De flesta är företag kapabla att beräkna lönsamheten på sina största kunder (Cyrus & Östblom 1999) och Feurst (1999) hävdar att det finns anledning att lokalisera de mest värdefulla kunderna beträffande lönsamhet, lojalitet och optimalitet. Ett sätt att definiera dem på, är att fastställa de kunder som ingår i den så kallade 80-20 regeln, dvs. de 20 procenten av kunderna som står för 80 procent av intäkterna och som har minst 50 procent kundandel. När företagen beräknar lönsamheten på kunderna visar det sig att 80-20 regeln stämmer.

MVKR är en vidareutveckling av begreppet och fokuserar på den mest värdefulla kundrelationen. Måttet koncentreras till interaktionen mellan kunden och företaget samt det värde och penningflöde som kan tillskrivas interaktionen. Fastställandet av kundrelationens värde kan således göras i två dimensioner, den ekonomiska och den strategiska.

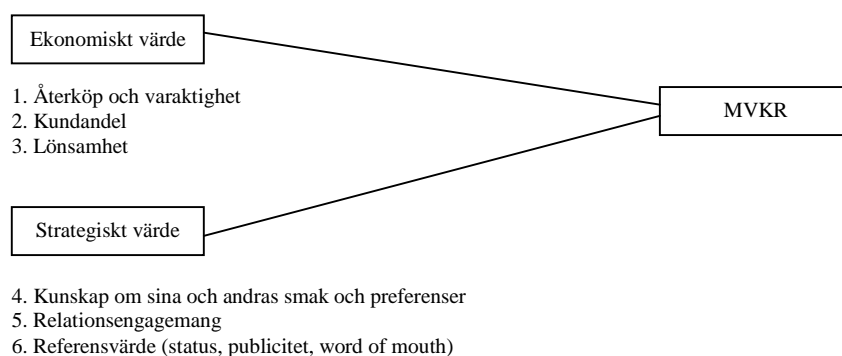


Fig. 6 Tvådimensionell värdering av kundrelationens värde Feurst (1999) s. 124

Återköp och varaktighet syftar till kunder som över en längre tidsperiod återkommer och bidrar med information och intäkter. En viktig aspekt är kundens ålder som är relevant för att fastställa relationens totala livslängd. Kundandelen visar på relationens styrka, en större kundandel förbättra möjligheterna till en fortsatt relation medan lönsamheten innebär de intäkter minus kostnader som är specifika för en relation. Medvetna kunder och kunder som vet hur andra agerar är av värdefulla för företaget. Kunder som intar en aktiv roll och deltar i dialogen har ett stort relationsengagemang. Referensvärde innebär det sätt som kunden påverkar andras inställning till företaget. (Feurst 1999)

3.4.2.4 Lojalitet

Ett vanligt mått på lojalitet är återköpsbenägenhet eller varaktighet. Lojala kunder anses mer värdefulla på grund av det kostar mer att värva nya kunder än att vårda redan befintliga relationer. Feurst (1999) anger några karaktäristiska egenskaper för en lojal kund: återköpsbenägenhet, 50 procents kundandel, är recessiv mot kampanjerbjudanden, engagerad samt högt referensvärde.

3.4.2.5 ROI mått

Return on investments (ROI) är ett mått för att beskriva investeringarnas avkastning. ROI har sina fördelar i att den är lättkalkylerad, lätt att förstå och finansiellt omfattande. Måttet har en nackdel i att det kan missbrukas i syfte att framställa företaget i bättre dager. (Anthony & Govindarajan 1998)

Det traditionella ROI måttet behöver förändras för att vara ett mått för värdering av CRM. Accenture har tagit fram ett CRM-specifikt ROI mått som markant skiljer sig från det traditionella ROI måttet. Utgångspunkt för måttet är att CRM är ett system och en filosofi men också *"that CRM is a business"* och att det därför krävs mätbara avkastningsmått för denna *"business."* Greenberg menar att en ROI standard inte är problemfritt eftersom avkastningsvärdet inte är urskiljbart från de höga priserna och återbetalningstiden för kundförvärvandet. (Greenberg 2001)

I Accentures modell ingår inte bara de klassiska kostnadsnedskärningar, intäktsökningar och marknadsandelsindikatorer utan även kundtillfredsställelse som kan mätas genom kundbibehållningen, intäktsmixen, minskad tid för kundklagomål och kundens förmåga att själv påverka relationen. Om de nya ROI måtten kan användas till benchmarking av CRM-arbetet är fortfarande oklart, men är enligt Greenberg (2001 s.333) *"a first serious attempt to redefine ROI with CRM's real value proposition – wich mean seem intangible but has a real tangible result on the bottom line"*.

4. Den kvalitativa undersökningen

I det här kapitlet presenterar vi vår empiriska undersökning. Svaren på intervjufrågorna kommer att återges för respektive område dvs. intellektuellt kapital, redovisning, marknadsföring och CRM.

4.1 Intellektuellt kapital

Vi har tre mailrespondenter inom detta område samt en djup intervju med Leif Edvinsson. Djupintervjun kommer vi att presentera separat senare i detta kapitel. Mail-respondenterna har olika inriktningar på sin profession, Patrick H Sullivan är ett internationellt erkänt namn inom forskningen kring intellektuellt kapital. Han är doktor i ämnet och är bland annat partner i konsultföretaget ICM- group.

Anders Westlund är professor i ekonomisk statistik vid Stockholm universitet medan Jan Lapidoth är verksam på företaget Customer Focus Institute samt Bookhouse i Stockholm.

Sullivan har två grundpelare som utgångspunkt i sitt resonemang kring värdering av det intellektuella kapitalet och den första grundpelaren är att det intellektuella kapitalet är starkt kontextuellt beroende. När intellektuellt kapital studeras från ett företagsperspektiv som försöker maximera värdet, framkommer det att värdet av företagets intellektuella kapital är väldigt beroende av företagets kontext. Det innebär att varje del av det intellektuella kapitalet, om det är kodifierat, underförstådd eller en relation som har värde åt ett företag kan skilja sig markant från värdet det har i ett annat företag. Värdet av det intellektuella kapitalet är högst kontextuellt beroende.

Den andra grundpelaren handlar om att bokföra de immateriella tillgångarna som intellektuellt kapital eller som relationer på balansräkningen. Sullivan menar att den problematiken är flitigt debatterad världen över och han ser det som intressant att de drivande krafterna bakom förespråkandet att boka upp immateriella tillgångar i balansräkningen till stor del kommer ifrån tre fronter:

- Statliga reglerare som vill att investerare skall ha väsentlig och komplett information beträffande ett företags tillgångar.
- Involverade på finansmarknaden som vill att immateriella tillgångar i en finansiell mening skall behandlas på samma sätt som materiella tillgångar.
- Den delen av redovisningsfältet som är oroliga att den traditionella redovisningen blir irrelevant om de inte hittar sätt att beakta de immateriella tillgångarna.

Olyckligtvis för de tre intressegrupperna uppträder immateriella tillgångar på ett annat sätt än materiella och den transaktionsbaserade redovisningen fungerar inte med immateriella tillgångar eftersom det oftast inte föreligger någon transaktion för att etablera något värde.

För att sammanfatta sitt resonemang nämner Sullivan att värderingen av intellektuellt kapital har två problem: Värdet av relationer såsom kundkapital är kontextuellt beroende; och immateriella värden är svårt för att inte säga omöjligt att entydigt monetärisera.

Lapidoth ställer sig kritisk till att använda CRM som verktyg för extern värdering och framhäver istället ett antal mått som skall visa på företagets relationsstyrka. *Duration* innebär hur länge kunder stannar, dvs. relationens livslängd och som exempel nämner han att för några år sedan bytte 17 % sin försäkringsleverantör varje år. *Penetration* syftar till hur många produkter som kan säljas till varje kund, dvs. potentialen gentemot det som uppnås. *Marknadens tillväxt* innebär antalet tillkommande kunder genom exempelvis förändrade demografiska förhållanden. *Graden av löpande uppgradering av produkt/tjänst* genom förbättringar eller imagebyggande, vilket med andra ord innebär hur företaget underhåller sitt kundkapital. Han avslutar sitt resonemang med att *”det viktiga är att göra analysen framtidsorienterad och inte bara en spegling av historien”*.

Sullivan anser att det största problemet i att värdera kundkapitalet för enskilda företag är att bestämma hur relationerna skapar eller kan skapa värde till företaget och sedan att utveckla ett lämpligt mått för att mäta graden av det värdet. Westlund menar att ämnesområdet är mycket svårt, men mycket viktigt och anser samtidigt att den största värderingsproblematiken återfinns i att göra ett prioriterat, selektivt val av indikatorer, samt att hitta valida och tillräckligt reliabla operationaliseringar av de indikatorerna. Mätproblematiken är med andra ord det som är avgörande.

På frågan om det är möjligt för en organisation att synliggöra värdet i kunddatabasen genom att systematisera kundrelationerna, dvs. om CRM kan användas som verktyg för att materialisera det immateriella värdena i kundkapitalet, förklarar Sullivan att han inte är bekant med begreppet CRM och väljer därför att inte kommentera frågan. Westlund menar att CRM:s roll som verktyg för att materialisera det immateriella värdena är mycket begränsad.

Sullivan anser att kundkapital, liksom alla andra former av intellektuellt kapital, måste beskrivas och förklaras i en kontext av företagets vision, affärsstrategi och långsiktiga mål. Kundkapitalet kan och bör värderas såväl kvalitativt som kvantitativt och presenteras som kompletterande information vid sidan av balansräkningen för att uppnå en mer rättvisande bild. Westlund anser att kundkapitalet bör värderas med mått som är tillräckligt bra och som även bör underställas revision med avseende på validitet och reliabilitet.

4.1.1 Intervju med Leif Edvinsson

Vilka är indikatorerna på att ett företag har stor kunskap om sina kunder?

För det första nämner Edvinsson att ett företag bör veta hur många kunder de har. Det andra är värdet av relationen som exempelvis kan beräknas genom relationens nettoresultat per kund. Den tredje indikatorn är hur stor del av kundbasen som förnyas och det fjärde är hur mycket de befintliga kunderna bidrar med ny kunskap.

Slutligen nämner han indikationer på kunder som höjer kompetensen inom företaget.

På vilket sätt kan informationsteknologin och kunddatabaser förbättra kunskapen om kunderna?

IT är ett sätt att sortera informationen. Edvinsson gör jämförelsen med det franska begreppet för informationsteknologi/dator som inte heter computer utan "ordinateur". Han påpekar att det är en betydande skillnad mellan att vara ordinator och computer och menar att det är svaret på frågan. Han hävdar att båda dimensionerna av begreppet är intressanta, men att det finns en tydlig skillnad dem emellan.

Vilken är den största problematiken vid en värdering av kundkapitalet?

Edvinsson anser att den största problematiken med värdering av kundkapitalet, är att, "man inte ser värdet på potentialen utan man stirra sig blind på nuvarande kundbas och då blir ju organisationen liksom introvert med lite citationstecken kring det dvs. man ser inte på vad som kan åstadkommas imorgon". För att sätta in det i sammanhanget säger han att "vad skulle jag kunna göra med mitt strukturkapital för att bygga nya relationer".

Vidare nämner han ytterligare en aspekt av problematiken och hävdar att kund inte alltid är rätt etikett, utan det kanske är relationskapitalet som är intressant. Den utgångspunkten kan leda till diverse roller som t.ex. kundroll, partnerroll etcetera, och menar att IKEA är ett bra exempel. Edvinsson menar att värdet på IKEA:s kundkapital inte bara är det som kunden köper utan också det som denne kan göra i olika roller med IKEA. Det resonemanget ger enligt Edvinsson en oändligt mycket större dimension av värderingsproblematiken.

Är det möjligt för en organisation att synliggöra värdet i kundbasen genom att systematisera kundrelationerna, dvs. kan CRM användas som verktyg för att materialisera det immateriella värdena i kundkapitalet?

Tveklöst anser Edvinsson (och svarar bara på första delen av frågan), "det var det vi gjorde i Skandia. Vi såg att värdet på befintlig kundbas var ungefär tre gånger värdet på den finansiella basen och då var det bara kundbasen och inte kundpotentialen, den var ju ännu större naturligtvis."

Hur bör kundkapitalet värderas och externt lyftas fram för en mer rättvisande bild av företaget än den som ges av den traditionella balansräkningen?

Ett sätt är att beskriva det som kundvärde, och sen inom ramen för det begreppet beskriva det som basvärde, relationsvärde och potentialvärde, säger Edvinsson. Basvärde är det nuvarande resultatet per kundrelation. Relationsvärde är en utökning av basvärdesberäkningen och potentialvärdet är det som skulle kunna göras med kunden.

Vilka värderingsmodeller kan vara lämpliga för detta ändamål?

Edvinsson hävdar att det finns många värderingsmodeller. Ett sätt är en finansiell värderingsmodell som beaktar de diskonterade nuvärdena av relationerna samt det potentiella nuvärdet. Vidare nämner han en modell som helt enkelt går ut på att undersöka hur nöjda kunderna är. Det finns således enligt Edvinsson modeller som täcker in hela skalan från väldigt mjuka dimensionen till finansiella dimensioner.

Intellektuella kapitalet är en samverkan mellan många faktorer, går det som i vårt fall att isolera ett av dessa fokuseringsområden och värdera det separat?

”Svaret är att, det man skall göra är att titta på interaktionen om man tar och lägger de här bitarna organisationskapital, humankapitalet och relationskapitalet så får man ett antal interaktionsfält, lite beroende på hur man ritar den där så har man mellan 10 och 20 relationsfält eller interaktionsfält.”

Edvinsson menar att det sedan går att isolera varje enskilt fält och sätta måttetal på det specifika fältet, som inte nödvändigtvis behöver vara av finansiell karaktär. Nöjda kunder är till exempel inte ett finansiellt mått. Han hänvisar däremot till vissa studier som pekar på att nöjda kunder, kundernas attityder och upplevelser kan relateras till aktiekursens utveckling. Den typen av studier av kundbasens värdering, kan ge en tidig hedgesignal på hur börskursen kommer att utvecklas. *”Hade Ericsson tydliggjort att ungdomar inte tycker om Ericsson mobiltelefoner hade man kunnat förutspå aktiekursen åtminstone 12 månader i förväg”.*

Gröjer anser att redovisning i en väldigt begränsad omfattning kan jobba med värden. Det är snarare inkomster och utgifter samt kassaflöden som skall redovisas i pengar, hur stora utgifterna har varit för olika kundrelationer och sedan använda kvalitativa mått och beskrivningsätt för att beskriva värdet av kundrelationen. Kommentar?

”So what, jag tycker inte det är antingen eller.” Edvinsson poängterar vikten med att kapital inte nödvändigtvis är synonymt med finansiellt kapital och som liknelse för att förtydliga det resonemanget använder han det engelska uttrycket för huvudstad och stora bokstäver, capital och capital letters.

Edvinsson är kritisk mot den konventionella ekonomiundervisningen där det är implicit att kapital är finanskapital. Edvinsson hävdar att det är fel sätt att använda begreppet utan menar kapital står för stora värden som har sina rötter i huvudvärden, dvs. viktigt värde.

För att återanknyta till frågeställningen hävdar Edvinsson att det blir centralt att visualisera att det är av huvudvärde eller stor vikt. Det kan göras i måttenheten pengar, tid, kilo eller något annat. *"Måttenheten finanskapital är inte samma sak som värde, jag tror det är där Gröjer är och slirar i sitt tänkt."*

Edvinsson poängterar återigen att det finns flera typer av kapital och menar att det är väldigt intressant i diskussionen om humankapital. Han gör en metafor av begreppet och menar att *"humankapital har sina rötter i talent, och talent har sina rötter i att talent var en viktenhet i det gamla Israel. På hebreiska är talent en vikt enhet och sen på svenska heter det talang. Det är det därför det heter att vårda sin talang eller ta vara på sitt pund. Det är ju en idiomatisk översättning av talent, vilket är oerhört fascinerande. Det har ju en helt annan innebörd att ta vara på sitt pund som är att förvalta sin förmögenhet än att ta vara på sin talang."*

Sullivan skriver att när ni i Skandia valde att komplettera den traditionella årsredovisningen med en redogörelse av det intellektuella kapitalet, steg aktien med 40 %. Är det ett resultat av en mer rättvisande bild eller en belöning för en innovation?

Edvinsson menar att den värdeökningen på aktien är ett resultat av en mer rättvisande bild, men att det samtidigt är en växande insikt om det som skapar framtida intjäningsförmåga. Han anser att det inte är en belöning för en innovation utan att det är en *"AHA- upplevelse av att det finns innovationsprocesser"*.

Vidare är den redovisningen, enligt Edvinsson, ett sätt att försöka trovärdiggöra dels att dessa innovationsprocesser finns och dels att det har ett värde och intresse för markanden. Det handlar således om att beskriva de ofta väldigt små immateriella processerna. När dessa processer beskrivs görs det genom att dels berätta "storyn" och dels använda siffror t.ex. att kundbasen var 1 miljon vid det tillfället eller att det hade stigit till 2 miljoner vid ett annat tillfälle. Det tredje är att göra det publikt, så att det inte blir insiderinformation utan "exsiderinformation."

Medför det någon nytta att isolera kundkapitalet från de övriga komponenterna?

Edvinsson menar att det är solklart att det medför nytta att isolera kundkapitalet. Han anser att det är en väldigt enkel logik eftersom kundkapital är finanskapitalets rötter, dvs. har företaget inga kunder får de heller inget finanskapital. *"Du kan möjligtvis ha en sedelpress i källaren men det blir en infladerande sedelpress om du inte förnyar kundbasen"*.

Edvinsson hävdar därför att kassaflödet startar ute hos företagets partners och kunder, vilket sedan leder till att *"du får en kassapparat som du så småningom kan ha en hel drös av kamrerer och datasystem för att mäta, men det är ju en residual, en historisk mätning"*.

Han anser att det är mycket smartare att börja mäta i vad som händer i interaktion med kunden och partners. Frågeställningar som företagen måste ta ställning till är om de har en framtid tillsammans med kunden, om det går att påverka relationens framtid och om det går att ta till vara på relationens potential? Enligt Edvinsson handlar det i så fall i nästa steg om att bli delaktig i den potentialen och det är därför Customer Potential Management är viktigare än Customer Relationship Management.

Slutligen menar han att det gäller att visualisera potentialen. *"Berätta storyn om vad du gör åt kunderna och kundpotentialen för aktieägare och investerare och när man berättar storyn använder man siffror för att det inte skall bli för flummigt, därför då är det svårt att relatera det över tidsperioder, så du får tidsserieanalyser av kundbasens utveckling eller om värdeutvecklingen av nöjda kunder går upp eller ned."* Det innebär att om kundkapitalet isoleras och värdet på kundrelationerna visualiseras blir bolaget intressantare och trovärdigare som investeringsobjekt och arbetsplats, vilket i sig medför en mer "sustainable economy".

Edvinsson menar att det redan finns bra mått för existerande kunder. Problematiken ligger i att visa på det som är det viktigaste dvs. kundernas potential. Han poängterar att det är skillnad mellan potentiella kunder och kundpotential. Kundpotential innefattar även de befintliga kundernas utveckling. Det handlar egentligen om två dimensioner, att växa med befintliga kunder och addera till nya.

I syfte att exemplifiera nämner han IKEA och deras kundbas och menar att den har förädlats i många olika riktningar. *"Den startade med spensalva och numera är det kvalificerade finansiella tjänster genom Ikanobanken. Där emellan ligger familjekortet och varuhuset och hela köret"*.

Går det att mäta hur mycket jag kan nyttja mina kunder och hur jag kan utveckla relationen med dem?

Edvinsson hävdar att det är precis som att navigera. Till att börja med måste blicken höjas för att uppmärksamma vad som finns där ute. Vidare menar han att det är viktigt att föra en dialog med kunden och slutligen att *"börja rita kartan med dem"*.

Bokföringssystemen måste bli laterala istället för vertikala, "Bottom line" säger ingenting om morgondagens kundutveckling. Det finansiella mätsystemet ignorerar värdet på kunderna, med andra ord menar han att kamreren är ignorant i förhållande till kundkapitalet.

Edvinsson menar att det går att växla upp det ytterligare och säga att CFO inte har en aning om kunderna eller var pengarna kommer ifrån. *"Om man inte har koll på det blir man en Joakim von Anka som sitter i ett kassarum och räknar pengar."*

Ekonomer tenderar att stirrar sig blinda på derivatans utveckling på skärmen och därför blir utmaningen att få in den typen av information på dataskärmen.

Edvinsson exemplifierar sitt resonemang med: *”Håller kundbasen på att försvinna, är det någon som bombar sönder våra kunder? Är det någon som förstör vår kundbas eller håller den på att äta upp sig själv? Håller vår kundbas på att gå i konkurs eller nåt liknande? Eller tänk om den växer till sig, tänk om den kommer att efterfråga något helt annat än det vi har idag.”*

Edvinsson anser att det gäller att få upp den informationen på skärmen istället för finanskapitalet, vilket ger en ökad anspänningstid. *”När du får upp det på skärmen som finanskapital, då är det för sent och det är det som kallas för intelligens, intelligence, omvärldsanalys.”*

Problematiken med kundkapitalet är att den dimensionen av det intellektuella kapitalet inte har uppmärksamats. Likheten mellan kundkapital och humankapital är att det är människor det handlar om. Humankapitalet är internt och kundkapitalet är externt. *”Medarbetarna som skruvar ihop möblerna på Ikea kunde ju vart anställd på Ikea, men är det inte och därför kallas vederbörande kund”*

4.2 Redovisning

Inom redovisningsfältet har vi två respondenter. Jan-Erik Gröjer är ett välkänt namn inom den svenska redovisningsdebatten och är verksam på företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet. Sven-Arne Nilsson har stor erfarenhet av den svenska och internationella redovisningen och är i likhet med Gröjer aktiv i den nationella redovisningsdebatten. Nilsson är universitetslektor vid Lund universitet och verksam inom Andersen Consulting.

Gröjer framhäver att svårigheten i att värdera kundkapitalet ligger i vad som skall värderas, med andra ord vad kundkapitalet består av. Han menar att det är svårt att definiera kundkapitalet och fastställa de ingående beståndsdelarna. Det tänkbara lösningen han finner på den problematiken är att ta utgångspunkt i lika typer av kundrelationer, dvs. med förutsättningen att kundkapitalen skiljer sig åt.

Nilssons kommentar på frågan kring värdering av kundkapital är att *”utifrån det dominerande sättet att värdera företag, Discounted Cash Flow, är väl värdering av kundkapitalet helt irrelevant”?*

Vidare menar han att värdet på ett företag enkelt uttryckt inte kan bygga på något annat än ett positivt flöde av pengar, så att företaget kan lämna utdelning och ge ett överskott vid en eventuell likvidation. Nilsson menar emellertid att det värdet på företaget är en konsekvens av ett komplext samspel mellan ett antal tillgångar, resurser, egenskaper etcetera, men är tveksam till möjligheten att värdera just kundkapitalet.

I grunden anser Gröjer att redovisningen i väldigt begränsad omfattning kan arbeta med värden, utan snarare med utgifter, inkomster och kassaflöden. *”För mig handlar det således om att redovisa, i pengar, hur stora utgifterna varit för olika typer av kundrelationer och sedan använda kvalitativa mått och beskrivningssätt för att beskriva ’värdet’ av kundrelationerna.”*

Nilsson tror att ett synliggörande av värdet i kundbasen är möjligt, vilket enklast sker genom att relatera de egna kundrelationerna till konkurrenternas.

Gröjer menar att värdering av kundkapitalet handlar om att kapitalisera vissa typer av utgifter för CRM som bedöms ha en långsiktig verkan eller som ingår i en strategi, t.ex. att bygga upp ett varumärke. Han påpekar samtidigt att begreppet rättvisande bild inte är helt oproblematiskt, *"vare sig filosofiskt eller redovisningsmässigt"*.

Nilsson kommenterar att begreppet "en rättvisande bild" har en mycket speciell betydelse i den externa redovisningen. Hans uppfattning är att "den traditionella balansräkningen" som inte ger en rättvisande bild av företaget; men att den externa redovisningen som helhet ger tillräckligt med information för att värdera företag.

4.3 Marknadsföring

Inom marknadsföringsområdet har vi två respondenter, båda är verksamma vid Stockholms universitet. Evert Gummesson är professor i företagsekonomi och är en ledande gestalt inom relationsmarknadsföringen. Ola Feurst är även han professor i företagsekonomi och har sin huvudsakliga inriktning inom one-to-one marketing.

Gummesson anser att det generellt är svårt att peka på de indikatorer som visar att ett företag har stor kunskap om sina kunder. Han menar att det allmänt handlar om att t.ex. mäta hur länge kunderna stannar och företagets kundandel. Han hänvisar även till några företag som arbetar med den typen av indikatorer och lyfter fram Skandias och Celemis årsredovisningar. Men i motsats till den typen av mätningar menar Gummesson att det viktigaste troligen återfinns i kulturen och i den dagliga närheten till kunderna samt en öppen attityd till att lära. Feurst poängterar hur viktiga och svår denna fråga är och menar liksom Gummesson att det handlar om att identifiera kunder, kundandel, livstidvärde, grad av kundanpassning etcetera.

Informationsteknologins och kunddatabasernas roll i att förbättra kundkunskapen är enligt Gummesson ett omskrivit ämne. Problematiken ligger i att integrera större företags många databaser och den befintliga kunskapen på ett mer kreativt och effektivt sätt. Feurst menar att kunddatabaserna gör informationen tillgänglig för de olika aktörerna inom företaget, samtidigt som han menar att det gäller att undvika korseld och suboptimering. Kunddatabaserna kan vara ett stöd för att hjälpa de kunder som önskar *"att minnas för att underlätta nästa kontakt"*. I sammanhanget nämner Gummesson data mining och data warehousing, men poängterar att det i slutändan handlar om hur ledning och personal använder informationen.

Gummesson hävdar att kundbasen fick ett stort genomslag under dotcom- eran och att den ofta framstod som den viktigaste och ibland även den enda tillgången. Ett resultat av den så kallade dotcom- döden är enligt Gummesson att analytiker har blivit försiktigare i värderingen av kunddatabasen men menar samtidigt att värderingen vid företagsköp handlar om att köpa kunder.

Gummesson tror att CRM- systemen kan bidra med mer och tillgängligare information som underlag vid värdering. Feurst menar att analytiker söker efter konkret kvantitativ information och gör även hänvisningar till dotcom –eran och menar att vissa Nasdaq-värden hade samband med antalet "Eye-balls", som är ett uttryck för antalet besökare på olika portaler eller antalet e-mailadresser i databasen.

Gummesson menar att frågan kring ett synliggörande/värdering av kundkapitalet innefattar en stor problematik och att en utläggning skulle bli alltför omfattande. Feurst visar på problematiken genom uttrycket "*kapitalet går hem klockan fem*" och syftar då på att relationerna är uppbyggda av personalens kompetens. Han menar dock att den största problematiken är att kunderna har en tendens att vara mer "otrogna". Vidare återfinns svårigheterna i jämförelsen mellan branscher och företag, på grund av stora variationer i kundkapitalens egenskaper blir sådana jämförelser mycket vanskliga. Feurst anser däremot att ett sådant synliggörande kan ge intern styrhjälp samtidigt som det går att externt utvärdera utveckling för det enskilda företaget över tiden.

4.4 CRM

Inom CRM-fältet har vi varit i kontakt med fyra respondenter. Don E Schultz är professor i marketing communications vid North Western University i Chicago och Jennifer Kirkby är research director på Gartner Group i England. Jay Curry är ordförande i The Customer Marketing Institute och har även författat ett antal böcker om CRM varav den senaste heter The Customer Marketing Method och har givits ut på sex språk. Curry sitter även med i CRM Gurus. Slutligen Dick Lee som är verksam vid High-Yield Marketing och är flerfaldig författare i ämnet och sitter även han med i CRM Gurus.

Schultz intresserade sig för vår bakgrundsbeskrivning i mailet och valde att kommentera vissa påståenden i texten. Vi hävdar i vårt mail att kunderna är en av de viktigaste tillgångarna i ett företag och att CRM eventuellt kan bidra till en värdering av de tillgångarna. Schultz instämmer i det resonemanget och menar att utmaningen ligger i att fastställa värdet av kunderna. Han anser att vissa former av CRM till viss del gör det men dessvärre inte alla.

Vidare skrev vi att kundkapitalet ofta förbises i diskussionen om det intellektuella kapitalet. Schultz ser det på ett annat sätt och hanterar det inte som intellektuellt kapital utan betraktar kunderna som en direkt tillgång som genererar inkomstflöden över tiden. Han har behandlat problematiken som "management" av de inkomstflödena dvs. ackvisition, bibehållning, tillväxt samt omfördelning av kundportföljen etcetera. Genom att hantera inkomstflöden från kunderna och de materiella finansiella tillgångar som kunderna bidragit med, dvs. tillgängliga och i framtiden tillgängliga pengar, undviks enligt Schultz problematiken beträffande immateriell värdering.

I diskussionen kring problematiken att värdera kundkapitalet anser Schultz att det är nästan omöjligt att värdera kunderna tills det nuvarande och troliga framtida finansiella värdet fastslås. Det ser han som svårigheten med de flesta consumer behavior modeller, vilka mäter attityder och avsikter istället för beteenden.

Kirkby anser att det största problemet med att värdera kundkapitalet är att samla in relevant data som beskriver kunderna och deras lönsamhet samt beaktar värdet av kunderna dels i termer av nutida värde och dels hela "lifetime value". Hon menar att aktivitetsbaserad kalkylering är svår, dvs. det föreligger en problematik i att finna rätt fördelningsnycklar. Samtidigt nämner hon svårigheten i att analysera tillgänglig data och att det kräver såväl statistiska som redovisningsmässiga färdigheter.

Till skillnad från de övriga tar Lee en definitionsnärlig utgångspunkt i problematiken kring värdering av kunder och anser att problemet med en rättvisande värdering av kundkapital är mycket mer kulturellt än praktiskt betingat. Traditionellt har erkännandet av tillgångar begränsats till dem som anses vara under företagets kontroll och Lee menar att kunder sällan uppfyller det kravet och skall därmed inte betraktas som en tillgång. Lee menar emellertid att under dotcom eran väjde kundrelationer ofta tyngre än balansräkningar vid fastställandet av ett företags finansiella hälsa.

Schultz utgångspunkt för att erhålla ett monetärt värde på kundkapitalet är att betrakta kunderna som inkomstflöden dvs. bestämma sannolikheten att dessa inkomstflöden kommer att fortgå och därefter använda någon form av diskonterad kassaflödesanalys som grund för värdering. Kassaflödesanalyser är enligt Schultz det bästa sättet för att värdera kundkapitalet och att materialet till analysen erhålls från en historisk grund som fastställs med hjälp av olika undersökningsmetoder.

Till skillnad från Schultz anser Kirkby att det bästa sättet att värdera kundkapitalet är att skapa en matris av det potentiella kundvärdet och relationsstyrkan. Det potentiella kundvärdet skall inkludera nuvarande och framtida lönsamhets potentialer men även innefatta andra värdeaspekter med mjukare karaktär (t.ex. kundernas benägenhet att rekommendera och påverka). Relationsstyrkan skall visa på sannolikheten att kunden stannar.

Curry har en färdig modell för hur värderingen av kundkapitalet som han benämner Customer Based Accounting (CBA). För att erhålla kundernas bruttovärde multipliceras nuvarande förtjänst av kundbasen med kundernas livslängd. Den summan multipliceras därefter med ett diskonteringsvärde baserat på osäkerheten och kapitalkostnaden för kunderna, varav nettovärdet på kundkapitalet erhålls.

I likhet med Curry anser Lee att han har en fullständig modell samt att verktygen finns för att bestämma det rätta värdet på kunderna i syfte att värdera kundkapitalet. Han menar att det rätta värdet finns i kundernas lifetime value, men eftersom finansanalytiker och chefer inte är intresserade av den sortens information görs inte en sådan värdering.

I diskussionen om CRM:s roll för att värdera kundkapitalet tar både Kirkby och Schultz utgångspunkt i konceptets interna uppgifter, att förstärka kundrelationerna och därigenom förbättra det ekonomiska utfallet.

Enligt Schultz är CRM:s primära uppgifter att förstå kunden samt hjälpa till att utveckla relationer som binder kunden till företaget. CRM hjälper därigenom till att förstå kunden, sannolikheten för att han/hon upphör att vara kund, hur troligt det är att volymen ökar etcetera. CRM kan därmed förbättra det diskonterade kassaflödet av den aktuella kunden.

Lee har en liten annorlunda infallsvinkel och menar att CRM kan hjälpa till att fastställa framtida nyckelkunder, men menar samtidigt att företag inte vill reducera sina tillgångar varje gång en nyckelkund och den kundens framtida intäktsflöden är osäker. Han menar däremot att utifrån en korrekt ståndpunkt finns det goda argument för att göra det.

En CRM-strategi innebär enligt Kirkby att utveckla relationerna med kunderna så att de stannar längre, lovordar och köper mer, men samtidigt beakta den bästa ekonomiska resursallokeringen för att nå de uppsatta målen med kunden. Kirkby menar att i resursallokeringen ligger CRM:s förmåga att konvertera kundvärden till en mer materiell nivå.

5. Analys

I denna del av arbetet kopplar vi samman empirin med teorin samt återger våra egna reflektioner och åsikter. Vi ställer intervju svaren mot de teoretiska referenserna som tillsammans med våra tankar utgör undersökningens kunskapsbidrag.

5.1 Analys av Intellectuellt kapital

Sullivan har två utgångspunkter i diskussionen om värderingen av intellektuellt kapital. För det första är det intellektuella kapitalet kontextuellt beroende och för det andra är de immateriella värdena näst intill omöjliga att entydigt monetarisera. De är därför svåra att bokföra som immateriella tillgångar i balansräkningen.

Sullivans första utgångspunkt är något som Skandia och Edvinsson uppmärksammade i sin redovisning av det intellektuella kapitalet. Deras modell, Navigatorn, beaktar som tidigare nämnts det kontextuella beroendet. Vi upplever dock att Sullivans argumentation om kontextuellt beroende sträcker sig bortom den dimension som Navigatorn tar hänsyn till. Vi menar att det inte endast är det intellektuella kapitalets ingående komponenter som bör sättas i en gemensam kontext utan att det intellektuella kapitalet även som helhet bör placeras in i företagets sammanhang. Företagets egenskaper och omgivning påverkar hur företagets intellektuella kapital bör betraktas och således också värderas.

Den andra utgångspunkten ligger i linje med Edenhammars och Häggs red. (1997) åsikter, dvs. för att redovisningen skall vara intressant för analytiker krävs det stabila och tillförlitliga mått som möjliggör en jämförelse mellan företag. Enligt Kam (1990) skall finansiella rapporter förse intressenter med användbar och väsentlig information för att underlätta rationella beslut angående investeringar, utlåning etcetera.

Kärnan i Sullivans andra utgångspunkt är huruvida de immateriella tillgångarna skall bokas upp i balansräkningen eller inte. Johansson (2000) anser att det finns två sätt lösa problematiken som Sullivan anger. Antingen kan praxis ändras så att de immateriella tillgångarna kan bokföras eller så får de utgöra ett komplement till den ordinarie årsredovisningen. Edenhammar och Hägg red. (1997) framhåller starkt det andra sättet och menar att analytiker inte är intresserade av ett approximerat marknadsvärde av de immateriella tillgångarna och hävdar samtidigt att immateriellvärdering innebär allt för mycket godtycke i redovisningen.

Vi anser inte att de immateriella tillgångarna skall bokas upp i balansräkningen utan att de bör presenteras som ett supplement till årsredovisningen. Våra huvudsakliga argument för det ligger i linje med vad Gröjer och Nilsson (redovisningsrespondenter) påpekar. De immateriella tillgångarna som t.ex. kundkapitalet uppfyller inte alla definitions- och igenkänningskriterier som presenteras av Kam (1990) och bör således inte betraktas som en bokföringsmässig tillgång.

Anledningen till att vi anser att kundkapitalet skall återfinnas i ett supplementet är att värdegapet är ett faktum som bör förklaras och därav anser vi också att en mer rättvisande bild erhålls. Informationen bidrar till ett bättre beslutsunderlag för externa intressenter och redovisningen skulle därmed uppfylla sitt syfte på ett bättre sätt.

Westlund anser att värdering av kundkapital innefattar en stor problematik men att det är en väldigt viktig fråga. Hans infallsvinkel på problematiken är i likhet med redovisningsrespondenterna främst inriktad på att måtten inte uppfyller redovisningens kvalitetskrav som Kam (1990) anger. Westlund ställer sig emellertid positiv till att ta fram mått som uppfyller de kvalitetskrav som redovisningen ställer. Sullivans resonemang gränsar till Westlunds åsikter men till skillnad från honom menar Sullivan att det gäller att bestämma hur relationerna skapar värde till företaget och sedan definiera adekvata indikatorer och mått.

I likhet med Sullivan anser Storbacka & Lehtinen (2000) att för att möjliggöra en definition av värdepotentialen är det av vikt att identifiera, granska och fastställa kundrelationen. Det är viktigt att ha en föreställning av vad relationen medför och hur potentialen kan maximeras. Till skillnad från Sullivan har Storbacka & Lehtinen förslag på indikatorer och mått som bör beaktas i syftet att uppnå en korrekt definition av relationens värde, de är t.ex. relationsstyrka, referensvärde, kompetensvärde och relationens lönsamhet.

Edvinsson anser att den största problematiken med värdering av kundkapitalet är att *"man inte ser värdet på potentialen utan man stirrar sig blind på nuvarande kundbas [...] dvs. man ser inte på vad som kan åstadkommas imorgon"*. Storbacka & Lehtinen (2000) resonerar i liknande termer och hävdar att företaget måste fastställa relationens värdepotential. Edvinsson menar att problematiken ligger i att visualisera kundernas potential och påpekar de två dimensionerna i begreppet, potentiella kunder och kundpotential. Kund är inte alltid det centrala begreppet i värderingen utan det är snarare relationskapitalet. Den utgångspunkten kan leda till diverse roller som, enligt Edvinsson, ger en betydligt större dimension till värderingsproblematiken.

Vi instämmer med Edvinsson och menar att just tidsperspektivet är styrkan med redovisningen av intellektuellt kapital, att den till skillnad från den traditionella redovisningen inte är historisk. Vi anser i motsats till Edvinsson att vilken etikett som sätts på kunden är irrelevant. Det är inte namnet som företaget sätter på sina kunder som är avgörande för vilket värde kundkapitalet får, det är snarare företagets kunskap, förmåga att hantera relationerna etcetera som bidrar till ett större kundkapital.

Respondenterna inom ämnesområdet är i allmänhet negativt inställda till CRM:s möjligheter att bidra till en värdering av kundkapitalet och Westlund menar t.ex. att CRM:s roll för att materialisera de immateriella värdena är mycket begränsad. Lapidoth förhåller sig kritisk till att överhuvudtaget använda CRM som ett verktyg för den externa värderingen. Han påvisar istället ett antal mått som skall visa på företagets relationsstyrka, duration, penetration, marknadstillväxt och graden av löpande uppgraderingar. Edvinsson är inne på samma spår och menar att kundkapitalet bör värderas genom att beskriva det som kundvärde och inom ramen för det begreppet beskriva det som basvärde, relationsvärde och potentialvärde.

De mått som Lapidoth nämner är i stor utsträckning de samma som Storbacka & Lehtinen (2000) använder för att utvärdera kundrelationerna i CRM-diskussionen. Vi anser således att Lapidoth är motsägelsefull i sin argumentation om att förkasta CRM som ett verktyg för värdering av kundrelationerna.

Sullivan är inte bekant med begreppet CRM och väljer därför att inte kommentera frågan och Edvinsson besvarar inte den delen av frågan som berör CRM:s roll. Edvinsson påpekar att Skandia lyckades synliggöra värdet i kundbasen. *”Vi såg att värdet på befintlig kundbas var ungefär tre gånger värdet på den finansiella basen och då var det bara kundbasen och inte kundpotentialen, den var ju ännu större naturligtvis”*. Edvinsson besvarar som tidigare nämnt inte frågan om CRM:s eventuella påverkan på värderingen av kundkapitalet, dock diskuterar han kring nyttan av att isolera kundkapitalet och vad det skulle innebära ur värderingssynpunkt. Ur vårt perspektiv är det en bekräftelse på att CRM kan bidra till en värdering av kundkapitalet. CRM kan enligt vår mening underlätta en isolering av kundkapitalet.

Sullivan anser att kundkapitalet skall beskrivas och förklaras i en kontext av företagets vision och långsiktiga mål. Vi likställer Sullivans resonemang med Kaplan och Nortons (1992) argumentation om hur Balanced Scorecards fyra dimensioner bör vara en direkt följd av företagets vision och strategier. Vi anser således att Sullivan borde föredra Skandianavigatorn, som är en variant och vidareutveckling av det ursprungliga styrkortet, framför exempelvis Sveibymodellen som har en svagare koppling till företagets vision. Men som tidigare nämnt upplever vi att Sullivans resonemang har en vidare dimension än Skandianavigatorn. Han vill även kontextualisera det intellektuella kapitalet med företagets externa omgivning.

Enligt Edvinsson finns det en mängd värderingsmodeller som beaktar alltifrån diskonterade nuvärden av relationer till kundtillfredsställelse. Genom att tillämpa olika modeller kan hela skalan från mjuka till finansiella värden täckas in. Vi instämmer med Edvinsson om vikten av att täcka in såväl mjuka som finansiella aspekter.

5.2 Analys av Redovisningen

Kam (1990) menar att definitionskriterierna endast är första steget i att identifiera en tillgång för att slutligen boka upp den i balansräkningen. Gröjer framhäver att svårigheten i att värdera kundkapitalet ligger i vad som skall värderas, det gäller att identifiera vad kundkapitalet består av. Vidare menar han att det är svårt att definiera kundkapitalet och fastställa de ingående beståndsdelarna. I det resonemanget hävdar Nilsson att det dominerande sättet att värdera ett företag är genom diskonterad kassaflödesanalys och därigenom menar han att en värdering av kundkapitalet är irrelevant.

Edvinssons åsikter står i direkt motsats till Nilssons, han hävdar att en värdering av kundkapitalet kan ge en tidig signal på hur börskursen kommer att utvecklas. Finansiell information är historisk medan information om kundkapitalet kan vara framtidsinriktad och Edvinsson anser att när den finansiella informationen väl kommer är det för sent. Det är även en anledning som Sullivan (1998) tar upp för att redovisa det intellektuella kapitalet.

Anledningen till Nilssons inställning verkar bero på att han inte betraktar kundkapitalet som en redovisningsmässig tillgång. Vi upplever att Nilsson anser att kundkapitalet inte uppfyller de definitionskriterierna som Kam (1990) påvisar. Vår reflektion av ett sådant påstående är att kundkapitalet i allmänhet inte heller uppfyller Kams igenkännelsekriterier och i synnerhet inte förmågan att mäta värdet på tillgången.

Vi instämmer med Nilsson att kundkapitalet inte är att betrakta som en redovisningsmässig tillgång utifrån definitionskraven och igenkännelsekriterierna. Vår utgångspunkt såväl tankemässigt som definitionsmässigt är att vi definierar kundkapitalet som en tillgång i den bemärkelsen att den utgör ett reellt värde i företaget. Mot bakgrund av en sådan utgångspunkt hävdar vi att Nilssons resonemang till viss del faller eftersom vi till skillnad från honom anser att ett sådant värde på kundkapitalet är relevant att värdera. Edvinsson förstärker vår argumentation när han hävdar att kapital inte implicit är finanskapital utan ett uttryck för viktiga värden.

Gröjer är inte lika skeptisk som Nilsson utan föreslår en tänkbar lösning på problematiken. Han anser att värderingsproblematiken bör ta utgångspunkt i likartade kundrelationer. Nilsson erkänner visserligen att han tror att det går att synliggöra värdet i kundbasen genom att systematisera kundrelationerna, enklast genom att relatera de egna kundrelationerna till konkurrenternas. Vi tolkar både Gröjers och Nilssons synsätt som att värdering och synliggörande är möjligt genom benchmarking. Vi är av den åsikten att benchmarking kan vara ett sätt att få ett värde på kundbasen, i alla fall i en relativ mening. För att göra en sådan värdering hävdar vi att det krävs mycket information som inte alltid är tillgänglig externt, följaktligen är den typen av benchmarking främst en intern angelägenhet.

I grunden anser dock Nilsson att värdet på ett företag inte kan byggas på något annat än positiva och negativa pengaflöden. Gröjer instämmer i att redovisningen i väldigt begränsad omfattning kan arbeta med värden utan snarare med utgifter, inkomster och kassaflöden.

Båda respondenterna är överens om att någon kompletterande kvantitativ värdering av kundkapitalet inte behövs, utan hävdar att det bidrag till kassaflödet som värdet från relationerna genererar är tillräckligt.

Nilsson menar emellertid att kassaflödet är uppbyggt av ett komplext samspel mellan tillgångar, resurser och egenskaper. Kundrelationerna är en ingående komponent, men Nilsson är tveksam till möjligheterna att värdera kundkapitalet. Sullivan (2000) poängterar vikten av att förstå relationen mellan komponenterna. När relationerna explicit är identifierade är det mycket enklare att erhålla en helhetsbild av företagets intellektuella kapital och förstå värdet av den enskilda komponenten. (Sullivan 2000) Nilsson argumentering överensstämmer med Sullivans syn på det intellektuella kapitalets uppbyggnad och samspel.

Vi instämmer i de bådas resonemang om att det intellektuella kapitalet är ett komplext fenomen, men i nästa steg delar vi Sullivans åsikt om att det är möjligt och motiverat att förstå värdet av en isolerad komponent. I detta sammanhang lyfter vi fram Skandianavigatorn som beaktar alla dimensioner samt de olika komponenternas samverkan. Modellen gör även distinktioner mellan modellens ingående fokuseringsområden och visar på separata nyckeltal inom respektive område.

Sullivan (1998) påpekar att när Skandia valde att komplettera den traditionella redovisningen med en redogörelse för det intellektuella kapitalet genom Navigatorn, steg aktien med 40 %. Edvinsson menar att värdeökningen är en följd av en mer rättvisande bild, men att det samtidigt är en växande insikt om det som skapar framtida intjäningsförmåga. Edenhammar och Hägg (1997) framhäver just koppling till framtida vinstutveckling som en förutsättning för redovisning av intellektuellt kapital. Vi menar att kopplingen till det framtida ekonomiska utfallet är en självklarhet, därför skall redovisningen av det intellektuella kapitalet fungera som ett komplement till den finansiella informationen. Samtidigt anser vi att det inte endast är kreditgivare och investerare som använder redovisningen, det finns även andra intressentgrupper som har intresse för den och där fyller redovisningen av det intellektuella kapitalet en annan funktion.

Gröjer förespråkar inte den typen av modeller utan framhäver istället diskonterade kassaflöden från kundrelationerna som skall kompletteras med kvalitativa beskrivningsmetoder för att visa på värdet i kundkapitalet. Han poängterar samtidigt att för att uppnå en mer rättvisande bild, krävs det kapitaliseringar av vissa utgifter som bedöms ha en långsiktig verkan för företaget. Ett exempel är utgifter för CRM-baserade strategier som hjälper till att bygga varumärken.

Edvinsson menar att konsekvensen av att kundkapitalet redovisas och visualiseras är att företaget blir mer intressant och trovärdigt som investeringsobjekt. Det är viktigt att göra redovisningen av det intellektuella kapitalet publikt, så att det inte blir insiderinformation utan "exsiderinformation".

Det är även något som Engström (1999) instämmer i och framhäver det ökade förtroende som relevanta redogörelser för de mjuka värdena medför. ÅRL (6 kap 1§) föreskriver att upplysningar utöver de obligatoriska (balansräkning, resultaträkning och noter) som är viktiga för bedömning av företagets resultat och ställning skall lämnas. Vi menar att det tillskott som redovisningen av det intellektuella kapitalet kan medföra förbättrar möjligheterna att återge en mer rättvisande bild av företaget.

Miljöredovisning är ett område som genom tillämpningen av ÅRL 6:1 fått hårdare restriktioner och vi är av den åsikten att regleringen kring redovisningen av intellektuellt kapital kan ske under liknande former. Syftet med en sådan åtstramning av regelverket för intellektuellt kapital är att utomstående intressenter får bättre begrepp om företagets immateriella värden, vilket skapar bättre förutsättningar för att bedöma företagets framtida ekonomiska utveckling.

Nilssons instämmer i att den traditionella balansräkningen inte ger en rättvisande bild av företaget men i motsats till oss menar han att den samlade externredovisningen ger tillräcklig information för att värdera företag.

Sammanfattningsvis är vår tolkning av Nilsson inställning att han är relativt nöjd med den information som den externa redovisningen ger och eftersträvar ingen "ny redovisning" som kompletterar den traditionella redovisningen och värderar isolerade komponenter av det intellektuella kapitalet, såsom kundkapitalet. Gröjers åsikter tangerar Nilssons, men är aningen mindre konventionella och han menar att kassaflöden bör kompletteras med kvalitativ information.

Vi tror att mindre konservatism inom redovisningsområdet skulle bana väg för en mer öppen attityd till att värdera de immateriella tillgångarna och i vårt fall kundkapitalet. Respondenterna tenderar att endast beakta värden som möter upp mot definitions- och identifieringskraven som väsentliga för företagen. Ett vidare perspektiv från redovisarnas sida kunde i längden ge en mer fulländad information om företag och ge en mer rättvisande bild oavsett definition.

5.3 Analys av Marknadsföringen

Gummesson och Fuers menar att det är viktigt att finna indikatorer som visar på företagets kunskap om sina kunder, men att det samtidigt är svårt att finna relevanta mått för att påvisa kunskapen. Måtten de pekar på är typiska marknadsföringsmått som t.ex. identifiera kunder, kundandel, livstidsvärde etcetera. Inom marknadsföring och CRM är det också de måtten som återfinns i teorin, vilket framförallt Storbacka & Lehtinen (2000) pekar på.

Edvinsson har en lite annan syn på frågan och nämner att ett företag för det första bör veta hur många kunder de har. Det andra är värdet av relationen som exempelvis kan beräknas genom relationens nettoresultat per kund. Den tredje indikatorn är hur stor del av kundbasen som förnyas och det fjärde är hur mycket de befintliga kunderna bidrar med ny kunskap.

Vi menar att de mått som Edvinsson framhåller är lite underliga som indikatorer på att företag har stor kunskap om sina kunder. Vi upplever att kopplingen mellan kunskapen om kunderna och Edvinssons indikatorer är vag, hans mått tenderar att istället mäta förmågan att välja rätt kunder. I det sammanhanget stämmer det överens med Sveibys (1990) resonemang om faktorer för att selektera rätt kunder. Sveiby pekar på liknande indikatorer som Edvinsson nämner. Till det ändamålet är Edvinssons indikatorer bättre lämpade, men för att visa på företagets kunskap om kunder framhäver vi istället Gummessons och Feurst förslag.

Gummesson framhäver ett argument som gör kvantitativa mätningar om kundkunskapen mindre motiverat. Han menar att det viktigaste för kunskap återfinns i kulturen och det dagliga arbetet. Ett sådant resonemang anser vi tyder på ett förespråkande från Gummessons sida att det är mer kvalitativa beskrivningar är kvantitativa mätningar som skall återge kunskapen om kunderna. Vi anser att ett sådant sätt att beskriva företags insikt om sina kunder överensstämmer med de argument som Edenhämmar och Hägg (1997) framhäver, eftersom de också förespråkar mer deskriptiva metoder.

Vi menar att även om kunskapen om kunderna skapas i kulturen och i det dagliga arbetet går det att kvantitativt mäta utfallet och framförallt visa på hur kunskapen utvecklas. Genom olika typer av mätningar går det se tendenser på att företagets ansträngningar i kulturen och det dagliga arbetet lönar sig. Grunden för kunskap om kunderna kommer från förmågan att samla in information och hantera den på ett effektivt sätt.

Edvinsson påpekar att det är en betydande skillnad mellan att vara ordinator och computer och menar att båda dimensionerna av begreppet är intressanta, men att det finns en tydlig skillnad dem emellan. Begreppet ordinator har innebörden samordnande medan computer ges betydelsen inhämtning och lagring. Vi menar att Edvinsson resonemang har klara poänger, det ligger väl i linje med vår utgångspunkt för teknologins betydelse i CRM:s roll för värdering av kundkapitalet. Vi tolkar Edvinsson som att informationsteknologin är ett bra verktyg för att samla in och sortera information i databaser.

Betydelsen av en välfungerande data mining kan, enligt (Swift 2000), innebära stora fördelar för ett företag eftersom kunskapen om kunderna och deras beteendemönster kan medföra att företaget agerar optimalt. Marknadsföringsrespondenterna framhåller att informationen i kunddatabasen skall nå ut till alla och effektivt användas av hela organisationen, vilket ligger i linje med Storbacka & Lehtinens (2000) resonemang om kunddatabasens betydelse för företagets agerande gentemot kunden.

Vi upplever att ett sådant resonemang är en följd av att kunderna inte längre endast är sälj- och marknadsavdelningarnas angelägenhet utan kundfokuseringen skall prägla hela organisationen. Vi överensstämmer med att informationen inte enbart skall användas av säljenheten utan genomsyra hela organisationen och för att maximera kunskapen om kunderna krävs att alla berörda arbetar utifrån kundmedvetenheten. Det blir framförallt tydligt i tjänsteproducerande företag där stora delar av personalen är i kontakt med kunderna.

En kundorienterad organisation är en viktig del av CRM, Storbacka & Lehtinen (2000) påpekar det och menar att det primära konkurrensmedlet är att hjälpa kunden att skapa egna värden.

Vi har tidigare hävdad att kunderna är en viktig tillgång för företagen och Gummesson förstärker det resonemanget och påpekar att företagsförvärv ofta handlar om att köpa kunder och information om kunderna. Ett sådant resonemang anser vi ger en indirekt marknadsvärdering av kunddatabasen. Edvinsson & Malone (1997) påpekar också detta och hävdar att det som finns kvar vid försäljning av ett företag för ett högre belopp än det bokförda värdet är ett erkännande av företagets kundkapital.

Gummesson menar att CRM-systemen kan bidra med mer och tillgängligare information som underlag vid värdering av kunderna. De funktioner som CRM har skall enligt Storbacka & Lehtinen (2000) i likhet med Gummessons resonemang sammanställa företagets kunskap om kunderna och därigenom förenkla en värdering.

Vår utgångspunkt för undersökningen är att det finns en stor problematik kring värdering av kundkapitalet, vilket Gummesson och Feurst instämmer i. Feurst menar att den största problematiken är att kunderna tenderar att vara "otrogna". Han menar svårigheterna finns i att göra jämförelser mellan branscher och företag på grund av kundkapitalets egenskaper. Externredovisningens syfte är, enligt Kam (1990), att generera användbar information för användaren. En förutsättning för det är stabila och tillförlitliga mått som möjliggör jämförelser (Edenhammar & Hägg red. 1997).

Både det empiriska materialet från Feurst och litteraturen visar på att värdering av kunder innebär en stor problematik. Kundkapitalets egenskaper och redovisningens formella krav strider mot varandra, trots det finns det en vilja och avsikt från båda håll att få till stånd en värdering av kundkapitalet.

5.4 Analys av CRM

Schultz och Curry är eniga om att det nästan är omöjligt att värdera kunderna tills det nuvarande och det troliga framtida finansiella värdet fastslås. Schultz är karaktäristisk för CRM, hans påståenden stämmer väl överens med Storbacka & Lehtinens (2000) resonemang som menar att värdet och värdepotentialen i relationen skall fastställas redan i ett initialt skede. Schultz ser inte värdet i kundrelationerna som intellektuellt kapital utan betraktar det istället som en direkt tillgång.

Den problematik som Kirkby lyfter fram innefattas i begreppen data mining och data warehousing som Swift (2001) diskuterar kring. Kirkby menar att det största problemet med att värdera kundkapitalet är att samla in relevant data som beskriver kunderna och deras lönsamhet. Swift (2001) pekar på begreppens förmåga att selektera rätt data som konverteras till information för att genom analys bli vägledande i företagets agerande. Det är i selektionen och analysen som Kirkby anser den största problematiken föreligger.

Vi anser att ett välfungerande CRM-system kan underlätta såväl selektering av relevant data som analysen av information. När CRM-systemen är sofistikerade innefattas begreppen data mining och data warehousing som en naturlig del. Men precis som Kirkby påtalar kommer det alltid krävas en analytisk skicklighet hos personalen för att maximera nyttan av informationen.

Lee talar i mer traditionella redovisningstermer och i enighet med Kams (1990) definitionskriterier anser han att kunderna inte står under företagets kontroll och därmed inte skall betraktas som en tillgång. Vi är av samma åsikt som Lee rörande ett betraktande av kundkapitalet som en redovisningsmässig tillgång, och som vi påpekat i inledningskapitlet instämmer vi med Lee om att traditionen och trögrörligheten inom redovisningsfältet är orsaken till värderingsproblematiken av de immateriella värdena.

Gemensamt för CRM-respondenterna och i likhet med Feurst (1999) är att lifetime value ses som det primära verktyget för värdering av kunderna. Schultz utgångspunkt för en monetär värdering av kundkapitalet är att betrakta kunderna som inkomstflöden och därefter göra diskonterade kassaflödesanalyser som grund för värderingen. Curry nämner också en modell som är identisk med Feursts (1999) formel för beräkning av kundernas Lifetime value. Skillnaden mellan Schultz och Curry ligger i att Curry använder specialanpassade kalkyleringsmått som underlag för en LTV-beräkning, medan Schultz med hjälp av olika undersökningsmetoder försöker fastställa analysmaterialet. Schultz menar att genom att betrakta kunderna som inkomstflöden undviks problematiken med en immateriell värdering.

Lee är liksom Schultz och Curry övertygad om att det bästa sättet att värdera kunderna är LTV-beräkningar, men påpekar samtidigt att han inte tillämpar det eftersom intresset av den informationen är begränsad, vilket även Edenhammar och Hägg red. (1997) framhäver. Det står i motsats till vad Sullivan (1998) hävdar, som menar att kapitalmarknaden kräver metoder som konverterar information om det intellektuella kapitalet till monetära termer.

Vi anser att värdet på kundkapitalet i så stor utsträckning som möjligt bör monetäriseras. Det finns samtidigt en risk i att driva monetäriseringen för långt, osäkerheten i konverteringen kan bli för stor och i de fallen är det bättre att komplettera med beskrivande kvalitativa mått.

Kirkby har en annan syn på hur analysmaterialet till LTV analysen bör fastställas. Hon utgår ifrån en matris av det potentiella kundvärdet och relationsstyrkan som skall beakta värden av både mjuk och finansiell karaktär. De parametrarna stämmer väl överens med det resonemang Feurst (1999) för angående mest värdefull kund. För att få fram materialet till LTV beräkningen applicerar Kirkby först en MVK analys. Det är ett motsatt förfarande till hur Feurst (1999) går tillväga som först fastställer LTV för att sedan välja ut MVK.

I CRM:s roll för att värdera kundkapitalet tar såväl Kirkby som Schultz utgångspunkt i CRM:s interna uppgifter. De uppgifter de framhäver ligger i linje med Wikström et al (1994), att effektivisera och stärka kundrelationerna samt utveckla kompetensen.

CRM skall enligt Schultz vara ett verktyg som förbättrar kunskapen om kundernas ageranden. Kirkby har samma syn som Schultz men tillägger i likhet med Sveiby (1990) och Feurst (1999) även aspekten om kundernas referensvärde. Lees syn på hur CRM kan bidra med en värdering av kundkapitalet utgår ifrån att fastställa framtida nyckelkunder i likhet med MVK Feurst (1999).

De instämmer alla i att CRM i ett andra steg bidrar till att förbättra Lifetime value analysen, vad som skiljer dem åt är sättet hur de kommer fram till underlaget för att beräkna LTV. Vid en djupare analys finner vi klara samband mellan Kirkbys och Lees argumentation. Lee menar att CRM förbättrar möjligheterna att fastställa de framtida nyckelkunderna som i sin tur skall öka trovärdigheten till LTV analysen. Kirkby gör MVK utredningar för att öka tillförlitligheten till LTV. Vi ställer likhetstecken mellan nyckelkunder och MVK och enligt ett sådant resonemang har de båda samma grundtanke för att fastställa kundernas LTV.

Vi instämmer med respondenterna att CRM bidrar till ett bättre underlag för en LTV-värdering av kundkapitalet och anser att CRM i ett internperspektiv i allmänhet medför en bättre kunskap om kunderna. Det går därigenom bättre att förutse kundernas ageranden, lojalitet, köpvilja etcetera, vilket minskar osäkerhetsfaktorn i LTV-värderingen. En minskad osäkerhet medför givetvis en ökad trovärdighet till det värde som LTV-analysen ställer på kundkapitalet.

I motsats till Schultz anser vi däremot att LTV-analysen inte innebär att problematiken med en immateriell värdering undviks. Resonemanget underbygger vi med att det i LTV-beräkningen måste göras skattningar för vissa variabler i formeln. De variabler som kräver en bedömning i LTV-analysen anser vi har en motsvarande osäkerhet som den i värdering av immateriella tillgångar. I den bemärkelsen anser vi att LTV inte är ett fullständigt mått vid värdering av kundkapitalet och vi hävdar att när osäkerheten blir för stor finns det ingen anledning att driva monetariseringen för långt, utan istället komplettera med kvalitativa mått.

Det är sällan eller aldrig som CRM kan bidra med en så pass fulländad riskreducering att osäkerhetsvariablerna i LTV blir tillräckligt små. Av den anledningen anser vi att CRM inte ensamt kan stå för värderingen av kundkapitalet, men vi menar att det ökar trovärdigheten för LTV beräkningar av kundkapitalets värde.

6. Slutsatser

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

Vi anser att respondenternas svar starkt präglades av deras ämnesbakgrund och det framkom tydligast från respondenterna inom marknadsföring, CRM och redovisning. Det utfallet är inget vi betraktar som ett problem, det är snarare ett resultat vi eftersträvade. Vår metodiska utgångspunkt var att få infallsvinklar från de fyra huvudområdena för att sedan sammanväva dem och svara upp mot undersökningens problem och syfte.

Gapet mellan marknadsvärde och bokfört värde är ett faktum och vi har tidigare i uppsatsen konstaterat behovet av att förklara denna diskrepans. Kundkapitalet utgör en del av det komplexa värdegapet, vilket innebär att en värdering av kunderna endast förklarar en del av differensen mellan marknadsvärdet och det bokförda värdet.

Vår uppfattning om vikten av att värdera kunderna har förstärkts under arbetets gång. Samtliga respondenter är överens om att kundkapitalet har ett värde, men de är inte eniga om det medför någon nytta att synliggöra det värdet. Det är främst respondenterna från redovisningen som har åsikten att ett komplement till den traditionella redovisningen är överflödig.

Vi anser att värdet som finns i kundkapitalet inte är en redovisningsmässig tillgång eftersom kapitalet inte når upp till de definitions- och igenkännelsekriterier som redovisningen ställer. Vi finner således att den typen av tillgångar inte skall bokas upp i balansräkningen, men till skillnad från redovisningsrespondenterna menar vi att kundkapitalet medför ett reellt värde till företaget och därför är relevant att värdera.

Redovisningen av kundkapitalet bör presenteras som ett komplement till den traditionella redovisningen, exempel på sådana komplement återfinns i samband med Celemi och Skandias årsredovisningar. Vi anser att båda företagens komplement bidrar till en mer rättvisande bild och reducerar informationsbehovet kring värdegapet. Vi hävdar att kundkapitalet har en tydlig koppling till företagets framtida ekonomiska utfall, vilket förstärker behovet av att komplettera den finansiella redovisningen med en redogörelse för det kapitalet.

Externredovisningen är ett område med stark tradition och det finns en trögrörlighet till förändringar. Konservatism präglar fältet och vi anser att en mer öppen attityd kunde innebära en mer rättvisande redovisning.

Enligt vår mening kan regleringen kring miljöredovisningen vara vägledande även för redovisningen av det intellektuella kapitalet. Vi anser att det krävs ett regelverk kring ämnet och att redovisning på frivillig basis inte är tillräcklig. Det finns en uppenbar risk att den frivilliga redovisningen tar formen av ett säljande material istället för informativ redovisning. I likhet med vissa teoretiker anser vi att det skulle innebära för mycket godtycke och subjektivitet i redovisningen.

Det är i kulturen och det dagliga arbetet som kunskapen om kunderna skapas, men grunden för kunskapen om kunderna initieras i teknologins förmåga att samla in och hantera information. Det är den kunskapen som skall utgöra basen i den kompletterande redovisningen i form av kvalitativa och kvantitativa mått.

Vår åsikt är att ett effektivt CRM-system underlättar såväl selektering av relevant data som analysen av information, men en förutsättning för att tillgodogöra sig informationen är kompetent personal med analytisk förmåga.

CRM medför i interna perspektiv en systematisering och bidrar till en visualisering av kundrelationerna. Informationen kan användas i den externa värderingen av kundkapitalet, vilket vi främst underbygger med eniga CRM-responder. Marknadsföringsrespondenterna tenderar däremot att prata om CRM:s roll för värderingen av kundkapitalet i interna termer. Respondenterna inom de båda områdena är eniga om CRM:s bidrag i interna sammanhang, men CRM-fältet ser potentialen i att även använda CRM i externa perspektiv.

Vi anser att kundkapitalet i största möjliga mån bör monetäriseras och att målet för en värdering av den typen av immateriella tillgångar bör vara ett absolut tal som återger kundkapitalets verkliga värde.

Den gemensammare nämnaren för merparten av respondenterna inom samtliga fält är att värderingen av kundkapitalet bör ske genom varianter av diskonterade nuvärdesberäkningar. Redovisarna talade i termer av kassaflöden medan CRM-responenterna uteslutande framhävde Lifetime value-metoden.

Vi bedömer att CRM, med vad det medför i interna sammanhang, kan förbättra förutsättningarna för en värdering av kundkapitalet. CRM ökar kunskapen om kunderna och systematiserar relationerna, därigenom reduceras osäkerhetsfaktorer i LTV-analysen. Den reducerade osäkerheten ökar trovärdigheten på LTV-analysen och värdet som analysen ger kundkapitalet.

LTV är ett verktyg som kan sätta ett värde på företagets kundrelationer, den inkluderar i jämförelse med generella nuvärdesberäkningar en kundfokusering. Beräkningen tar även hänsyn till kvalitativa dimensioner av täckningsbidraget, vilket förbättrar beräkningen och ger förutsättningar till ett mer verkligt värde. Samtidigt medför de kvalitativa dimensionerna en ytterligare osäkerhetsfaktor som påverkar beräkningens trovärdighet.

Vi betraktar inte LTV-beräkningen som ett fulländat mått för värdering av kundkapitalet. Beräkningen inrymmer osäkerhetsfaktorer och när osäkerheten blir för stor ser vi ingen anledning till att driva monetariseringen för långt. Riskfaktorn i konverteringen kan bli för påtaglig och i de fallen är det bättre att komplettera med beskrivande mått.

Det finns ett behov av att redovisa och värdera kundkapitalet, kunderna är rötterna till finanskapitalet och kassaflödet startar därmed i kunderna. Kundkapitalet är ingen redovisningsmässig tillgång och bör således inte tas upp i balansräkningen utan presentationen av värderingen bör ske i ett komplement till årsredovisningen.

CRM är inget värderingsverktyg. CRM bidrar emellertid med kunskap och information till värderingen som ökar trovärdigheten i de beräknade värdena. CRM fyller således en funktion i värderingsarbetet av kundkapitalet.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi har under arbetets gång fått flera infallsvinklar och åsikter om problematiken med intellektuellt kapital i allmänhet och kundkapital i synnerhet. Undersökningens tid är begränsad och alla frågor går givetvis inte att lösa i en uppsats. I det här avsnittet föreslår vi för intresserade och framtida uppsatsskribenter några idéer till fortsatt forskning.

Vår undersökning kom i slutändandand att till stor del handla om Lifetime value som värderingsverktyg för kundkapitalet. En av våra respondenter menade att genom att använda LTV undviks problematiken med immateriell värdering. Vi anser att problematiken med immateriell värdering inte försvinner utan istället skjuts över till att uppskatta rätt kalkylränta för LTV-analysen. Problematiken kring räntan i LTV-analysen vore intressant att fördjupa sig i. Det går att göra en liknande undersökning som den här, fast koncentrera den till Lifetime value.

Vi har i arbetet inte gjort någon distinktion mellan olika typer av företag. Ett intressant ämne är att undersöka om det krävs olika metoder för olika företag. Är det t.ex. svårare att värdera kundkapitalet i industriföretag än i tjänsteföretag, eller vice versa.

Denna undersökning har heller inte gjort någon åtskillnad mellan olika typer av kunder. I likhet med ovanstående, kan det vara intressant att undersöka om kundkapitalet i Business-to-Business företag skiljer sig från kundkapitalet hos ett företag med konsumenter som kunder.

Referenslista

Böcker

- Alvesson, M. Sköldberg, K.** (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur: Lund
- Andersen. H.** (1994) *Vetenskapsteori och metodlära*, Studentlitteratur: Lund
- Andersen, I.** (1998) *Den uppbenbara verkligheten*, Studentlitteratur: Lund
- Anthony, R. N & Govindarajan V.**(1998) *Management Control Systems*, Harvard Business School Publishing: Boston 9:e uppl.
- Clegg, S R, Hardy C, Nord WR** (1996) *Handbook of organization studies*, SAGE Publications: London
- Cyrus, E. Östblom, S.** (1999) *Kundfokus – Låt kunden vara hävstång i strategisk förnyelse*, Klaraberg Managementkonsult AB: Stockholm
- Edenhammar, H. Hägg, I. Red.** (1997) *Makten över redovisningen*, SNS Förlag: Stockholm
- Edvinsson, L. Malone, M. S.** (1997) *Det intellektuella kapitalet*, Liber Förlag: Malmö
- Eggeby, E. Söderberg, J** (1999) *Kvantitativa metoder*, Studentlitteratur: Lund
- Feurst, O.** (1999) *One-to-one Marketing - Filosofi och Metod*, Liber Förlag: Malmö
- Gille, Y. Rudebeck, U.** (1997) *Leda intellektuellt kapital*, Konsultföretaget: Uppsala
- Grafström, G.** (1998) *Välkomna till värdeevolutionen – En inspirationskrift om intellektuellt kapital*, Försäkrings AB Skandia: Stockholm
- Greenberg, P.** (2001) *CRM at the speed of light*, McGraw- Hill: Berkeley
- Grönroos, C.** (1998) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi: Malmö
- Gummesson, E.** (1998) *Relationsmarknadsföring - Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi: Malmö 2:a uppl.
- Halvorsen, K.** (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur: Lund
- Hansson, J. Andersson, P.** (1999) *Intellektuellt kapital i teori och praktik*, Humatec: Djursholm
- Johansson, S.** (2000) *Tjänsteföretagets värde*, Nordstedts Tryckeri AB: Stockholm
- Kam, V.** (1990) *Accounting theory*, John Wiley & Sons: New York 2:a uppl.

Macintosh, N. B. (1994) *Management Accounting and Control Systems*, John Wiley & Sons: Chichester

Sandin, A. (1996) *Externredovisning - anpassad till nya Årsredovisningslagen*, Studentlitteratur: Lund 2:a uppl.

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

Ström, P. (1999) *Vinna eller försvinna i IT-åldern*, Liber: Malmö 2:uppl.

Sullivan, P. (1998) *Profiting from Intellectual - Extracting value from innovation Capital*, John Wiley & Sons: New York

Sullivan, P. (2000) *Value driven Intellectual Capital – How to convert intangible corporate assets into market value*, John Wiley & Sons: New York

Sveiby, K. (1990) *Den osynliga balansräkningen – nyckeltal för redovisning, styrning och värdering av kunskapsföretag*, Affärsvärlden Förlag AB och Arbetsgruppen Konrad: Stockholm

Swift, R. (2001) *Accelerating Customer Relationships - Using CRM and relationship technologies*, Prentice Hall Inc.: New Jersey

Thurén, T. (1998) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber: Stockholm

Wikström, S. Normann, R. red. (1994) *Knowledge and Value – a new perspective on corporate transformation*, Routledge: London

Artiklar

Wennberg, I. (2001) *CRM- vad är det?*, Nr. 1 s. 38-40 Ekonomi & Styrning

Ekström, S. (2000) *Värdera företag i den nya ekonomin*, nr.4 s. 12-20 Balans

Kaplan, R. S. Norton, D.P. (1992) *The Balanced Scorecard – Measure the drive performance*, nr. jan-feb 71-79 Harvard Business Review

Sveiby, K. (1997) *The intangible asset monitor*, vol. 2 nr. 1 s. 73-97 Journal of human resource costing and accounting

Engström, S. (1999) *Värdering av kunskapsföretag – redovisning av upparbetad och förvärvad goodwill*, nr 3 s. 28-35

Lagar och rekommendationer

IASC (International Accounting Standard Committee) (1998) *IAS 38 Intangible Assets*

Årsredovisningslagen 6 kap och 2 kap

Webb dokument

www.sveiby.com (2001-11-28)

www.gartnergroup.com (2001-11-15), Maoz, M

Övrigt

Bergstrand föreläsningmaterial (2001) Controllerdagarna Stockholm

Kundvärde (1996) Komplement till Skandias årsredovisning

Mailrespondenter

Curry Jay

Feurst Ola

Gröjer Jan-Erik

Gummesson Evert

Kikby Jennifer

Lapidoth Jan

Lee Dick

Nilsson Sven-Arne

Schultz Don E

Sullivan Patrick

Westlund Anders

Muntliga respondenter

Leif Edvinsson

Nicklasson Thomas, Retention AB Malmö

Axelsson Magnus, Retention AB Malmö

Mailutformning (svensk version)

Hej!

Vi heter Anders Bengtsson, Niklas Pedersen och Robert Tolar och vi skriver magisteruppsats vid Lund Universitet inom ämnet redovisning. Vi vänder oss till Er eftersom Ni är en av de ledande experterna inom intellektuellt kapital/redovisning/relationmarknadsföringen/CRM och vi är mycket intresserade av ta del av Era tankar och åsikter kring nedanstående resonemang.

Vi funderar kring möjligheterna att med hjälp av CRM göra en extern värdering av kundkapitalet. Anledningen till detta är att vi betraktar kunderna som en av företagets viktigaste tillgångar. Vi upplever att debatten kring det intellektuella kapitalet främst har varit fokuserad på personalen och deras roll för företagets framgång. Vi anser att företagets kundkapital och förmågan att etablera, bibehålla och avveckla rätt kundrelationer är lika viktig, men att den delen av det intellektuella kapitalet ofta förbises. För att ge en mer rättvisande bild av ett företag menar vi att det finns klara poänger för externredovisningsfältet att titta på internstyrningens och marknadsföringens utveckling som på ett bättre sätt anpassat sig till det nya företaget.

Vi tror att CRM som modell kan bidra till en värdering av kundkapitalet. I ett internperspektiv medför CRM en systematisering av kundrelationerna, så att nyckeltal kan beräknas och beteendemönster analyseras. Vi tycker att den informationen ger en god grund för att värdera kundkapitalet externt och på så sätt höja informationsvärdet från företaget åt värderarna. Avgörande är om systematiseringen leder till en materialisering av kundkapitalet så att monetära värden på kundbasen uppstår.

Mot bakgrund av den förda diskussionen har vi ett stort intresse av Er ämneskunskap och syn på CRM och kundrelationer. Vi vill därför ställa några frågor.

(Frågorna för respektive område följer efter mailet)

Tack på förhand, Era svar kommer vara till oundgänglig nytta för vår uppsats. Har ni några övriga synpunkter eller åsikter kring ämnet mottages dem tacksamt.

Vi skulle även uppskatta om Ni vet någon annan kunnig inom ämnet som kan tänkas vilja besvara våra frågor. Bifoga i så fall gärna dennes namn och eventuella kontaktuppgifter.

Med vänliga hälsningar!

Anders Bengtsson, Niklas Pedersen och Robert Tolar

Frågor till experter inom marknadsföringsområdet

- Vilka är indikatorerna på att ett företag har stor kunskap om sina kunder?
- På vilket sätt kan informationsteknologin och kunddatabaser förbättra kunskapen om kunderna?
- Kan CRM förbättra företagets värde ur ett analytikerperspektiv och hur skall det värdet i så fall synliggöras?
- Var ligger problematiken för ett sådant synliggörande/värdering av kundkapitalet?

Frågor till experter inom intellektuellt kapital och redovisningsområdet

- Vilken är den största problematiken vid en värdering av kundkapitalet?
- Är det möjligt för en organisation att synliggöra värdet i kundbasen genom att systematisera kundrelationerna, dvs. kan CRM användas som verktyg för att materialisera det immateriella värdena i kundkapitalet?
- Hur bör kundkapitalet värderas och externt lyftas fram för en mer rättvisande bild av företaget än den som ges av den traditionella balansräkningen?

Mailutformning (engelsk version)

Dear Sir,

Our names are Anders Bengtsson, Niklas Pedersen & Robert Tolar and we are writing a master's thesis in accounting at Lund University in Sweden. Because we consider you as one of the leading experts regarding CRM/Intellectual Capital, we are interested in your opinions and views on the following and are hoping you can spare some of your time to share them with us.

We are considering the possibility of accomplishing an external evaluation of the Customer capital by using CRM. Our reasoning for this is that we consider the customers as one of the most important assets of a company.

In what we have found so far the discussion regarding the intellectual capital has mainly been focused on personnel and their contribution to a company's success. We believe that the customer capital and the ability to establish, maintain and close the right customer relations is just as important, but it is that part of the intellectual capital which is often overlooked. In order to achieve a true and fair view of a company we argue that there seems to be a point for external accountants to turn their attention towards the development of management accounting and marketing, which has adapted to the new environment in a much better way than the conventional accounting.

We believe that CRM as a tool can contribute to an evaluation of the Customer capital. In an internal perspective CRM leads to a systemization of the customer relations, which gives us the ability to calculate key factors and analyse customer behaviour. We consider this information as a foundation for a further external evaluation of the customer capital. This could contribute to more precise information for the external valuers. The crucial question is; can the systemization lead to a materialization of the customer capital, giving a monetary value of the customer base?

Regarding the discussion above, we would be interested in your views concerning this topic and would therefore like to ask a few questions.

(Frågorna för respektive område följer efter mailet)

We would like to say thank you in advance, your answers will give a great contribution to our thesis. If you have any further thoughts about this topic, we would be very pleased to hear them.

If you are aware of any others in this field who might be of further assistance to us, we would appreciate it if you could give us their names and contact details.

Best regards,

Anders Bengtsson, Niklas Pedersen och Robert Tolar

Engelska frågor till experter inom Intellectuellt kapital

- What do you consider to be the main problem in evaluating the customer capital?
- Do you believe it's possible for a company to visualize the value of the customer base by systemizing the customer relations, i.e. can CRM be used as a tool to materialize the intangible values of the customer capital?
- In what way should the customer capital be evaluated and externally pointed out in order to achieve a more true and fair view than what's given by the present balance sheet?

Engelska frågor till experter inom CRM

Storbacka and Lethinen claims in their book CRM (2000) that customer relations is a part of a companies assets mainly as intangible assets. These intangible assets are not recorded on the balance sheet, whereby they claim that the accounting standards will be exposed for demands of changes.

- What is the main problem in evaluating the customer capital?
- Which is the best way to visualize the customer base in order to achieve a monetary value on the customer capital, and which valuation methods can be suitable?
- Which part can CRM play as a tool in the materialization process of the intangible assets?

Intervjufrågor till Leif Edvinsson

- Vilka är indikatorerna på att ett företag har stor kunskap om sina kunder?
- På vilket sätt kan informationsteknologin och kunddatabaser förbättra kunskapen om kunderna?
- Vilken är den största problematiken vid en värdering av kundkapitalet?
- Är det möjligt för en organisation att synliggöra värdet i kundbasen genom att systematisera kundrelationerna, dvs. kan CRM användas som verktyg för att materialisera det immateriella värdena i kundkapitalet?
- Hur bör kundkapitalet värderas och externt lyftas fram för en mer rättvisande bild av företaget än den som ges av den traditionella balansräkningen? Vilka värderingsmetoder kan vara lämpliga för detta ändamål?
- Intellektuella kapitalet är en samverkan mellan många faktorer, går det som i vårt fall att isolera ett av dessa fokuseringsområden och värdera det separat?
- Gröjer anser att redovisning i en väldigt begränsad omfattning kan jobba med värden. Det är snarare inkomster och utgifter samt kassaflöden som skall redovisas i pengar, hur stora utgifterna har varit för olika kundrelationer och sedan använda kvalitativa mått och beskrivningssätt för att beskriva värdet av kundrelationen. Kommentar?
- Sullivan skriver att när ni i Skandia valde att komplettera den traditionella årsredovisningen med en redogörelse av det intellektuella kapitalet, steg aktien med 40 %. Är det ett resultat av en mer rättvisande bild eller en belöning för en innovation?
- Går det att mäta hur mycket jag kan nyttja mina kunder och hur jag kan utveckla relationen med dem?