



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

CRM för Researrangörer

– Ett sätt att uppfylla drömmar

Författare:

Tove Hellstam Segergren

Daniela Meza Reyes

Emma Niklasson

Handledare:
Carl Hellberg
Jan E.Persson

D-uppsats/Magisteruppsats
VT 2007

Tack ord

Under senare delen av vårterminen 2007 har vi; Tove Hellstam Segergren, Daniela Meza Reyes och Emma Niklasson, skrivit denna Magisteruppsats, som en del av Service Management programmet vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Vi vill i detta förord ta tillfället i akt att tacka alla de personer som på ett eller annat sätt hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Vi vill börja med att tacka våra handledare Carl R Hellberg och Jan E Persson som gett oss konstruktiv kritik och värdefull handledning under arbetets gång.

Vi vill också tacka Stene Boldt, Fredrik Juhlin och Helene Wallin på MyTravel Sverige AB för att de ställt upp på intervjuer och bidragit med viktig information för vår uppsats. Vidare vill vi rikta ett stort tack till Andreas Axelson på Nätresebyrån samt Johan Segergren och Michael Mouantri på BPM Partners och Erik Swärd på Perfinity för att även de ställt upp på intervjuer samt bidragit med mycket värdefull information kring resebranschen och CRM. Slutligen vill vi tacka samtliga resesäljare och guider som även de ställt upp på intervjuer. Utan alla dessa respondenter hade inte vår uppsats fått den verklighetsförankring och de nyanseringar som den fått och inte heller det resultat som vi presenterar, tack!

Till våra familjer, vänner och övriga som stöttat och uppmuntrat oss under resans gång,

Tack!

Helsingborg, maj 2007

Sammanfattning

- Titel:** CRM för Researrangörer – Ett sätt att uppfylla drömmar
- Författare:** Tove Hellstam Segergren, Daniela Meza Reyes,
Emma Niklasson
- Handledare:** Carl Hellberg & Jan E. Persson
- Nivå:** Magisteruppsats VT 2007
- Bakgrund/Problem:** Resebranschen blir alltmer konkurrensintensiv och kampen om kunderna hårdnar. Konkurrenten har inneburit att priserna också pressats och med små vinstmarginaler är det svårt för många researrangörer att överleva. Att sälja en resa innebär att sälja förväntningar och drömmar vilket i sin tur ställer krav på researrangörerna att kunna tillgodose kundernas individuella behov. Resebranschen karaktäriseras av en hög andel illojala kunder som med det stora informationsutbudet även har en stark maktposition. En metod för att förbättra kundstrategier och relationsskapande är Customer Relationship Management (CRM).
- Syfte:** Syftet är att undersöka och beskriva vilka problem och möjligheter det kan innebära för en researrangör att tillämpa CRM. Genom att utgå från researrangörens och resebranschens specifika särdrag ämnar vi med vår uppsats kunna bidra med en ökad förståelse för tillämpningen av CRM i dessa företag.
- Metod:** Vi har utgått ifrån den traditionella forskningsprocessen och en deduktiv ansats i vår studie. Uppsatsen bygger på en litteraturstudie av CRM och resebranschen samt på en empirisk studie. Vi har valt en kvalitativ metod och intervjuat konsulter inom CRM och även verksamma personer inom resebranschen. Det teoretiska ramverket tillsammans med empirin är den bas vi sedan byggt analysen på.
- Resultat/Slutsats:** Vi ser många potentiella möjligheter för en researrangör som tillämpar CRM och fördelarna är stora. Samtidigt innebär det att researrangören måste genomgå en omfattande förändring internt och anpassa både sin strategi och sin taktik för att lyckas. Våra resultat visar att CRM inte är en enkel men en effektiv metod för att säkerställa att företaget levererar en kvalitet på sin tjänst som stämmer med kundernas förväntningar.
- Nyckelord:** Customer Relationship Management, CRM, resebranschen, researrangörer, relationsmarknadsföring, kundrelationer, företagskultur, organisation, teknologi, kunskap.

Abstract

- Title:** CRM for travel operator's – A way to fulfil dreams
- Authors:** Tove Hellstam Segergren, Daniela Meza Reyes, Emma Niklasson
- Supervisor:** Carl Hellberg, Jan E. Persson
- Level:** Master's degree
- Background/Problem:** The travel industry is becoming more and more competitive. The keen competition has led to lower prices and subsequently lower profit margins. Selling a holiday is akin to selling expectations and dreams, all of which require the tour operator to understand and meet the needs of each customer. The travel industry is also an industry in transformation, with a low level of customer loyalty. The cumulative increase of information available on the Web is enabling customers to plan and create their own holiday. A method for improving customer loyalty through long term relationships is Customer Relationship Management.
- Purpose:** Our purpose is to investigate and explain what difficulties and opportunities a travel operator has to deal with when applying CRM. We intend to increase company understanding of CRM, considering a travel operator's, and the travel industries, distinctive features.
- Methodology:** Our dissertation is written according to the traditional process of research, following a deductive approach. We have studied the literature of CRM and the travel industry, and have also conducted an empirical study. We have chosen a qualitative method, interviewing both CRM consultants and employees within the travel industry. Our analysis is based on the theories around CRM, the travel industry and on our empirical study.
- Results:** CRM can offer the tour operator several important opportunities to improve their long term profitability and customer loyalty. In order to succeed over time, the tour operator needs to undertake large internal changes and adjustments of both its strategy and tactics. Our results show that CRM is not an easy option, but it is an effective one in order to secure the correspondence of the company's service quality with the expectations of the customers.
- Keywords:** Customer Relationship Management, CRM, travel industry, travel operator.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 INLEDNING	1
1.2 BAKGRUND	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.4 SYFTE	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR	4
1.5 UPPSATSEN DISPOSITION	5
2. METOD	7
2.1 VAL AV METOD	7
2.2 VAL AV TEORI	9
2.3 VAL AV EMPIRI	10
2.3.1 CRM konsulter	11
2.3.2 Ledning	12
2.3.3 Frontpersonal	12
2.4 ANALYSPROCESSEN	13
2.5 KÄLLKRITIK OCH TROVÄRDIGHET	14
3. RESEBRANSCHEN	16
3.1 DEN ORGANISERADE RESAN	16
3.2 BRANSCHENS STRUKTUR	17
3.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR	18
3.4 KUNDRELATIONER	19
3.5 RESEPRODUKTENS KOMPLEXITET – ATT SÄLJA DRÖMMAR	20
3.6 SAMMANFATTNING RESEBRANSCHEN	21
4. CRM	23
4.1 RELATIONSMARKNADSFÖRINGENS FRAMVÄXT	23
4.2 DEFINITION AV CRM	25
4.3 FYRA KRITISKA AKTIVITETER	26
4.4 FRÅN CRM I TEORIN TILL CRM HOS RESEARRANGÖREN	28
5. ORGANISERING RUNT CRM	30
5.1 ETT TEORETISKT PERSPEKTIV	30
5.2 CRM KONSULTERNAS PERSPEKTIV	31
5.3 LEDNINGENS PERSPEKTIV	33
5.4 FRONTPERSONALENS VARDAG	34
5.5 PROBLEM OCH MÖJLIGHETER	35
6. FOKUS PÅ NYCKELKUNDER	37
6.1 ETT TEORETISKT PERSPEKTIV	37
6.2 CRM KONSULTERNAS PERSPEKTIV	39
6.3 LEDNINGENS PERSPEKTIV	40
6.4 FRONTPERSONALENS VARDAG	41
6.5 PROBLEM OCH MÖJLIGHETER	42
7. HANTERING AV CRM TEKNOLOGI	44
7.1 ETT TEORETISKT PERSPEKTIV	44
7.2 CRM KONSULTERNAS PERSPEKTIV	45
7.3 LEDNINGENS PERSPEKTIV	47
7.4 FRONTPERSONALENS VARDAG	48
7.5 PROBLEM OCH MÖJLIGHETER	50

8. HANTERING AV KUNSKAP	52
8.1 ETT TEORETISKT PERSPEKTIV	52
8.2 CRM KONSULTERNAS PERSPEKTIV	53
8.3 LEDNINGENS PERSPEKTIV	54
8.4 PROBLEM OCH MÖJLIGHETER	55
9. SLUTDISKUSSION	58
9.1 SLUTSATSER	58
9.2 DISKUSSION	60
9.3 REFLEKTION	62
REFERENSLISTA	64

BILAGA 1; INTERVJUGUIDE – KONSULTER
 BILAGA 2; INTERVJUGUIDE – LEDNINGSGRUPP
 BILAGA 3; INTERVJUGUIDE – FRONTPERSONAL

Figurförteckning

FIGUR 1.5: DISPOSITION ÖVER UPPSATSEN	6
FIGUR 2.1: VÅRT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT (FRITT EFTER BACKMAN 1998, SID. 25)	7
FIGUR 3.3, EXEMPEL PÅ ETT ORGANISATIONSSCHEMA HOS EN RESEARRANGÖR	19
FIGUR 3.6: PROBLEMATIK INOM RESEBRANSCHEN	22
FIGUR 4.3: CRMS ITERATIVA PROCESS (EFTER SWIFT 2001, SID. 40)	26
FIGUR 4.3 (2): FYRA KRITISKA AKTIVITETER (ÖVERSATT EFTER SIN ET AL. 2005, SID. 4).	27
FIGUR 4.4: DISPOSITION ÖVER KAPITEL 5-8	29
FIGUR 6.1: LOJALA KUNDERS LÖNSAMHETSEFFEKT (EFTER GRÖNROOS 2002, SID. 147)	38
FIGUR 8.4: SAMMANFATTANDE DISPOSITION INFÖR SLUTDISKUSSION	57
FIGUR 9.1: PROBLEM OCH MÖJLIGHETER EN RESEARRANGÖR STÅR INFÖR VID TILLÄMPNING AV CRM	58

1. Inledning

I detta inledande kapitel introducerar vi uppsatsens forskningsområde och presenterar det valda syftet för vår undersökning.

1.1 Inledning

”Livet är inte de dagar som gått utan de dagar du minns”

(ordspråk)

Livet bygger på en serie av upplevelser. Upplevelser kan vara lyckliga och roliga stunder, stunder av sorg eller motgång. Det liv vi lever genom att arbeta, roa oss, älska och hata, fatta beslut i vår vardag eller mer livsavgörande vägval; oavsett om vi vill eller inte måste vi ta oss igenom alla upplevelser, dag för dag, bit för bit.

Några upplevelser skapar vi själva genom våra tankar, andra skapar vi i gemenskap med andra, och några köper vi in utifrån, som ”en lycklig vecka på Mallorca”. Livet skapas av de minnen som lever kvar. Om vi betraktar vår tid som värdefull, är våra upplevelser ovärderliga.

Men vem har kunskap tillräckligt för att skapa lyckliga stunder åt någon annan? Vem vet vad varje enskild person söker och drömmer om innerst inne?

Detta är frågor som researrangörer möter dagligen. Finns det någon väg att säkerställa kundernas behov? Hur väl känner företagen egentligen sina kunder, och hur målinriktat kan de kommunicera och leverera det kunderna söker? Finns det någon effektiv metod att lyckas? Det finns de som påstår att CRM, ”Customer relationship management” är vägen dit.

1.2 Bakgrund

Begreppet CRM introducerades tidigt för oss under vår utbildning, då främst genom Christian Grönroos bok ”*Service Management- En CRM-ansats*”. Boken betonar tydligt behovet för företag att etablera relationer, både internt och externt, för att kunna uppnå konkurrenskraft och långsiktig lönsamhet. CRM används idag flitigt inom många branscher, framför allt inom IT-sektorn (Swärd 2007-04-27). Problematiken med lönsamheten i resebranschen är ett något vi ofta diskuterat och analyserat under våra fyra år på vår utbildning i Service- och Tourism Management på Campus Helsingborg. Flera av våra kurser har inriktats på att analysera både ekonomiska och strategiska utmaningar som företag inom resebranschen ställs inför. Däremot har vi saknat en mer djupgående diskussion i hur och om företag inom resebranschen kan vinna på att arbeta med CRM. Många andra branscher visar tydliga framsteg med hjälp av CRM (Swärd 2007-04-27), och det skulle även kunna öka konkurrenskraften i resebranschen. Efter att under höstterminen 2006 ha etablerat personliga kontakter med konsulter som helt specialiserat sig på CRM föddes tanken på vår studie. Målsättningen med vårt projekt skapades och vi bestämde oss för att undersöka hur och om CRM kan vara det framgångsrecept resebranschen idag saknar.

1.3 Problemformulering

Trots sin långa historia har reseindustrin länge ansetts vara en mindre viktig näringsgren. Regeringar och ekonomer världen över har inte gett branschen den plats i världsekonomin som krävs för att kunna jämföras med andra industrier. Reseindustrin har därför tidigare inte attraherat den kunskap och expertis som den varit behöv av under sin starka framväxt. (Theobald 1998) Under de senaste 15 åren har internationellt resande sammanlagt ökat med 85 % och resebranschen är idag en av världens största industrier (Fyall & Garrod 2005). Resebranschen har allt tydligare blivit en viktig inkomstkälla som inverkar stort på många länders och människors välfärd och utveckling. Globaliseringens framväxt och det ökade resandet har emellertid skapat en bransch som karakteriseras av hög konkurrens och minskade vinstmarginaler för industrins aktörer. Med IT-utvecklingen har även resenärerna stor tillgång till information. De kan därför enkelt både planera och boka sina resor och välja mellan olika resealternativ och researrangörer. Resenärerna är också destinations- och prisorienterade medan val av researrangör ofta har mindre betydelse (Ticket Travel Group

Årsredovisning 2006). Resenären förlorar sällan något på att byta från en researrangör till en annan då det inte finns något som binder dem till ett specifikt företag. Med små vinstmarginaler är det svårt för många företag i resebranschen att erbjuda lägre priser för att locka kunderna tillbaka. Företagen måste istället hitta andra utvägar att öka sin konkurrenskraft för att kunna överleva på lång sikt. (Fyall & Garrod 2005)

Inom andra branscher såsom IT-branschen, har man på senare tid investerat stort för att utveckla nya strategier i syfte att vinna konkurrenskraft och kundlojalitet (Swärd 2007-04-27). En av dessa strategier är CRM, Customer Relationship Marketing, en metod för att etablera djupare kundrelationer. CRM syftar till att företaget ska sätta kunden i fokus för verksamheten och strategiskt arbeta utifrån detta. Begreppet myntades under Internetmarknadens explosion på 1990-talet. Kunderna började kräva en alltmer personlig service av företagen och CRM spåddes kunna revolutionera marknaden. CRM var *"the next big thing"* (Kotorov 2003, sid. 1). Många företag kastade sig huvudlöst över *"det nya miraklet"* och spenderade stora summor i tron på en mångfaldig avkastningsökning. Men med en bristande insikt i CRM systemets komplexitet, dess egentliga innebörd och funktion, och utan kunskapen om hur systemet bäst används, såg många företag kostnaderna skjuta i höjden samtidigt som intäkterna var oförändrade. När statistiken visade att drygt två tredjedelar av alla företag misslyckats med sina CRM projekt övergav många tron på CRM och vände istället blickarna mot nya mirakelkurer. (Kotorov 2003) Allt oftare hörde man företagsledare säga: *"So we bought a nice toy, and now no one's using it"* (Stroucken 2002, sid. 2). CRM antogs vara ännu ett populärbegrepp på väg att försvinna. Samtidigt fanns en handfull företag som med hjälp av CRM fick en snabbt växande konkurrensfördel och slog ut många övriga aktörer på samma marknad. Idag anses CRM vara den tredje viktigaste revolutionen inom företagsorganisation. Företagare, analytiker och teoretiker har sedan dess ägnat mycket tid åt att studera begreppet CRM för att undersöka hur det bäst kan användas för att uppnå framgång i företagsvärlden. (Kotorov 2003)

Då lojala kunder ofta också är lönsamma kunder (Grönroos 2002) är tydligare fokus på de befintliga kunderna en strategi även för resebranschens aktörer att beakta för att öka sin konkurrenskraft. Nöjda kunder inom resebranschen ställer emellertid höga krav på företagen. Att sälja en resa är en stor utmaning då företaget måste kunna leva upp till

kundens individuella förväntningar. Att sälja resor handlar om att sälja drömmar. Drömmar och förhoppningar om en upplevelse styrs av subjektiva känslor och individuella faktorer i kundens omgivning. Företagen måste lära känna sina kunder för att skapa en djupare förståelse för och kunskap om dem. Detta kräver att företaget etablerar en aktiv dialog och en långsiktig relation med kunden. (Krippendorf 1987) Ett CRM system som genomsyrar hela organisationen skulle därför kunna vara ett sätt att förbättra kundlojaliteten. Det kräver emellertid att företagen är medvetna om vilka problem och vilka möjligheter det finns med en strategi såsom CRM. Med det stora antalet tidigare misslyckanden måste en tydlig planering och anpassning av strategin genomföras för att minimera riskerna. Frågan som kvarstår är då om CRM är det framgångsrecept researrangörerna saknar eller om det enbart är en dyrköpt modefluga.

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka och beskriva vilka problem och möjligheter det kan innebära för en researrangör att tillämpa CRM.

Våra ambitioner med uppsatsen är att våra resultat ska kunna utgöra ett underlag för en researrangörs ledning som vill öka sin långsiktiga lönsamhet genom förbättrade kundrelationer. Genom att utgå från researrangörens och resebranschens specifika särdrag ämnar vi med vår uppsats kunna bidra med en ökad förståelse för tillämpningen av CRM i dessa företag.

1.5 Avgränsningar

Inom resebranschen finns det idag många organisationsformer och beteckningar på de olika aktörerna i branschen. Vi har valt att avgränsa vår studie till researrangörer. Med denna definition syftar vi på de företag som skapar och säljer resor både i egen regi men även i samarbete med oberoende agenter. Dessa företag är ofta organiserade med huvudkontor, lokala kontor samt callcenters. Många researrangörer, men inte alla, har även egen personal ute på destinationerna. Vår studie är avsedd för ett företag av en sådan art, men tilläggas bör att resultatet i viss mån även kan tillämpas på liknande företag. Vi har i våra intervjuer enbart riktat oss till aktörer på den svenska marknaden.

1.5 Uppsatsen disposition

För att läsaren lättare ska kunna följa med om vad som kommer att beröras under varje kapitel har vi valt att kort beskriva arbetets struktur här nedan. Vi kommer även att introducera varje kapitel kort vid dess början.

Kapitel 1

Inledning

Första kapitlet är en inledning till vår uppsats. Vi börjar med att ge läsarna en bakgrund till ämnet samt en problemformulering. Vi fastställer även uppsatsens syfte och avgränsningar.

Kapitel 2

Metod

I metodkapitlet redogör vi för vår valda metodform, teorival och vår empiri. Vi redogör för analysprocessen, källkritik och diskuterar även studiens trovärdighet.

Kapitel 3

Resebranschen

I tredje kapitlet presenterar vi de särdrag som karakteriserar resebranschen och researrangörer. Vi inleder med en kort historisk tillbakablick och beskriver sedan branschens struktur, organisationsstruktur, kundrelationer samt reseproduktens komplexitet.

Kapitel 4

CRM

I detta kapitel ges en introduktion och historisk beskrivning av CRM. Därefter följer en beskrivning av definitioner och teoretiska aspekter inom ämnet.

Kapitel 5,6,7,8

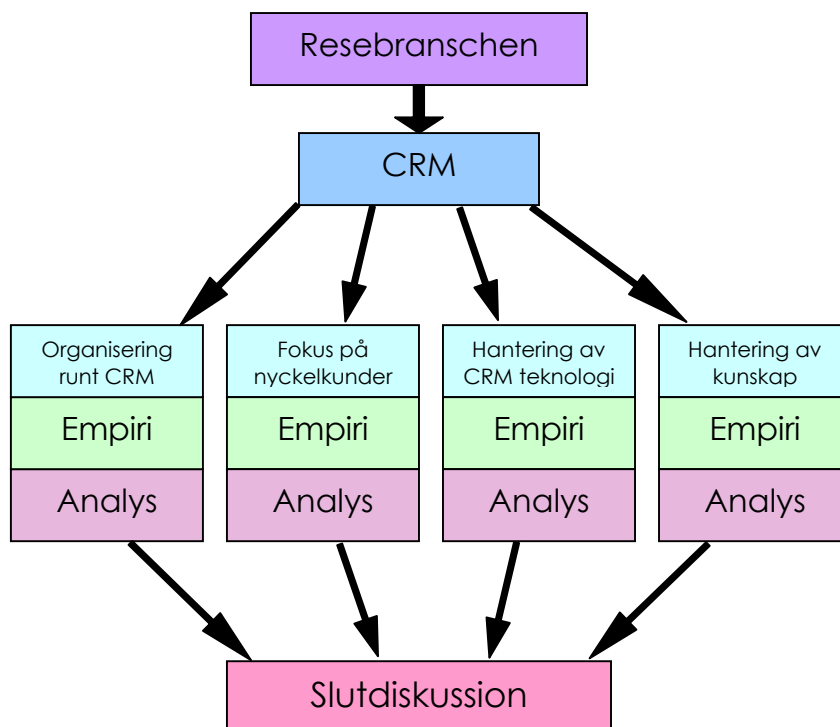
Organisering runt CRM, Fokus på nyckelkunder, Hantering av teknologi, Hantering av kunskap

I kapitel fem, sex, sju och åtta presenteras var och en av fyra kritiska aktiviteter vid tillämpning av CRM. Vi avser att tydliggöra de problem och möjligheter som varje aktivitet kan innebära för en researrangör. Vi gör detta genom att belysa med en teoretiskt och en empirisk aspekt som sedan mynnar ut i en analys.

Kapitel 9

Slutdiskussion

I sista kapitlet ämnar vi att presentera våra slutsatser samt föra diskussioner i ett vidare sammanhang och återknyta till inledningen och syftet med studien. Vi presenterar även våra egna tankar om uppsatsen samt ger förslag till vidare forskning.



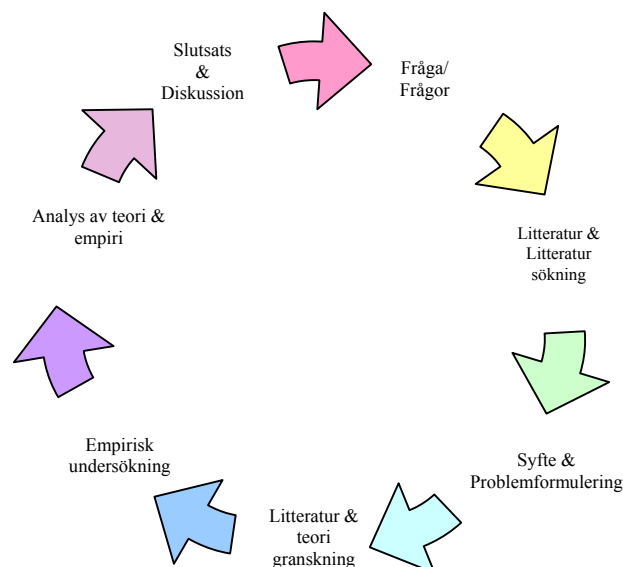
Figur 1.5: Disposition över uppsatsen

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för uppsatsens metodologiska utgångspunkter. Vi redovisar hur vi gått till väga vid val av metod, val av teori samt val av empiri. Vi redovisar också för analysprocessen samt redogör för studiens trovärdighet.

2.1 Val av metod

Denna uppsats bygger både på en litteraturstudie kring ämnena CRM och resebranschen, och på en empirisk studie. Syftet är att undersöka och beskriva vilka problem och möjligheter det kan innebära för en researrangör att tillämpa CRM. Den empiriska studien har vi genomfört för att kunna beskriva hur verkligheten ser ut och för att komplettera den information vi funnit i teorin. Det teoretiska ramverket tillsammans med empirin utgör den bas vi bygger analysen på. Nedan presenteras vårt tillvägagångssätt, som enligt Backman kan beskrivas som den traditionella forskningsprocessen (Backman 1998).



Figur 2.1: Vårt tillvägagångssätt (Fritt efter Backman 1998, sid. 25)

Den underliggande filosofin som karakteriserar vår och den traditionella forskningsprocessen är att omvärlden är objektiv och skild från människan. Vi försöker således själva förklara omvärlden genom att hitta generella principer eller lagar. Detta gör vi genom att ”gissa” oss till hur verkligheten ser ut. (Backman 1998) Forskningsansatsen bygger generellt på att uttalanden om verkligheten ska kunna testas och undersökningar av verkligheten kallas för empiri. Då vi redan innan vi började vår studie hade fått uppfattningen att det rådde en viss oklarhet kring själva definitionen av CRM och att många försök att införa CRM inom företagsvärlden misslyckats, ville vi börja med att bilda oss en uppfattning om ämnet. Vi började således samla information, vilket Backman benämner som den deduktiva ansatsen (Backman 1998). Genom att samla in fakta kring det aktuella ämnet tydliggör vi vilka förväntningar som finns. Teorierna jämförs sedan med empiriskt material i syfte att undersöka om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. Vårt tillvägagångssätt kan kritiseras då forskaren tenderar att enbart leta information som stödjer antagandet (Backman 1998). Eftersom vi tidigare under vår studieperiod kommit i kontakt med CRM hade vi en del förkunskap i ämnet innan vi började vår studie. För att motverka att våra förutfattade meningar påverkar oss har vi därför försökt skaffa oss en bred information och kunskapsbas. Denna bas har även bidragit till att vi i möjligaste mån kunnat ha ett objektiva perspektiv i vår analys av den information vi funnit. (Jacobsen 2002) De teorier vi funnit har utgjort en grund för vår empiriska undersökning. Utifrån de teorier vi har sammanställt samt resultaten från vår empiriska undersökning har vi analyserat vårt material och dragit slutsatser.

Då vi ämnade undersöka vilka problem och möjligheter det kan innebära för en researrangör att tillämpa CRM har vi inte skapat några generaliseringar eller mätbara resultat, utan har istället försökt beskriva helheten och hitta mönster och teman. (Backman 1998) Vi valde att begränsa antalet intervjuer och utifrån dem göra utsnitt av tema och variabler, tid, personer och händelser. Detta är även karakteristiska drag för den kvalitativa metoden vilken också syftar till att få fram hur människor tolkar och förstår en given situation. Informationen vi har fått in har vi strukturerat och vi har även klippt bort vissa delar för att kunna bibehålla undersökningens fokus. Det är viktigt att konstatera att studien enbart äger giltighet för de ämnen vi valt att undersöka. (Jacobsen 2002) Vi har alltså inte

kunnat generalisera eller påvisa exakta resultat men däremot sett tendenser och mönster och förhoppningsvis även kunnat ge en helhetsbild av problematiken.

2.2 Val av teori

Som tidigare nämnts har vi inhämtat information genom empiriska undersökningar där informationen är insamlad och sammanställd av oss, även kallad för primärdata. Vi har även använt oss av sekundärdata, vilket innebär information som är sammanställd av andra forskare. Jacobsen (2002) menar att det lämpligaste är att använda sig av båda former av data vid en undersökning då de kan komplettera varandra genom att stödja och bekräfta informationen. (Jacobsen 2002)

De sekundärdata vi sökt och använt oss av är vald utifrån uppsatsens syfte. Vi började vår undersökning med att söka relevant litteratur i olika bibliotekskataloger för att på så vis läsa in oss på ämnet. Litteraturen vi har använt oss av har främst bestått av vetenskapliga artiklar och litteratur inom ämnet CRM samt litteratur och artiklar om resebranschen. De vetenskapliga artiklarna har främst sökts via databasen ELIN (Electronic Library Information Navigator). Eftersom CRM system inom resebranschen relativt nyligen börjat användas fann vi få teorier där dessa två ämnen behandlades tillsammans. Vi har följaktligen till stor del använt oss av Internet och där sökt via olika sökord som Customer Relationship Management, CRM system, relationsmarknadsföring och resebranschen. Tack vare Internet har vi kunnat finna mer uppdaterad information än vad litteraturen haft att ge.

CRM system är fortfarande en relativt ny företeelse i Sverige vilket innebär att det finns tämligen begränsad litteratur om ämnet i vår närhet. Forskningen kring CRM ligger emellertid några steg längre fram i både USA och Asien vilket inneburit att det varit lättare att hitta artiklar på engelska. Mer aktuell och uppdaterad information har varit av särskilt vikt för vår studie då utvecklingen av CRM går fort framåt. Vårt val av teori har påverkat vår undersökning och vårt resultat. För att i möjligaste mån säkerställa relevansen för vår studie har vi valt den information som behandlar kärnan inom ämnet. Detta innebär att vi kan ha uteslutit information som hade kunnat tillföra en mer nyanserad fakta till vår studie.

Eftersom vi har personliga relationer med respondenter som idag aktivt arbetar med att utveckla samt sälja CRM system har vi fått ta del av ytterst aktuell information. Vi har bland annat fått tillgång till företaget Salesforce egna CRM system där vi konkret har kunnat studera hur ett CRM system är uppbyggt samt se hur det används i praktiken. Inga av de teorier i ämnet som vi analyserat har kunnat beskriva CRM så konkret som den information vi fått genom att själva studera och diskutera systemet.

2.3 Val av Empiri

Intervjuer är den mest använda metoden gällande kvalitativ forskning då det både är flexibelt och kan bidra med en stor mängd information (Bryman 2002). Vi kommer nedan att presentera de intervjupersoner vi valt som underlag för vår studie. Då vi har valt att utgå ifrån en kvalitativ metod har vi hållit intervjuantalet på ett för uppsatsen lämpligt antal, i vårt fall 14 stycken. Den kvalitativa intervjumetoden innebär att den informationen vi har fått ur intervjuerna är förhållandevis detaljerad. Vi är medvetna om att andra intervjupersoner hade kunnat ge ett annorlunda resultat. Vi har dock medvetet valt de intervjupersoner som haft kunskap och erfarenhet inom de vårt forskningsämne samt varit tillgängliga för intervju.

Valet av intervjupersoner påverkar även vår uppsats tillförlitlighet och trovärdighet. Alla våra källor är så kallade förstahandskällor vilket innebär att informationen vi fått av respondenterna är sådant som de själva varit med om. Jacobsen (2002) menar att man för tillförlitlighetens skull aldrig bör ha enbart en källa utan helst flera som kan balansera varandra. Han betonar också vikten av att analysera vem som gett den aktuella informationen, framförallt i situationer där olikartad information getts. Vi är därför medvetna om att det alltid är svårt att säkerställa de olika källornas kvalitet. Svaren kan även påverkas av exempelvis egenintressen samt vem som är mottagare av informationen. (Jacobsen, 2002) En kvalitativ undersökning innefattar således allt som oftast en viss grad av osäkerhet vilket man alltid bör ha i åtanke.

2.3.1 CRM konsulter

Vi har intervjuat tre konsulter inom CRM som arbetar för två olika företag och har något skiftande erfarenheter av CRM. Syftet med intervjuerna med CRM konsulterna var att få information om hur ett CRM system fungerar i praktiken och vad företag bör tänka på när de funderar på att införa ett CRM system.

Intervjufrågorna skickades på förhand till respondenterna eftersom vi ansåg att de då kunde förbereda sig och på så vis ge så uttömmande svar som möjligt. Intervjuerna utfördes per telefon, då två av konsulterna befinner sig i Singapore och den tredje i Stockholm. Med hänsyn till de stora avstånden ansåg vi att telefonintervjuer var den bästa lösningen. Vi är medvetna om att viktiga nyanser i informationen hos respondenterna kan gå förlorade då vi inte har kunnat vara personligt närvarande vid intervjun. Vi tror dock inte att detta har påverkat svaren negativt då frågorna var av mer teknisk karaktär och inte behandlade deras personliga åsikter närmare. Nedan presenteras intervjupersonerna och deras bakgrund. Denna information är viktig då det ger en förståelse av vikten i deras uttalanden.

Vår första respondent Johan Segergren är 30 år gammal och arbetar som CRM konsult på BPM Partners Asia-Pacific där han även är delägare. Han har fyra års erfarenhet av branschen och arbetar med Singapore och Asien som bas. Nästa respondent, Michael Mouantri är 42 år gammal och är Managing Director och grundare av konsultfirman BPM Partners Asia-Pacific i Singapore. Företaget inriktar sig på Business Performance Management lösningar, och erbjuder konsulting inom CRM. Tidigare var han Vice President och General Manager för Hyperion Solutions Asia, ett globalt företag som erbjuder helhetslösningar inom Business Performance Management. Tredje respondenten, Erik Swärd är 39 år gammal och arbetar idag på företaget Perfinity. År 2002 startade Swärd upp Salesforce.com i Sverige. Han var företagets VD och huvudägare i tre år innan han sålde tillbaka den svenska divisionen till det amerikanska moderbolaget. Salesforce är ett av världens snabbast växande IT-företag. Salesforce är börsnoterade på amerikanska NYSE och har runt ett par tusen anställda världen över. Företaget säljer mjukvaror inom CRM och tillhandahåller även konsulttjänster inom området.

2.3.2 Ledning

Intervjuer har även skett med fyra personer som har arbetsuppgifter på ledningsnivå på olika svenska reseföretag. Båda företag vi har varit i kontakt med arbetar i nuläget med att utveckla CRM system. Syftet med att intervjua personer på ledningsnivå var att ta vara på den erfarenhet de hittills skaffat sig av CRM samt få del av deras kunskaper om en researrangörs organisation.

Vid två av intervjuerna skickades intervjufrågorna i förhand i syfte att få så väl förberedda svar som möjligt. I dessa två fall skedde även intervjuerna per telefon då respondenterna befann sig i Stockholm. Även här är vi medvetna om att nyanser i information kunnat gå förlorad då vi inte närvarat personligen vid intervjuerna. Med hänsyn till arten av de frågor vi ställt anser vi emellertid inte att personlig närvaro har varit nödvändig.

Första intervjun ägde rum i Vings butik i Helsingborg, med Stene Boldt som är Key Account Manager för konferens- och gruppresor på MyTravel Sverige AB. Ett par veckor senare genomförde vi en telefonintervju med Helene Wallin, ekonomichef och Fredrik Juhlin, IT-rådgivare, båda anställda på MyTravel Sverige AB. Både Helene Wallin och Fredrik Juhlin har sedan en tid arbetat i en projektgrupp som arbetar med att utveckla ett CRM system för MyTravel. Fredrik Juhlin är även projektledare för projektet. För att få ytterligare ett ledningsperspektiv till vår empiri har vi även intervjuat Andreas Axelson som äger en egen resebyrå, Nätresebyrån, i Malmö och som tidigare arbetat som försäljningsansvarig för Flygvaruhuset AB i fyra år.

2.3.3 Frontpersonal

Vi har intervjuat sju personer som innehar rollen som frontpersonal på fyra olika svenska reseföretag. Med frontpersonal menar vi de som på ett eller annat sätt har daglig direktkontakt med kunden via telefon, mail, butik eller ute på de olika destinationerna. Respondenternas branschfarenhet varierar från tre till femton år och de befinner sig på varierande nivåer inom de olika företagen.

Syftet med att intervjua frontpersonalen var att få en förståelse för deras arbetsuppgifter och organisering i nuläget. På så vis har vi kunnat öka insikten i hur stora utmaningarna

kan bli för att nå de mål som CRM avser. Eftersom frågorna gällde respondenternas egna åsikter och erfarenheter och därför var av mer kontroversiell art, valde vi att hålla respondenterna anonyma och benämna dem med beteckningarna från A till G. Vi har även valt intervjupersoner som vi sedan tidigare har en relation till, allt i syfte att få så sanningsenliga svar som möjligt. Anonymiteten tror vi har varit positivt för vår undersökning då vi också lättare kunnat överbygga den barriär som ofta uppstår mellan intervjuare och respondent.

Frontpersonalen fick inte ta del av intervjufrågorna före intervjutillfället eftersom vi ville skapa en dialog. Vi valde även att inte spela in intervjuerna utan antecknade vid sidan om för att ge intervjusituationen en friare karaktär. Intervjuerna har skett på platser där respondenten känt sig hemma och vid varje intervjutillfälle har en eller två intervjupersoner närvarat. Valet av plats har varit i syfte att respondenten ska känna sig bekväm och avslappnad.

2.4 Analysprocessen

Syftet med en kvalitativ ansats är att få fram en mängd olika perspektiv, nyanser och ståndpunkter. Jacobsen (2002) menar att det dock finns gränser för hur många nyanser vi människor kan smälta vilket innebär att det kvalitativa materialet måste bearbetas och struktureras. Den empiriska information som vi har samlat har vi således reducerat och systematiserat. Vi är medvetna om att det är omöjligt att få med verklighetens alla detaljer. Vi har dock genom en förhållandevis bred spridning av intervjupersoner försökt att fånga en så nyanserad bild som möjligt. I vår analys har vi börjat med ett brett perspektiv för att sedan smalna av analysen för att kunna skala av de, för vår studie, mindre relevanta tolkningar och slutligen komma in till kärnan (Jacobsen 2002). Vi hade även i vår empiriska undersökning utgått ifrån en liknande metod. Samtliga intervjuer har inletts med information kring respondenten, dess arbetssituation, dess yrke och vad det innebär samt frågor kring arbetsuppgifterna och slutligen frågor kring CRM. Detta underlättade följaktligen vår analysprocess. För att komma fram till kärnan i problematiken och kunna dra slutsatser är det viktigt att vägen dit också analyseras. Vi har under analysens gång gjort flera så kallade "mindmaps" där vi skrivit upp den spridda information vi fått för att få en översikt och försöka se mönster men också avvikelser. För att tydliggöra

nyanseringar och åsikter för läsaren har vi lagt in en del citat från våra intervjuer. Citat för den kvalitativa metoden kan liknas vid tabeller i den kvantitativa metoden och är därför viktiga (Jacobsen 2002).

2.5 Källkritik och trovärdighet

Undersökningar bör alltid försöka minimera problem med giltighet och tillförlitlighet. Vi har därför ställt oss frågor som; Har vi fått vad vi ville ha (intern giltighet)? Kan vi överföra det som vi funnit till andra sammanhang (extern giltighet)? Kan vi lita på de data som vi samlat in (tillförlitlighet)? (Jacobsen 2002) Den interna giltigheten anser vi vara mycket god då vi anser att vi fått konkreta och användbara svar på de frågor vi ställt. Gällande tillförlitligheten har vi i möjligaste mån försökt säkerställa att den information vi fått av våra respondenter är riktig. Flera av våra respondenter har bett om att få vara anonyma för att kunna svara friare. Gällande frontpersonalen har vi med en personligt etablerad relation kunnat överbrygga osäkerhetsfaktorer. I övriga fall, det vill säga gällande ledning och CRM konsulter, har vi valt att använda oss av tre och fyra personer inom varje kategori i syfte att säkerställa giltigheten. Genom att även välja personer med relevant och bred erfarenhet anser vi att trovärdigheten är hög. De begränsade antalet intervjupersoner är en faktor som vi måste ta hänsyn till gällande undersökningens tillförlitlighet. Detta då det kan ha gett oss ett begränsat omfång på svaren. För att få en bredare spridning på respondenterna och således fler infallsvinklar har vi intervjuat personer som representerar olika företag. Vi är medvetna om att intervjupersoner från andra företag skulle ha kunnat ge andra svar. Sammantaget har vi emellertid kunnat se en hel del likheter och samband utifrån våra intervjuer vilket visar på att informationen är rättvisande och tillförlitlig. Ett vanligt sätt att validera sina rön är enligt Jacobsen (2002) att konfrontera dem med de rön som forskare kommit fram till. Detta kan göras på många olika sätt. Vi har kunnat se att de svar vi fått delvis kan jämföras med redan skriven teori och delvis stämmer överens med våra egna uppfattningar och erfarenheter. Gällande den teori vi använt oss av anser vi att litteraturen samt de vetenskapliga artiklarna är av tillförlitlig art eftersom de tillhandahålls av svenska universitet. Vi har också använt oss av tidningsartiklar och webbdokument från webbaserade tidningar och i dessa fall ställt oss kritiska till deras tillförlitlighet. För att öka studiens tillförlighet har vi använt oss av större och mer välkända Internetsidor såsom European Journal of Marketing och www.allbusiness.com. Vi vill slutligen tillägga att vi

inte lyckats få tag på en researrangör som idag tillämpar CRM. Ett sådant företag hade annars kunnat vara av stor vikt för vår studie. Vår analys bygger enbart på den teori vi funnit i de aktuella ämnena samt informationen från vår empiriska undersökning. Det innebär i sin tur att vi inte kunnat jämföra vårt resultat med ”verkligheten” vilket skulle kunna ha tillfört viktiga erfarenheter till vår studie.

3. Resebranschen

För att kunna se och förstå vilka faktorer som kan påverka en researrangörs tillämpning av CRM måste man först ha en förståelse för branschens specifika förutsättningar. I detta avsnitt ämnar vi således redogöra för de särdrag som karakteriserar resebranschen och researrangörerna och som kan komma att påverka en researrangörs tillämpning av CRM. Vi inleder med en kort historisk tillbakablick och fördjupar oss därefter i branschens struktur, organisationsstruktur, kundrelationer samt reseproduktens komplexitet.

3.1 Den organiserade resan

När den allra första gruppen primitiva människor migrerade från Afrika till Europa tog hela resan tusentals år. Det krävdes flera livstider innan människan helt anpassat sig till det nya klimatet, miljön och omgivningarna. Att resa är inte ett nytt fenomen då vi sedan urminnes tider har förflyttat oss världen över. Vad som är nytt i vår civilisation idag är den stora och plötsliga volymen resenärer och det nöjet vi idag associerar med resandet. Engelsmannen Thomas Cook var en av pionjerna gällande organiseringen av gruppresor. När järnvägsnätet började byggas ut i England på 1800-talet lyckades Cook förhandla till sig ett större antal tågbiljetter till ett lägre pris som han sedan sålde vidare med ett litet påslag. Biljetterna gällde organiserade gruppresor och nöjesresor över hela England, och så småningom även världen över. Cooks idéer nådde stora framgångar och tanken med researrangören var född. (Theobald 1998)

Trots sin långa historia har reseindustrin länge ansetts vara en mindre viktig näringsgren. Den fick inte det erkännandet av ekonomer och regeringar som krävdes för att kunna jämföra sig med andra industrier såsom hälsovård, energiindustrin eller jordbruk. (Theobald 1998) Idag däremot, klassas turismen som en av världens största industrier. Det internationella resandet ökade globalt med 5,5 % under 2005 och på den europeiska marknaden med drygt 4 %. Under de senaste 15 åren har internationellt resande sammanlagt ökat med 85 %. Den europeiska marknaden för privat- och affärsresor värderas idag till runt 250 miljarder Euro. (Ticket Travel Group Årsredovisning 2006)

WTO förutspår att antalet internationella turister kommer att öka med 664 miljoner resenärer årligen och når då över en miljard år 2020 (Fyall & Garrod 2005). Det råder inga tvivel om att resebranschen är en viktig bransch som har stor inverkan på många länders och människors välfärd och utveckling, och den fortsätter att växa. Det finns idag många företag som specialiserat sig på att organisera och sälja resor och vi kommer här närmare studera vilka förutsättningar researrangörerna har inom turismnäringen idag.

3.2 Branschens struktur

Researrangören möts dagligen av stora utmaningar eftersom de är aktiva i en bransch som är mycket dynamisk och oerhört känslig för förändringar i omvärlden. Globaliseringen och den teknologiska utvecklingen har inneburit en ökad konkurrensintensitet, mer självständiga kunder och en högre beroendegrad mellan aktörer inom branschen. De senaste åren har många företag drabbats hårt av kriser i omvärlden såsom Irakkriget, SARS, terrordåd och naturkatastrofer. Även konjunktursvängningar och politiska beslut påverkar aktörerna i branschen starkt. En omvärldskänslig marknad ställer höga krav på företagens finansiella resurser. Vinstmarginalerna på marknaden är små och pressas av påslag från flygbolag och leverantörer. (Ticket Travel Group Årsredovisning 2006) Researrangörernas flexibilitet är således begränsad samtidigt som de är pressade att hålla kostnaderna så låga som möjligt. Många företag strävar därför efter att bli större för att på så vis erhålla skalfördelar och kunna förhandla fram bättre avtal med sina leverantörer.

Det finns idag många aktörer på marknaden och tendensen till överetablering inom vissa områden är påtaglig. Konkurrenterna är många och av olika art. Internet är idag inte bara en viktig försäljningskanal utan även en viktig marknadsföringskanal och marknadsplats. Även flygbolagen lockar allt fler kunder till sina egna bokningssajter och blir därmed mindre beroende av researrangörernas tjänst. (Ticket Travel Group Årsredovisning 2006) Idag kan resebranschen delas in i tre olika segment; producenter, researrangörer och resebyråer. Producenterna tillhandahåller flyg och hotell och säljer sina tjänster direkt till kunden eller via researrangörer och resebyråer. Researrangörerna samlar tjänster såsom flyg, hotell och logi i ett sammanslaget paket som säljs direkt till konsumenterna via egna eller oberoende resebyråer och agenter. Resebyråerna förmedlar tjänsten direkt till slutkonsumenten, såsom privatpersoner eller företag. En tydlig trend i resebranschen är att

gränserna mellan de olika aktörerna håller på att suddas ut och de flesta söker direktkontakt med slutkunden, vilket medför en hårdare konkurrens. (Ticket Travel Group Årsredovisning 2006)

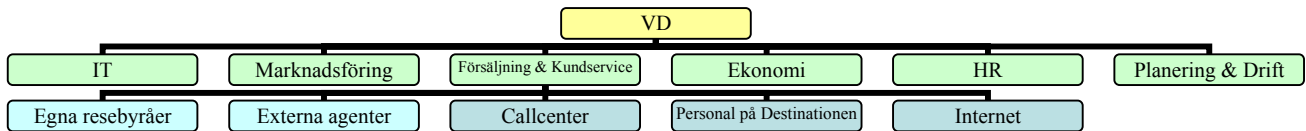
Resebranschen karaktäriseras av triader, oftast sammansatta av producent, kund och mellanhand. På grund av Internet har framförallt mellanhänderna, det vill säga researrangörerna, tappat sin roll i triaden. Via nätet kan erbjudanden till förmånliga priser lätt sökas och kunden kan själv skapa sin paketresa. För den enskilde researrangören blir det därför allt viktigare att öka värdet på sitt tjänsteerbjudande och anpassa sig till rådande förhållande. Researrangörernas roll har på så vis förändrats från att vara försäljare till att främst erbjuda tidsbesparande experthjälp och guida kunden fram till det bästa alternativet. (Holma 2005) Inom resebranschen har fokus länge legat på att utveckla nya tjänster i syfte att stärka sin konkurrenskraft, istället för att stärka kundvärdet på kärntjänsten. En viktig aspekt för researrangörer är att de måste ta hänsyn till små vinstmarginaler samtidigt som omvärldsfaktorerna medför en instabil försäljningsnivå. Fysiska resurser såsom infrastruktur, hotell och flygplatser är svåra att förändra i samma takt som kundernas föränderliga efterfrågan. Samtidigt som kunderna är priskänsliga innebär förändringar i branschen ofta stora kostnader som i slutändan måste läggas på den priskänsliga kunden. (Fyall & Garrod 2005) Då en resa innefattar både försäljning, transport av olika sort, boende, lokalbefolkning, mat och utflykter är det svårt för den enskilda researrangören att få full kontroll på den slutgiltiga kvaliteten på sin produkt. Detta leder till att researrangören i allra högsta grad är beroende av övriga serviceproducenter för att skapa en lyckad helhetsupplevelse för sina kunder. (Fyall & Garrod 2005)

3.3 Organisationsstruktur

Researrangörers storlek kan variera från företag till företag och deras organisationsstruktur kan även skilja sig åt. Den typiska researrangören har ofta en centraliserad organisationsform med separat huvudkontor där både ledning, marknadsföring och övrigt administrativt arbetet koncentreras. De enskilda affärsenheterna finns ofta spridda över stora delar av landet, i syfte att vara så tillgängliga som möjligt för kunden. Researrangörer stämmer därmed väl in i definitionen på en så kallad ”vidsträckt organisation” (se figur 4):

”En vidsträckt organisation består av ett större antal lokala enheter vilka arbetar enligt ett gemensamt koncept, vilket ägs av en central organisation. Den centrala organisationen sprider detta koncept genom ägande eller avtal till de lokala enheterna.”

(Hallgren 2006, sid. 2)



Figur 3.3, Exempel på ett organisationsschema hos en researrangör

Det geografiska avståndet mellan ledning och frontpersonal är därför ofta stort hos en researrangör. Då det lokala kontoret inte sällan arbetar som en separat enhet i sitt dagliga arbete ökar risken att enheterna utvecklar egna mål och prioriteringar. Organisationsformen medför en stor utmaning för ledningen att sprida företagets mål och vision ut till alla medarbetare i alla enheter. Det krävs på så vis stora insatser av researrangörens ledning för att skapa en företagskultur präglar hela organisationen rakt igenom alla led. (Hallgren 2006)

3.4 Kundrelationer

Resebranschen kännetecknas av låg lojalitet mellan kund och researrangör. Idag prioriterar kunderna framförallt destinationen och priset framför arrangören. Valet av researrangör har en underordnad betydelse (Grant 2005) då kostnader för att byta researrangör, så kallade ”switching costs”, är låga. Många företag inom resebranschen tenderar även att ha en relativt kortsiktig strategi gällande att skapa ekonomisk vinning (Fyall & Garrod 2005). Researrangören arbetar med mycket små vinstmarginaler vilket gör det svårare för dem att kunna erbjuda lojalitetsprogram för att kunna locka tillbaka kunder. (Axelson 2007-04-25) Detta leder på så vis till att många inriktar sig på en ”engångsförsäljning” av sina produkter istället för att satsa på upprepad konsumtion och relationsbyggande (Fyall & Garrod 2005).

Samtidigt som konkurrensen ökar, ökar också kundernas krav på varor och tjänster i allmänhet världen över. Den västerländska människan blir allt mer medveten om sin

omvärld och mer cyniskt inställd till marknadsföring och PR-trick. Med större kunskap och erfarenhet ökar samtidigt kundernas förväntningar på service. För resebranschen har denna utveckling särskild betydelse med hänsyn till både komplexiteten i reseprodukten, det stora utbudet och kundens tillgänglighet till information. Något som starkt påverkar kundernas inställning är den ökade medvetenheten om tiden. Kunderna värdesätter i allt högre grad sin lediga tid och söker ett värde och en kvalitet som når upp till deras förväntningar inför en semesterresa. Resenärer har tydliga individuella behov och faller inte längre för massmarknadsföring. Istället kräver de erbjudanden som är välkomponerade, koordinerade och anpassade till de individuella behoven. Trenderna inom resebranschen går mot mer sofistikerade och medvetna kunder. Utmaningen för researrangörerna blir således att leverera en hög nivå av individanpassad service samtidigt som de måste tampas med låga vinstmarginaler och hög konkurrens. (Fyall & Garrod 2005) Kundernas önskemål blir också allt svårare att bemöta då samma kund kan intressera sig för både familjeresor, tjänsteresor och en ”golfresa med grabbarna”. Företagen får det då allt svårare att ligga steget före kunden i det anpassade erbjudandet och där finns ett tydligt kunskapsgap att fylla.

3.5 Reseproduktens komplexitet – att sälja drömmar

De karakteristiska dragen i resebranschens produkter och tjänster skiljer sig jämfört med många andra branscher. Man inte kan ta på en serviceprodukt, den resulterar inte i ett ägande av någonting, den kan inte lagras och produktion och konsumtion sker samtidigt. Tjänsten är heller aldrig sig precis lik från den ena gången till den andra. (Fyall & Garrod 2005) För företagen i resebranschen blir det en utmaning i sig då de inte kan visa upp de produkter och tjänster de säljer, det handlar om att bygga på och sälja drömmar. (Krippendorf 1987)

Det som främst karaktäriserar resebranschen utifrån ett marknadsföringsperspektiv är tjänsteperspektivet. Som vi tidigare nämnt karaktäriseras en tjänst av en rad olika aspekter och definitionerna är samtidigt många. Christian Grönroos (2002) definition av en tjänst lyder:

”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem.” (sid. 58)

Vid tjänsteproduktion medverkar kunden och det hela sker i processer, från tillverkning till konsumtion och därmed också resultat. Kundens deltagande i konsumtionen är på så vis en avgörande faktor för kvaliteten på den upplevda produkten. (Grönroos 2002) Vid exempelvis en utlandsresa medverkar resenären hela vägen från utresan till hemresan och resenären påverkar till stor del själv upplevelsen. Upplevelseorienterad konsumtion präglas alltid av ett osäkerhetsmoment, en ovisshet om den upplevelsen kommer att motsvara förväntningarna. (Wolf 2003) För kunden kan det innebära en minskad upplevd risk att använda en tidigare uppskattad leverantör då det finns ett etablerat förtroende. Wolf (2003) menar samtidigt att resenärer är ”komplexa” varelser, i den meningen att deras krav, motiv och förväntningar inför resan varierar stort. Var och hur man vill spendera sin semester beror exempelvis på ekonomiska och tidsmässiga aspekter samt ålder, hälsa och familjesituation. Det finns en tydlig problematik i det faktum att resenären inte kan testa eller granska ett resmål före köpet till skillnad från detaljhandelns kunder. Resan i sig utgör i många fall heller inte grunden för köpet utan detta ligger hos resenärens inre behov. Syftet är ofta att resa utomlands för att få uppleva något eller ”koppla av”. (Ibid.) Detta ställer i sin tur krav på reseleverantören att känna kundens behov tillräckligt väl för att kunna tillgodose kundens förväntningar. Att skapa en relation med sina kunder kan komma att bli avgörande för researrangörernas överlevnad. (Fyall & Garrod 2005)

3.6 Sammanfattning Resebranschen

Vi har i detta kapitel diskuterat ett urval av de förhållanden och förutsättningar en researrangör arbetar utifrån. Det finns många andra viktiga aspekter att ta hänsyn till som researrangör men vi har här belyst de vi anser vara mest betydande utifrån ett CRM perspektiv. Med utgångspunkt i de interna och externa faktorerna som påverkar en researrangör har vi sammanställt den diskuterade problematiken i branschen i modellen nedan.

Problematik inom resebranschen
<p><i>Icke påverkbara faktorer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hög omvärldskänslighet ➤ Mogen marknad ➤ Små vinstmarginaler ➤ Lättillgänglig information via Internet ➤ Externa aktörer och kunden påverkar upplevelsen
<p><i>Påverkbara faktorer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stora geografiska avstånd inom företagen ➤ Låga ”switchingcosts” ➤ Illojala kunder ➤ Komplex tjänst - Säljer ”drömmar”

Figur 3.6: Problematik inom resebranschen

Resebranschens struktur karaktäriseras av hög omvärldskänslighet, små vinstmarginaler och marknaden är mogen och överetablerad. Omvärlden påverkar både företagets förutsättningar och privatpersonernas agerande och val. Det är svårt att skydda sig mot terrorattacker och naturkatastrofer med fysiska medel. För att säkra sin verksamhet krävs således planering och strukturering utifrån gällande förutsättningar. Samtidigt förlorar många researrangörer på sin bristande förmåga att kommunicera ut mervärdet i sin tjänst och deras roll är ofta otydlig ur kundens perspektiv. Kunderna har samtidigt tillgång till information via Internet och kan på så vis relativt enkelt sätta ihop sitt eget resepaket.

En resa är svår för researrangören att kontrollera hela vägen. Detta har sin förklaring i att både kunden och externa aktörer påverkar upplevelsen och i de ofta stora geografiska avstånden inom företaget. Detta innebär att tjänstens kvalitet inte kan säkerställas och kontrolleras fullt ut. Resebranschen karaktäriseras samtidigt av att kunderna sällan är lojala en specifik researrangör. Detta beror delvis på den höga konkurrensen inom branschen men också på det faktum att kunderna lätt kan byta från en researrangör till en annan utan någon extra kostnad. För att lyckas fånga kunderna krävs således att researrangören har den kunskap och organisation som krävs för att kunna sälja kundernas ”drömmar”. En resa är på så vis en mycket komplex tjänst i den mån att den ska kunna tillfredsställa en mycket varierad och ytterst individuell efterfrågan.

4. CRM

I syfte att sätta in CRM i en kontext börjar vi med en beskrivning av dess uppkomst vilket har sitt ursprung i relationsmarknadsföring. För att kunna undersöka vilka problem och möjligheter det kan innebära för en researrangör att tillämpa CRM bör man först ha en förståelse för vad CRM innebär. I detta avsnitt kommer vi följaktligen att ge en introduktion till CRM och en teoretisk beskrivning av ämnet.

”When the focus was on the institution, individuals got what suited the institution; everyone got the same thing. No more. With the rise of the individual has come the primacy of the consumer.”

(Blomqvist et al. 2004, sid. 17)

4.1 Relationsmarknadsföringens framväxt

1983 myntade Leonard Berry begreppet relationsmarknadsföring, men intresset och relationsperspektivet är betydligt äldre än så (Blomqvist et al. 2004 & Grönroos 2002). Att marknadsföra sig genom att skapa en relation till sina kunder är inget nytt utan något som den lokala handlaren, bagaren och bonden använt sig av i alla tider. Genom att skapa en personlig relation med sina kunder erhöll man kunskap om deras behov och önskemål (Lilja 2005). I samband med industrialismen på 1900-talet växte många företag och de började distribuera produkter över större geografiska områden. Massproduktionen resulterade i lägre priser men också i mindre valmöjligheter för kunderna. Företagens marknadsföring och reklam riktade sig till alla och den personliga relationen försvann. Henry Fords uttalande om kundernas val av färg på sina bilar visar på dåtidens kunders valmöjligheter: *”Kunden får välja vilken färg han vill på bilen, bara den är svart”* (Lilja 2005).

Massproduktionen var också orsaken till att utbudet blev större än efterfrågan under 1970- och 80-talet. För att överleva tvingades företagen effektivisera sin marknadsföring genom att dela in sina kunder i olika segment och målgrupper. Strategier med differentiering av produkter och tjänster blev tydligare. (Lilja 2005)

Den traditionella transaktionsorienterade marknadsföringen är enbart inriktad på att avsluta så många transaktioner som möjligt på minsta möjliga tid. Relationsmarknadsföringen skiljer sig så till vida att den istället ämnar skapa värde, förtroende, gemenskap och kvalitet på lång sikt, tillsammans med kunden. Företagen måste då ha en förmåga att attrahera, upprätthålla och aktivt främja kundrelationer för att kunna skapa en långsiktig relation. (Blomqvist et al. 2004) Det finns inte en etablerad definition på relationsmarknadsföring utan begreppet definieras olika av olika forskare vilka dock har många gemensamma ståndpunkter. Vi har valt en definition av relationsmarknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum:

”Relationsmarknadsföring sätter kundrelationer i fokus, det betyder att genom personliga relationer skapas långsiktiga kundrelationer som genererar kundlojalitet. I relationen finns minst två parter som står i kontakt med varandra, kund och företag. Viktigast är hur företaget ska förhålla sig till kunder och hur verksamheten påverkas och kunderna bemöts. Nätverk uppstår när relationerna blir många, komplexa och svårbeskrivna. I relationerna har parterna kontakt. De utför aktiviteter och samspelar med varandra, det kallas även interaktion.”

(Gummesson 2002, sid. 16-17)

Genom att skapa långsiktiga relationer med kunden kan företaget få större möjlighet att utvecklas i samklang med marknadens behov. Företagen ökar möjligheterna att kunna utläsa både nuvarande och framtida kunders behov och kan då mer effektivt använda sina resurser. Lojalitet blir då en viktig aspekt och det är även målet med relationsmarknadsföring. Att skapa relationer med kunderna är lönsamt då intäkterna ökar med en lojal kundgrupp samtidigt som marknadsföringskostnaderna kan hållas nere. (Blomqvist et al. 2004) Att använda sig av relationsmarknadsföring är på så vis en affärsstrategi, och inte enbart en marknadsföringsstrategi. Personalen på företaget involveras i relationsskapandet och tillsammans med kunden kan nya produkter och tjänster utvecklas. (Lilja 2005)

Relationsmarknadsföring jämföras ofta med CRM i litteraturen men begreppen skiljer sig emellertid åt till stor del. Relationsmarknadsföring är inriktad på relationen till flera olika intressegrupper både ur ett internt och externt företagsperspektiv och är inriktad på känslomässiga faktorer såsom förtroende, tillit och empati. CRM, å andra sidan, ligger mer

på ledningsnivå inom företaget och fokuserar på att attrahera, bibehålla och utveckla relationen främst med företagets nyckelkunder. (Sin et al. 2005)

4.2 Definition av CRM

Teorierna om CRM skiljer sig en hel del gällande begreppets byggstenar, dess syfte och användningsområde. Även de företag som idag använder sig av CRM definierar begreppet på olika sätt. En syn på CRM inriktar sig på systemet som en teknologisk innovation och ett verktyg för att kunna analysera och systematisera kundinformation. Andra ser CRM mer som ett initiativ i form av lojalitetsprogram, callcenters, one-to-one marketing och liknande. En tredje syn på CRM är som en blandning av marknadsföringsstrategier, strukturer, processer och teknologi. (Sin et al. 2005) Det finns många exempel på definitioner att hämta inom teorin och vi har här valt att presentera ett urval.

Gummessons (2002) definition av begreppet CRM lyder:

”CRM är RM:s värderingar och strategier, - särskilt i avseende kundrelationer- omsatta i praktiskt tillämpning.” (sid. 334)

Swift (2001) menar att CRM är:

“A comprehensive approach which provides seamless integration of every area of business that touches the customer – namely, marketing, sales, customer service and field support – through the interrogation of people, process and technology, taking advantage of revolutionary impact of Internet.” (sid. 16)

Enligt Payne (2000) är CRM:

...“the creation, development and enhancement of individualized customer relationships with carefully targeted customers and customer groups resulting in maximizing their total customer life-time value.”

(Sin et al. 2005, sid. 2)

Kotler och Armstrong (2004) å andra sidan beskriver CRM som:

“The overall process of building and maintaining profitable customer relationships by delivering superior customer value and satisfaction.”

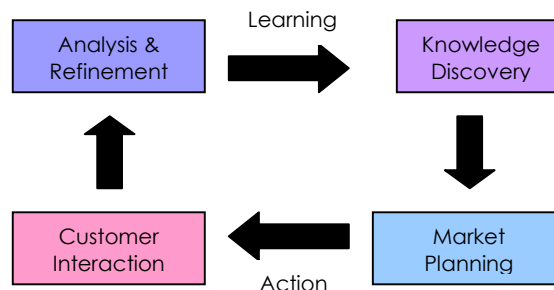
(Sin et al. 2005, sid. 2-3)

Som de olika definitionerna tydliggör saknas idag exakta teoretiska beskrivningar på CRM och forskningen inom området måste utvecklas. Många teorier lägger dock

betoning på ordet *relationer* inom CRM och framhäver ett nytt perspektiv där relationen mellan köpare och säljare ska vara i fokus för hela företaget. (Gummesson 2002) Med utgångspunkt i definitionerna av begreppet fortsätter vi med en mer konkret beskrivning av hur arbetet med CRM beskrivs i teorin.

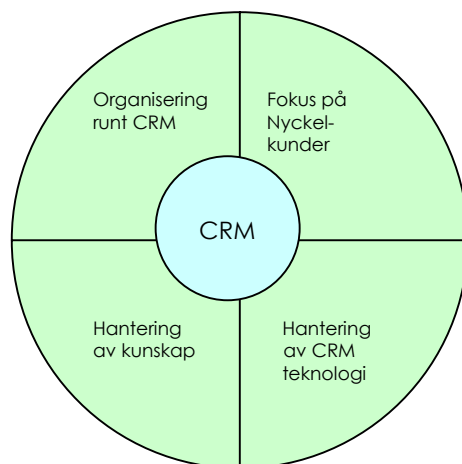
4.3 Fyra kritiska aktiviteter

Arbetet med CRM kan exemplifieras som en iterativ process i flera faser. I interaktionen med kunderna samlar företaget upp information som lagras i företagets kunddatabas. Genom att analysera och systematisera informationen kan företaget utvinna kunskap om sina kunder och om marknaden. Denna kunskap används i planeringen av framtida interaktioner och kommunikationen med kunderna. Den viktigaste aspekten med CRM är att kontinuerligt lära av och utveckla sin kommunikation med kunderna för att på så vis utveckla en ökad långsiktig lönsamhet. (Swift 2001)



Figur 4.3: CRM:s iterativa process (Efter Swift 2001, sid. 40)

De senaste teoretiska diskussionerna kring CRM, delvis baserat på djupintervjuer med ledare som idag använder CRM i sina verksamheter, har lyft fram fyra viktiga och kritiska aktiviteter som krävs för en lyckad CRM process; organisering runt CRM (CRM organization), fokus på nyckelkunder (key customer focus), hantering av CRM teknologi (technology-based CRM) samt hantering av kunskap (knowledge management) (Sin et al. 2005). Vi kommer här att ge en kortare teoretisk beskrivning av de fyra aktiviteterna för att sedan i följande fyra kapitel analysera innebörden av dem, och deras betydelse för en researrangör.



Figur 4.3 (2): Fyra kritiska aktiviteter (Översatt efter Sin et al. 2005. sid. 4).

Organisering runt CRM kräver en stor intern förändring gällande hur processer och arbetsuppgifter är uppdelade inom företaget. Den viktigaste aspekten är att skapa en organisation som i alla led arbetar för att stärka relationen med företagets nyckelkunder. Detta kräver en ökad integration av avdelningar och personal med ett tydligt fokus på samarbete och kommunikation. Företaget måste organisera både sin personal, sina resurser och sin struktur på ett sådant vis att relationen med kunderna sätts i centrum. (Sin et al. 2005)

Fokus på nyckelkunder innebär att företaget tillämpar en tydlig kundcentrerad strategi. Genom att kartlägga och segmentera kunderna kan företaget utvärdera vilka kunder som är de mest lönsamma och koncentrera sig på att utöka värdet i tjänsten genom en mer individanpassad strategi. På så vis begränsar även företaget sig till en utvald kundgrupp vilket ökar förutsättningarna att förbättra kunskapen om dessa kunder. En mer etablerad relation och kommunikation med nyckelkunderna medför fler lojala kunder. Lojala kunder har som regel en positiv inverkan på företagets långsiktiga lönsamhet då det kostar mer att attrahera nya kunder än att behålla de befintliga. Samtidigt kan kostnader för marknadsföring sänkas och effektiviseras betydligt. (Sin et al. 2005)

Hantering av teknologi är en essentiell del för att CRM ska fungera i praktiken. IT-tekniken bakom CRM bygger på system som samlar in, lagrar, analyserar och fördelar kundinformation systematiskt. Informationen i systemen utgör grunden för företagets övergripande analyser och strategiska beslut vilket ställer höga krav på insamling av

relevanta och aktuella data. Med teknologins hjälp kan företagen öka sin individanpassning av tjänster och produkter, öka kvaliteten på kundrelationen och samtidigt sänka sina kostnader. (Sin et al. 2005)

Hantering av kunskap är en aktivitet som kräver att företaget optimerar den information som fås genom kundrelationerna och använder den strategiskt i sin planering. Genom kundrelationer kan viktig kunskap och erfarenhet inhämtas om den organiseras väl och tas tillvara. För att uppnå dessa mål måste företagsledningen lyckas med att både fånga upp kunskapen och kommunicera ut den i alla led. Detta förutsätter också skapandet av en lärande organisation som hela tiden utvecklas och förbättras i syfte att stärka sin konkurrenskraft. (Sin et al. 2005)

4.4 Från CRM i teorin till CRM hos researrangören

I detta kapitel har vi introducerat CRM som begrepp, dess innebörd och beståndsdelar. Utifrån vår sammanställning av teorier kring CRM kommer vi att fördjupa vår undersökning och fokusera på vilka problem och möjligheter CRM kan innebära för en researrangör. I följande fyra kapitel presenterar vi därför var och en av de fyra kritiska CRM aktiviteterna. Varje kapitel inleds med en redogörelse för de teoretiska aspekterna kring aktiviteten för att sedan kompletteras med ett empiriskt perspektiv med åsikter hämtade från intervjuer med konsulter inom CRM samt från ledning och frontpersonal inom olika researrangörer.

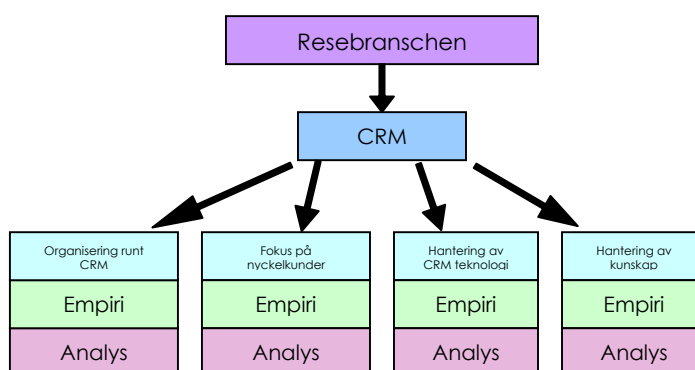
Följande kapitel kommer att behandla CRM utifrån; *Organisering runt CRM*, *Fokus på nyckelkunder*, *Hantering av CRM teknologi* samt *Hantering av kunskap*. De fyra kritiska aktiviteterna utgör basen för vårt syfte och uppsatsen kommer således att diskuteras utifrån detta perspektiv.

Eftersom de intervjuade CRM konsulterna arbetar dagligen med att hantera de fyra kritiska aktiviteter som vi i teorin identifierat bidrar dessa framförallt med att fylla de luckor kring de praktiska aspekter med ett CRM system som teorin utelämnar. Konsulterna arbetar nära ledningsgrupper på olika företag och besitter därför också värdefull information gällande ledningsaspekter och CRM. Framförallt är deras kunskap av vikt på grund av att de har stor

inblick i hur olika avdelningar på ett företag kan arbeta med CRM samt vilka problem och möjligheter de stöter på i sitt arbete.

Den personal på ledningsnivå som vi intervjuat arbetar idag på två olika researrangörer. Båda företagen arbetar i nuläget med att bygga upp CRM projekt för respektive verksamhet och deras lärdomar under den gångna processen i kombination med kunskap från resebranschen är viktigt tillskott till vår studie. Frontpersonalens erfarenheter ger oss en förståelse för deras arbetsuppgifter och organisering i nuläget. Denna information ger oss ett perspektiv på och en förståelse för vilket utgångsläge ledningen hos en researrangör arbetar ifrån då de tar sig an ett CRM projekt. Frontpersonalen är företagets ansikte utåt och även de som hanterar mötet med kunden. Deras perspektiv är då också viktigt utifrån en försäljningssynpunkt.

Varje kapitel avslutas med en analys av var och en av de kritiska aktiviteterna inom CRM där teori och empiri gällande resebranschen och CRM tas upp. Syftet med analysen är att tydliggöra vilka problem och möjligheter ledningsgrupper hos researrangörer bör beakta vid tillämpning av CRM. I kapitel nio återkommer vi med en sammanfattande diskussion av de fyra aktiviteterna samt presenterar vilka möjligheter och problem dessa kan innebära för en researrangör.



Figur 4.4: Disposition över kapitel 5-8

5. Organisering runt CRM

Vi presenterar här den första av de fyra kritiska aktiviteterna runt CRM. Vi avser i detta kapitel att tydliggöra de problem och möjligheter som organisering runt CRM kan innebära för en researrangör. Inledningsvis presenterar vi den teoretiska aspekten på denna aktivitet och fortsätter därefter med att återge synpunkter vi hämtat från intervjuer med konsulter inom CRM samt ledningspersonal och frontpersonal på olika researrangörer. Avslutningsvis följer en analys av det teoretiska och empiriska materialet.

5.1 Ett teoretiskt perspektiv

Att införa CRM i ett företag kräver stora organisatoriska förändringar. För att hela organisationen ska stödja arbetet med CRM krävs att både personalavdelningen, organisationsstrukturen och resursfördelningen strävar mot ett gemensamt mål. Första steget är då att fokusera på processerna och inte de teknologiska verktygen. Det ligger på ledningen att tydliggöra övergripande mål, syfte och ansvarsfördelning för arbetet. En övergripande strategi ska definiera orsakerna till varför förändringar bör ske och vilka fördelar som finns att vinna genom CRM. Här krävs även tydliga ramar för budget och tidsramar för processen. Samtidigt bör ledningen tydligt definiera vilka steg som arbetet kräver, vad som ska mätas, styras och följas upp under projektets gång för att på så vis få en kontrollerad överblick. (Swift 2001) Organisationen måste struktureras så att långsiktiga kundrelationer prioriteras. Detta innebär att företagets olika divisioner måste integreras och man måste samarbeta på ett djupare plan med kunden i fokus. Ofta skapas nya samarbetsteam med personal från olika avdelningar och funktioner. För att lyckas krävs då att alla anställda inom företaget är väl införstådda med avsikt, mål och vikten av CRM arbetet. (Sin et al. 2005)

”The hardest part of becoming CRM-oriented isn’t the technology, it’s the people”

(Krauss 2002, sid. 5)

Den interna marknadsföringen är en av de mest väsentliga uppgifterna för ledningen att arbeta med. För att frontpersonalen ska agera serviceinriktat och i enlighet med CRM processen måste de motiveras, aktiveras och göras delaktiga under hela processen. Först när de interna relationerna och kommunikationen fungerar optimalt finns förutsättningar att agera externt. Mycket ansvar finns hos ledningen då deras attityder och beteende är riktlinjen för övriga medarbetare. Den interna företagskulturen måste bygga på ett positivt internt servicekoncept och samarbete. Samtidigt bör frontpersonalen få det underlag i form av kunskap och befogenhet som krävs för att effektivt kunna hantera de frågor och problem kunderna presenterar. I "sanningens ögonblick" möts kunden och säljaren och ett utbyte av resurser sker. Vid den interaktionen bedömer kunden företagets kvalitet och avgör om relationen ska fortsätta. (Grönroos 2002)

Trots sin omfattande framväxt och popularitet har CRM projekt inte lyckats uppnå den succé som förutspåts. Enligt undersökningar utförda av både Meta Group och Gartner Group rör sig andelen misslyckade projekt mellan 55 och 70 %. Till viss mån kan dessa misslyckanden härröras till den grundläggande problematiken runt själva innebörden och förståelsen för CRM begreppet. Av de företag som idag använder CRM är det stor skillnad mellan hur de definierar CRM:s användningsområden. Undersökningar visar att 78 % anser CRM vara något som hanterar kundrelationer medan 22 % menar att CRM främst består av ett antal verktyg och teknologi. (Brown 2000) Det är viktigt att hela företaget förstår att CRM är en iterativ process och inte ett datasystem eller tillfälligt projekt. Med en felaktig eller bristande förståelse för komplexiteten i CRM gör företagen ofta felriktade satsningar och ökar riskerna för misslyckanden. (Greenberg 2001)

5.2 CRM konsulternas perspektiv

Enligt respondenten Erik Swärd innebär ett CRM system ofta stora förändringar och det är svårt att få med personalen och hela företaget på den resan. Därför framhäver han vikten av att ledningen tar stor hänsyn till användarnas behov och lyssnar med stort allvar på deras åsikter, och tar hänsyn till dessa aspekter vid interna CRM utbildningar.

"Människor tar ofta sitt arbete på stort allvar och upplevs förändringen som ett störande moment kommer personalen att göra motstånd."

(Swärd 2007-04-27)

Största problemen med CRM arbetet uppstår enligt Johan Segergren vanligtvis då företagsledningen tenderar att sätta för stora förväntningar på systemet istället för på de processer som krävs för att systemet ska fungera. CRM, menar han, kan aldrig bidra till framgång utan att processerna fungerar och utan ledningens stöd. Det kräver ett ”top-down” perspektiv där högsta ledningen driver projektet. Enligt Segergren kan inte CRM lämnas över till någon mellanchefer eller säljansvarig om inte ledningen är engagerad och drivande. Det krävs tydliga direktiv och många beslut måste initialt både involvera och fattas av dem som har ett helhetsperspektiv på företaget, det vill säga högsta ledningen. Som Segergren menar kräver CRM att tre faktorer fungerar; system, processer och användare, det vill säga personalen. Segergren menar att ledningen ofta förväntar sig att de kan betala för en dyr IT-lösning som ska vara självgående. Men alla tre områden kräver lika mycket tid vardera. Han menar vidare att företag generellt gärna betalar mycket pengar på tekniken men snålar på tid och resurser gällande processer och personal.

Michael Mouantri menar även att kommunikationen i företaget kan förbättras med CRM så till vida att tillgången på information sprids och görs tillgänglig för alla relevanta parter. Delad information menar Mouantri vara en avgörande faktor för att olika avdelningar ska uppleva att de arbetar gemensamt, mot samma mål och kunder. CRM innebär även ett ökat stöd från ledning till säljare, enligt Segergren. Som exempel ges hur ledningen kan använda statistiken i systemet och identifiera de statistisk sätt mest lönsamma kunderna. Informationen hjälper säljaren i arbetet vilket då även kommer att avspeglar sig i den individuella lönen. Ledningen kan genom CRM systemet även se vilket kontor som har mest återkommande kunder och varför. En sådan överblick över aktiviteter och resultat ökar möjligheterna att lära av varandra inom företaget. Med samlad och delad information framhäver Segergren att intresset och fördelarna med den interna kommunikationen och samarbetet synliggörs.

5.3 Ledningens perspektiv

Vid intervjuer med representanter ifrån olika ledningsgrupper betonades ledningens roll i arbetet med CRM som mycket betydande av Fredrik Juhlin och Helene Wallin, båda på MyTravel Sverige AB. CRM projektet inom MyTravel var från början förankrat hos ledningen och det fanns ett enormt engagemang från företagets alla hörn, berättar Juhlin. Han menar att det är viktigt att alla förstår vad ett CRM system innebär för företaget och att det finns en förståelse för projektet. Wallin menar att det är viktigt att från början förankra systemet hos frontpersonalen för att inte hela projektet ska falla. Inom MyTravel arbetar man med vissa nyckelpersoner från frontpersonalen som får fungera som ”ambassadörer” för det nya systemet. Dessa personer tillför sitt perspektiv på systemets utformning och anpassning till frontpersonalens arbetsuppgifter. Deras roll blir även att överbygga en del av det motstånd som kanske uppkommit hos användarna om enbart ledningen förmedlat ut de nya tankarna och arbetssättet, förklarar Wallin.

”Om man inte redan från början engagerar frontpersonalen kommer de inte känna sig involverade i arbetet och kommer då heller inte att använda systemet i slutändan”

(Wallin 2007-05-07)

Enligt Andreas Axelson på Nätresebyrån, innebär en intern samordning en stor utmaning för en researrangör. Han hänvisar till sin tid som försäljningsansvarig då han ansvarade för tio olika butiker i Sverige. Samarbetet och kommunikationen mellan butikerna var då mycket bristfällig vilket gjorde det betydligt svårare att koordinera arbetet som en helhet, berättar Axelson.

”De enskilda butikerna skapar alltid sina egna mål och interna företagskulturer. I bästa fall samordnas de runt de ekonomiska målen”

(Axelson 2007-04-25)

5.4 Frontpersonalens vardag

Samtliga säljare beskrev det interna samarbetet och kommunikationen som relativt begränsad. Resesäljarna träffar sällan någon ur företagets högsta ledning och de ansåg att kontakten med ledningen var mycket dålig. Istället framhövdes den närmsta chefen som en viktig länk gällande kommunikation mellan frontpersonal och ledning. Flera poängterade dock att vid behov så kunde de även via email få kontakt med ledningen relativt enkelt. Kommunikationen inom företagen skedde generellt även via email och telefon eller via telefonkonferenser och möten när viktiga frågor behövde diskuteras.

Mellan de olika butikerna menar resesäljarna att det snarare råder konkurrens än samarbete, främst beroende på att provisionen utgör en stor del av deras lön. Graden av konkurrens varierade emellertid en del och på vissa företag rådde det även konkurrens inom den gemensamma butiken. Vissa säljare berättade att kollegor inte sällan tog de, ur provisionssynpunkt, lönsamma kunderna från varandra. Provisionen framhövdes samtidigt som en viktig motivationsfaktor, men dock inte viktigare än viljan att kunna ge bra service till kunderna. Majoriteten av resesäljarna ansåg även att det inte fanns någon teamkänsla eller kommunikation mellan butikerna eller inom företaget i stort. Dock beskrev de ofta teamkänslan som bättre inom den egna butiken. Samtliga guider som arbetar ute på destinationerna uppgav däremot att sammanhållningen där är mycket god. Samarbetet gällde i första hand arbetet med att tillgodose gästernas önskemål och behov. Däremot hade guiderna mycket sällan kontakt med huvudkontoret hemma i Sverige. Den mesta kontakten förmedlades via destinationens servicechef.

”Det är verkligen jättebra stämning och teamwork ute på destinationerna, det går inte att jämföra med hur det var när jag arbetade som resesäljare i Sverige.”

(Frontpersonal G, 2007-05-02)

5.5 Problem och möjligheter

Gällande organisering runt CRM har researrangörens organisationsstruktur framträtt som en kritisk faktor som kräver både planering och strukturering. Utifrån vår teoretiska framställning har vi kunnat konstatera att en researrangör uppfyller definitionen på en vidsträckt organisation. Problematiken för en researrangör gällande organiseringen runt CRM återfinns därför till stor del i den internt komplexa organisationsstruktur som karakteriserar dessa företag. Det geografiska avståndet mellan ledning och frontpersonal är ofta stort och den personliga kontakten är begränsad. Organisationsstrukturen har en direkt inverkan på företagskulturen vilket bekräftas av vår empiriska studie. Ute på destinationerna beskrevs en känsla av gemenskap och ibland även inom butikerna. Mellan de olika avdelningarna uteblev däremot nästan all kommunikation och samarbete. Som även delar av ledningspersonalen förtydligat var det mycket vanligt att de enskilda butikerna arbetar utifrån sina egna mål och intressen och personalen upplevde inte sig själva som en del av en större helhet.

Ett effektivt CRM system förutsätter att ledning och personal arbetar mot samma mål, gemensamt. Utan nära kontakt och med mycket bristfällig kommunikation försvåras både uppbyggandet av kulturen, kontroll över utveckling och en gemensam målstyrning. Med stöd av både vår teori och empiri menar vi därför att organisering runt CRM kommer att innebära en mycket stor utmaning för en researrangör. Det krävs ett stort förarbete för framförallt ledningen att försöka hitta nya vägar att integrera de olika divisionerna och skapa en ny gemensam plattform att utgå ifrån. Som teorierna menar är en av vägarna då att skapa nya arbetslag eller uppgifter som ställer krav på samarbete och kommunikation mellan avdelningarna för att slutföra sina uppgifter.

Utifrån intervjuerna med ledningen har vi också kunnat se ett betydligt större engagemang för att förbättra den externa kundkommunikationen än den interna. Vi ser tydliga risker i ledningens bristande förståelse för det interna arbete som enligt både teorierna och konsulterna krävs för att lyckas med CRM. Utan ledningens förståelse för den interna organisering runt CRM som krävs är riskerna stora att målet med CRM inte kommer att uppnås. Först när ledningen ser CRM i sin helhet kan gemensamma mål för hela organisationen förmedlas ut.

Researrangörens vidsträcka organisation och bristande kommunikation leder också till interna ”kunskapsgap”. Både personal på ledningsnivå och frontpersonalen betonade problematiken med det bristande interna samarbetet mellan de olika kontaktpunkterna som kunden passerar. Idag förlorar ledningen därför mycket viktig information om vad som sker i tjänstprocessens alla led vilket leder till att servicekvaliteten sjunker. Som våra teorier framhäver är tjänstprocessen inom resebranschen svår att kontrollera. Kvaliteten på upplevelser styrs av en ytterst subjektiv uppfattning hos kunden. Det blir då än viktigare för researrangören att kunna styra hela processen för att i möjligaste mån leverera kvalitet. Möjligheterna med att organisera företaget runt CRM kan vara ett viktigt bidrag för att överbygga denna problematik. Som CRM konsulterna påvisat kan CRM bidra till att minska effekten av de stora interna avstånden och öka förutsättningarna för ett bättre samarbete och kommunikation. Ute på destinationerna kan guiderna med hjälp av ett CRM system få resenärernas bakgrundsinformation direkt på plats. Vid eventuella problem kan platspersonalen spåra kundens bokning, se den tidigare kommunikation som skett med kunden och de kommentarer som lämnats av exempelvis säljaren hemma i Sverige. Med hjälp av CRM förmedlas därför informationen om kunden på ett mer organiserat och strukturerat vis.

För att lyckas med en så stor intern förändring i organisationen krävs frontpersonalens stöd. Enligt CRM konsulterna krävs det att användarnas behov och intressen tas tillvara från första stund, för att på så vis främja deras delaktighet och positiva inställning. Ett sätt att säkra frontpersonalens delaktighet är enligt ledningspersonalen att använda sig av nyckelpersoner som får påverka utformandet av CRM systemet. Dessa personer kan sedan ute i butiker, callcenters och på destinationer i praktiken visa på fördelarna med systemet samtidigt som de anställda upplever att deras åsikter och behov tas tillvara.

6. Fokus på nyckelkunder

Vi presenterar här den andra av de fyra kritiska aktiviteterna runt CRM. Vi avser i detta kapitel att tydliggöra de problem och möjligheter som fokus på nyckelkunder kan innebära för en researrangör. Inledningsvis presenterar vi den teoretiska aspekten på denna aktivitet och fortsätter därefter med att återge synpunkter vi hämtat med intervjuer från CRM konsulter samt ledningspersonal och frontpersonal på olika researrangörer. Avslutningsvis följer en analys av det teoretiska och empiriska materialet.

6.1 Ett teoretiskt perspektiv

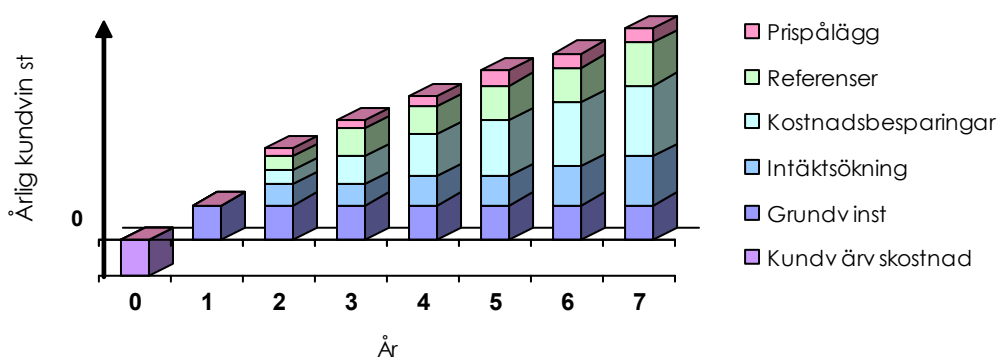
“CRM’s goal is to increase the opportunity by improving the process to communicate with the right customer, providing the right offer (product and price), through the right channel, at the right time. “

(Swift 2001, sid.

14)

CRM är baserat på teorier om att det idag kostar mindre för ett företag att behålla sina gamla kunder än att hitta nya. Undersökningar har visat att det kan skilja upp till fem gånger kostnaden och att långsiktiga kundrelationer dessutom är de mest lönsamma på lång sikt. (Swift 2001) Enligt Armstrong och Kotler (2006) förlorar det genomsnittliga företaget 10 % av sina kunder årligen. Samtidigt kan ett företag som minskar andelen förlorade kunder med 5 %, höja sin vinst med mellan 25 och 85 %. Nya kunder lockas ofta till företag på grund av en tillfällig kampanj eller engångserbjudande men tenderar ofta att gå vidare till andra företag sedan. Att enbart konkurrera med priset är en enkel strategi, men det skapar inga långsiktiga relationer med kunden. CRM ger företaget en möjlighet att expandera men samtidigt behålla den personliga kontakten med kunderna. Verkyget underlättar även för personalen att hantera kundmötena på ett mer effektivt vis under förutsättning att de besitter tillräckligt med träning och förståelse för CRM. (Armstrong & Kotler 2006) Som Greenberg (2001) uttrycker det: ”*Good CRM must be able to help people throughout the enterprise to make smarter decisions faster*” (sid.12). Att använda sig av CRM innebär att företaget tydligt uttalar sina mål att erbjuda kunden ett utökat värde utöver varan eller tjänsten. Denna extra service utgör orsaken till varför kunden väljer att

återvända istället för att gå till ett konkurrerande företag. (Swift 2001) Genom att styra och utveckla relationen till kunden ökar kundens värde för företaget. En väl fungerande kundrelation leder då till att den enskilda kundens värde ökar med tiden som relationen är befintlig. (Grönroos 2002) Denna utveckling redovisas nedan i en modell av Grönroos (ibid.).



Figur 6.1: Lojala kunders lönsamhetseffekt (Efter Grönroos 2002, sid. 147)

Kunden besitter mycket värdefull kunskap som är viktig att fånga upp och använda för att ytterligare kunna förbättra företagets erbjudande. Kundrelationen handlar därför om ett utbyte av resurser bestående av känsla, handlingar och kunskap. Konkurrensförmågan kan då ses som en sammanfattande funktion av dessa tre resurser. (Storbacka 2000) Att välja att inrikta sig på sina nyckelkunder kräver en fokuserad och välplanerad strategi. Det handlar om att genomgående öka värdet för dessa kunder genom att erbjuda personlig och skräddarsydd service. En viktig del i valet av nyckelkunder är att beräkna kundens totala livsvärde för företaget, KLV (kundens livsvärde). KLV kan definieras som: *”nettovärdet av kunden under relationens hela livscykel, minus kostnader för service, transaktion och försäljning”* (Armstrong & Kotler 2006, sid.150). Utifrån denna siffra kan företaget utvärdera vilka kunder som är lönsamma och vilka som kostar mer än de genererar i vinst. Servicen och kommunikationen till dessa nyckelkunder kan sedan personifieras ytterligare och genom ökad kommunikation kan värdet för kunden höjas och relationen förbättras. Företaget kan då vinna fler lojala kunder och få högre vinstmarginaler samtidigt som onödiga kostnader med mindre lönsamma kunder kan skäras ner. (Armstrong & Kotler 2006)

Frågan om rättigheten till relationen med kunden kan dock medföra ett problem. Det är en samordningsfråga som ofta dyker upp när arbete ska fördelas mellan centraliserade och decentraliserade enheter. Tillhör relationen en specifik säljare, ett lokalt kontor eller en centraliserad avdelning? Avsikten med CRM är att kunden ska bli lojal företaget och inte en specifik säljare, men mycket ansvar i byggandet av relationer ligger hos frontpersonalen. För att CRM ska fungera är det då essentiellt att säljaren delar med sig av sin kunskap till systemet och information så att relationen ägs av företaget som helhet och inte av enbart av individen. (Storbacka 2000) På så vis kan CRM resultera i en övergång från individkapital till strukturkapital och processen tydliggör ytterligare vikten av utbildning av personal för att få stöd i CRM projektet av alla anställda. Armstrong och Kotler (2006) lyfter även frågan om kundens rätt till sin egen information. Företagen lagrar exempelvis ofta personlig information, köpmönster och historiska data om individuella kunder. Diskussioner om sekretess och risk för stöld av information har förts fram och Armstrong och Kotler (2006) menar vidare att kunder inte alltid ser fördelarna utan upplever sig kränkta när företagen kartlägger deras privatliv. (ibid.)

6.2 CRM konsulternas perspektiv

Både säljarna och kunderna har mycket att vinna med CRM, enligt CRM konsulterna. CRM innebär att alla säljare, oavsett geografisk placering, direkt kan inhämta viktig kunskap om kunden och på så vis lättare anpassa tjänster och erbjudande vid kundmöten. Enligt Mouantri måste en resesäljare utan kunskap om kunden ofta fråga sig fram och gissa sig till kundens budget för att kunna erbjuda ett attraktivt alternativ. Som Mouantri framhäver, uppskattar kunder alltid när företagen vet vad de vill ha och om en mer personlig relation finns etablerad. För kunden blir även processen betydligt enklare och mer effektiv med CRM. Kunderna slipper fylla i sina personuppgifter vid upprepade tillfällen och kan samtidigt vara trygga i vetskapen om att företaget uppmärksammat deras behov och bemöter dem med anpassade erbjudanden. På så vis menar Mouantri att CRM knyter kunden närmre företaget och tränar kunden i företagets rutiner och funktioner. När allt fler kunder själva bokar eller beställer tjänster via hemsidor och liknande utför de också en stor del av företagets arbete, samtidigt som kvaliteten på tjänsten ökar. Detta menar Mouantri leder till sänkta kostnader för företaget samtidigt som mellanhänder och agenter kan undvikas.

För en researrangör som har personal ute på olika destinationer skulle kundrelationen säkerligen förbättras och förenklas med CRM, enligt Swärd. Om platspersonalen får klagomål från kunderna är det viktigt att personalen kan gå in i systemen och spåra bokningar och hitta tidigare information. Detta underlättar både förståelsen för kunden och hanteringen av situationen. Gällande insamling av kundinformation menar Swärd att det alltid är viktigt att beakta lagar såsom PUL-lagen. Företagen har rätt att hålla en viss kunddata men gränserna är ofta hårfina på vad som accepteras inom lagen. Segergren framhäver även risken att hackers når konfidentiell information, eller att säljarna inte hanterar informationen på ett fördelaktigt vis. Segergren menar därför att företaget alltid bör ge sina säljare riktlinjer i hur informationen ska användas vid försäljning. Enligt Swärd bör ledningen begränsa tillgången på information till olika nyckelpersoner för att försäkra sig om att den inte kommer i fel händer.

6.3 Ledningens perspektiv

MyTravels mål med CRM projektet är att förbättra företagets kundperspektiv. Med en mer preciserad kommunikation till kunden tror Juhlin och Wallin att de kan dra ner på kostnaderna i och med att man minskar andelen felriktad kommunikation. Det kommer att innebära att företaget även får ut mer av varje kundmöte, menar Wallin.

Med ett CRM system vill MyTravel förbättra möjligheterna att kunna erbjuda rätt produkt till rätt kund samt rätt information vid rätt tillfälle. Med hjälp av ett CRM system hoppas Wallin samtidigt kunna se mönster i kundkontakten. Systemet ska kunna hjälpa till att svara på frågor som; ”Hur är den här kunden? Vilka tjänster passar just den här kunden?” Idag behandlas kunderna i princip lika inom företaget. Med hjälp av ett CRM system vill de istället kunna bemöta kundernas specifika behov i större utsträckning och de tror att det kommer att bli en win-win situation för kunden och för MyTravel. För MyTravel ska CRM systemet hjälpa till att sälja mer skräddarsydda och avancerade resor som genererar mer intäkter, medan kunderna får bättre och mer personlig service. I slutändan är målet att skapa bättre lönsamhet i företaget tack vare fokuseringen på ”*rätt produkt vid rätt tillfälle*” (Juhlin 2007-05-07).

Stene Boldt påpekar dock att det finns vissa risker med att hantera mycket privat information i kundmötet. Risken finns att kunderna inte ser detta som en extra service utan istället upplever att företaget inte respekterar deras integritet. Informationen måste hanteras varsamt menar han. MyTravel har också fått lägga ner mycket tid och arbete på att anpassa systemet till personupplysningslagen. Det är mycket viktigt att detta sköts på rätt sätt och att man kommunicerar med kunderna på rätt sätt, berättar Wallin. Det är en viktig balansgång som man måste ta hänsyn till och respektera, anser hon.

”Det är exempelvis viktigt att man inte ‘stör’, det får inte bli en ständig kommunikation så att kunderna tröttnar, utan den måste föras taktiskt.”

(Wallin, 2007-05-07)

6.4 Frontpersonalens vardag

Samtliga respondenter beskriver relationsskapande med kunden som en mycket viktig aspekt i sitt arbete. För att kunna ge kunderna så bra service som möjligt hjälper säljarna varandra i arbetet genom att förmedla information till varandra om kunderna. Flera av respondenterna påpekar att kunden och företaget är lika aktiva i relationsskapandet. Kunderna tenderar ofta att söka upp den person de tidigare varit i kontakt med. Som flera respondenter beskrev det, har kunden behov av att känna sig viktig och få lite av en ”VIP-känsla” vilket kan uppnås när en relation är etablerad. Samtliga säljare menar också att servicen bli bättre och mer effektiv ju bättre kontakt de har med kunden.

”Kunden känner sig speciell när man kan deras namn, vet hur många barn de har, vad deras man eller fru arbetar med och liknande, det skapar en ”familjekänsla”

(Frontpersonal D, 2007-04-25)

Överlag framgick även åsikten att kunderna skulle känna större trygghet i den service de får samt att risken för mindre lyckade upplevelser skulle minimeras om frontpersonalen hade mer information om kunderna. Med tillgång till gemensam kundinformation menar frontpersonalen att det blir lättare att skapa de ”rätta” förväntningarna.

”Idag skapar säljarna förväntningar som inte reseledaren känner till och då kan de heller inte leva upp till det.”

(Frontpersonal G, 2007-04-28)

Frontpersonalen påpekar också att det skulle kännas bättre att veta att företaget arbetar tillsammans och samarbetar för att skapa kvalitet genom hela kundens upplevelse. Detta för att kunna garantera att kundernas resa lever upp till förväntningarna.

6.5 Problem och möjligheter

De områden som är kritiska för researrangören att fokusera på för att med hjälp av CRM kunna lokalisera och premiera sina nyckelkunder är framförallt dess *kundrelationer* och *reseproduktens komplexitet*. Som vår teori visar tampas resebranschen idag med en stor andel illojala kunder och researrangörerna har en otydlighet i sin roll på marknaden. Som vår empiri har bekräftat saknar researrangörerna en djupare kunskap om kunderna idag och de vänder sig till en stor och oidentifierad kundkrets. Dessa strategier är inte hållbara med tanke på de ökade krav kunderna ställer på individuellt anpassade och skräddarsydda erbjudanden. Med små vinstmarginaler kan en effektivisering av kundhantering innebära stora möjligheter. Genom att erbjuda ett utökat värde utanför själva kärntjänsten kan researrangören öka sin konkurrenskraft. Värdet består i faktorer såsom förtroende, kunskap, kvalitet och säkerhet, vilket skapas genom långsiktiga relationer med återvändande kunder.

Försäljning av resor och ”drömmar” är enligt våra teorier en komplex tjänst i sig och effekten av massmarknadsföringen är i resebranschen begränsad. För att kunna leverera en tjänst som stämmer med kundens önskemål och drömmar krävs därför en aktiv dialog med en detaljerad och strukturerad kunskap som grund. Som frontpersonalen betonat är det betydligt lättare att skapa och leva upp till kundernas förväntningar när en relation har etablerats. Ur kundens perspektiv ökar då även tryggheten i köpet då företaget har förståelse och kunskap om kundens individuella behov. Som både vår teori och empiri visar är CRM en effektiv och strukturerad metod för att skapa en relation med kunden. CRM innebär då även att chanserna att leverera den utlovade kvaliteten på upplevelsen ökar.

CRM innebär att den individuella relation som skapats mellan säljare och kund ska delas och föras in i ett system som alla säljare får tillgång till. I de teorier vi presenterat gällande

CRM framställdes en risk gällande säljarnas vilja att dela med sig av den personliga relationen. Med tanke på den stora andel provision som utgör säljarnas lön, konkurrensen samt tidspressen de ofta arbetar under, finns risken att säljarna väljer att inte dela med sig av kundinformationen till CRM systemet. I vår empiriska undersökning har denna risk dock inte framställts som betydande. Samtliga av de intervjuade säljarna betonade att en nöjd kund var det viktigaste och utgör grunden för ett bra arbete. Säljarna påpekade tydligt kundens aktiva delaktighet i skapandet av den personliga relationen. Kunderna sökte ofta själva kontakt med den säljare de tidigare haft kommunikation med. På så vis upplevde inte säljarna det som en risk att dela med sig av kundens information, vilket redan idag skedde i stor uträkning. Istället menade säljarna att om man genom CRM skulle kunna föra över individkompetens till systemkompetens skulle en ”win-win” situation uppstå. Kundens skulle få bättre service och säljarna skulle kunna utföra ett bättre arbete vilket även då avspeglar sig i den individuella lönen.

Problem för researrangören med kartläggning och dokumentering av nyckelkunderna betonades både i vår empiriska och teoretiska studie. Dels innebär det en risk att kunderna inte upplever fördelarna med att offra den tid och energi som krävs för att delge personlig information till researrangören samt att de upplever det kränkande för integriteten. Som konsulterna menar måste därför researrangören använda CRM systemet på ett varsamt och strukturerat vis. Konsulterna påpekade även vikten av att enbart utvalda nyckelpersoner får tillgång till kundernas information. Researrangörerna måste också vara beredda på att anpassa sin databas efter personupplysningslagen. För att minska risken att kunderna upplever att deras integritet hotas är det, enligt både teori och empiri, viktigt att låta kunden själv ha översikt över och kunna reglera sin information.

7. Hantering av CRM teknologi

Vi presenterar här den tredje av de fyra kritiska aktiviteterna runt CRM. Vi avser i detta kapitel att tydliggöra de problem och möjligheter som hantering av CRM teknologi kan innebära för en researrangör. Inledningsvis presenterar vi den teoretiska aspekten på denna aktivitet och fortsätter därefter med att återge synpunkter vi hämtat med intervjuer från CRM konsulter samt ledningspersonal och frontpersonal på olika researrangörer. Avslutningsvis följer en analys av det teoretiska och empiriska materialet.

7.1 Ett teoretiskt perspektiv

IT-verktygen bakom CRM processen ska integreras i företagets övriga system och lösningen måste därför anpassas till företagets övriga struktur. Det är viktigt att tekniken underlättar personalens arbete och inte utgör ett hinder. Bra IT-lösningar ska kunna effektivisera för företagets kunder gällande betalningar via nätet, telefonväxlar och liknande. Det optimala är en lösning som hanterar samtliga av kundernas kontaktpunkter med företaget; callcenters, butikbesök och Internet. Genom att ha ett integrerat system fångas all information om kunden upp, oavsett vilken kanal kunden använder och samma service kan då erbjudas dygnet runt. (Brown, 2000)

Uppbyggnaden av kunddatabasen är ofta en av de största utmaningarna för företagen. Det är en tidskrävande process som kräver stora finansiella och kunskaps- investeringar. (Brown, 2000) Exempel på lyckade databaser finns att hämta inom flygbranschen, så kallade "frequent-flyer" program. Dessa innehåller ofta detaljkunskap om kunden som används för kundsegmentering, information om inträde och utträde av kunder, antal lojala kunder per flygning, klagomålshantering, effektivitet av olika säljkanaler och liknande. Målet med att bygga upp databasen är att registrera alla erfarenheter och interaktioner som skett mellan företaget och kunden och databasen kan liknas vid ett kunskapsbibliotek. Genom att analysera historiska data kan företaget bättre lära känna sina kunder, utvärdera kundernas respons på företagets agerande och bättre anpassa sig till kundens önskemål i framtiden. Informationen om kunden kan även användas för att förutspå förändringar av kundernas behov. Företagen kan då utveckla och lansera tjänster eller produkter innan

kunden själv hunnit bli medveten om sina förändrade behov. Databasen skapar på så vis kunskap om kunderna som ger förutsättningen för företagen att reagera på marknadsförändringar och fatta genomtänkta beslut i sin kommunikation med kunden och i sin produktutveckling. (Swift 2001)

7.2 CRM konsulternas perspektiv

Segergren menar att företag ofta vet väldigt lite om CRM teknologins omfattning när de kontaktar konsulter. De letar vanligtvis efter IT-system såsom ”Sales automation” vilket ger dem insyn i försäljningssiffror men inte är en helhetslösning utan enbart en del av CRM. Med en bristande insikt i funktionen menar Swärd att företagen tar en stor affärsrisk. Investeringen i CRM är ofta dyr och mycket omfattande. Det krävs därför alltid att företagen gör en ”proof of concept”, det vill säga testat systemet innan på en grupp eller avdelning för att försäkra sig om att det fungerar i praktiken. Risker blir annars överhängande för en enskild beslutsfattare och det är inte ovanligt att en persons karriär offras vid ett sådant misslyckande.

Mouantri menar emellertid att möjligheterna med CRM teknologin är mycket stora. Systemen kan byggas upp och anpassas helt efter företagets behov och de bästa lösningarna menar han vidare vara kopplade både till handdatorer, blackberrys (typ av handdator) och till mobiler. På så vis registreras alla aktiviteter som sker mellan kund och företag eller kund och samarbetspartners och förs in i statistiken för att sedan analyseras och utgöra grund för framtida planering och prognoser. Detta medför även att orderhandlingar och handläggningstider effektiviseras och kan redigeras tidigare om felaktigheter uppstår och det blir betydligt mindre pappersarbete. PDF-filer kan vara länkade till systemet med färdiga kontrakt som kan skickas ut till kunder och partners. Den enkla tekniken medför även att många av de tidigare inlärnings- och underhållsproblemen försvinner.

Swärd menar att större företag såsom researrangörer har speciella krav på CRM systemet. Systemet måste vara praktiskt och kunna delas upp i grupper eller marknader med en viss generalisering, och då krävs ofta lite mer avancerade lösningar. Swärd menar även att systemet måste vara lätt att distribuera och användarnas behov måste reflekteras tydligt i

den tekniska lösningen. Han menar att säljarna i många branscher inte är tillräckligt kvalificerade och de säljer i stora mängder istället för att sälja med kvalitet. Som Swärd uttrycker det pressar ledningen dem ofta att ”*deliver numbers*”. Genom att utveckla ett CRM system som innebär en förenkling av frontpersonalens vardag menar Swärd att frontpersonalen lättare stödjer CRM arbetet och då också förbättrar säljtekniken. När användarna upptäcker vilken nyttig och praktisk information de får tillbaka uppmuntras de att lära och använda systemet mer. Krävs det andra faktorer i syfte att få användarna med sig kan exempelvis provisionsandelen baseras på den information som läggs in i CRM systemet. Det finns då sällan en bästa lösning som passar generellt utan det krävs att systemet anpassas till företagets förutsättningar och behov. Innan teknologin implementeras krävs dock att företaget först kartlägger personalens arbetsprocesser gällande fakturor, reklamationer, kundkanaler och liknande. Därefter måste ledningen bestämma hur de vill att dessa processer ska fungera framöver. Som Segergren menar byggs systemet utifrån dessa beslut och användarna kan då undervisas. Utbildningen kan sedan ske genom träning tillsammans med en CRM konsult, alternativt kan konsulten träna någon i personalen som sedan ansvarar för kurserna.

En stor utmaning med CRM teknologin är enligt Segergren att upprätthålla aktuell information i systemet. Adresser och kontaktinformation måste vara korrekt vilket kräver att företaget inför tydliga rutiner för att informationen ska uppdateras och vara relevant. Annars menar Segergren att systemet kommer att bli för stort och innehålla alltför mycket felaktig information. Han förklarar vidare att om samma kund förekommer med olika eller felaktiga adresser så kommer säljaren själv att sluta tro på och använda systemet. Därutöver kommer företaget att skicka reklam och kampanjer på felaktiga grunder vilket indirekt bidrar till minskat förtroende. Ofta vill chefer samla in ”all” kundinformation medan säljarna på golvet vill arbeta med snabb och minimal information. Ledningen kanske vill ha information såsom kundens bakgrund, boende, intressen och liknande. För säljaren är alla dessa fakta inte relevant i det dagliga arbetet vilket därför i praktiken inte heller kommer prioriteras av säljarna. Som Segergren menar krävs det en balans. Det är då alltid bättre med lite men korrekt och relevant fakta än mycket och felaktig eller irrelevant information. Gällande system som involverar kunder är fungerande rutiner lika viktigt, poängterar Segergren. Kundförfrågningar via Internet måste behandlas inom en relativt begränsad tid för att kunden ska förlita sig på, och använda den teknologiska funktionen.

Det är ofta en god idé att även ge kunden möjligheten att fylla i sin egen information, förklarar Segergren. Kanske kan företaget skicka ut ett ”välkommen hem” mail till sina kunder med en Web Link direkt till kundens egen sida. Där kan frågor såsom – ”Hur uppfattade du hotellet?,” ”Uppfyllde destinationen era förväntningar? ”Gick flygresan bra?” eller ”Vad kan vi göra bättre till nästa gång?” finnas med. Detta är information som helst säljaren, enligt Segergren, bör få i ett ”pop-up fönster” nästa gång resenären bokar en resa.

Orsaken till att många företag inte lyckas uppnå de resultat de hoppats på beror ofta på att teknologin används fel, utbildningarna inte är tillräckliga eller att säljarna inte är tillräckligt bra, förklarar Swärd. Swärd anser att både säljarna och ledningen måste förstå att försäljning inte enbart handlar om att ha ”näsa för affärer” utan det är en process som måste ske strukturerat och stegvis för att lyckas väl, vilket CRM teknologin bidrar till att utveckla. Som Swärd menar handlar det om att företagen måste förstå att försäljning är en vetenskap som kräver en metodisk hantering och struktur. Ofta är företagen ostrukturerade och vill inte heller vara mer systematiska, då detta även kräver mer arbete. Swärd menar även att det är en enkel men kortsiktig utväg att arbeta friare. Men då förloras även poängen och de fördelar som CRM kan generera.

7.3 Ledningens perspektiv

MyTravel har som koncern köpt in ett internt CRM system och IT-stöd och samma system kommer att implementeras överallt inom hela koncernen. All personal på MyTravel, med undantag för ekonomiavdelningen, kommer att beröras av och använda företagets nya CRM system. För att optimera systemets effektivitet kommer MyTravel att anpassa systemet efter de olika användarnas behov och syftar då främst på säljpersonalen och personal ute på destinationerna. För att motivera personalen i användandet av CRM systemet menar både Juhlin och Wallin att det är viktigt att engagera alla från början. Gör man det ser personalen nyttan med systemet och förstår varför det behövs. Under en period kommer utbildning ske för användarna och de kommer även att erbjudas kontinuerligt stöd för att hantera systemet. Gällande personalen på destinationerna menar Juhlin att det är viktigt att informera dem om hur systemet fungerar och hur det kan hjälpa dem i deras arbete. Han poängterar även att det finns mycket att vinna om mer problem ute på

destinationerna kan lösas direkt på plats. Med ett CRM system kan man genom kontinuerlig dokumentation förhoppningsvis förbättra den processen. Wallin berättar även att det är viktigt att ge kunden en chans att delta i skapandet av sin egen information och de kommer därför att ges möjlighet att fylla i egna önskemål och ge feedback till företaget via en egen kund sida, ”min sida”. I syfte att arbeta med uppdatering av informationen i databasen arbetar MyTravel i nuläget med att upprätta rutiner för vad de kallar registervård.

På Nätresebyrån utvecklar man idag ett eget mindre CRM system. Enligt Axelson har de valt att göra kunden mycket delaktig i flera av processerna gällande uppbyggnaden av systemet. Systemet grundar sig i en ”VIP-klubb” för de viktigaste nyckelkunderna. Tanken bakom systemet är att företaget först bygger upp en grundläggande informationen om varje kund som kunden sedan själv bygger vidare på. Vid varje fakturautskick får kunden förfrågan om deras information stämmer vilket är ett sätt att hålla data aktuell menar Axelson. Nätresebyråns stamkunder kommer via sin egen webbsida att få möjlighet att kontrollera och uppdatera sin information. Dessa kunder ska lockas genom lite bättre priser och specialerbjudanden på utvalda resor. Axelson som är företagets VD tror inte att kunden kommer att uppleva systemet som tidskrävande. Istället hänvisar han till kundens behov av att känna sig speciell och utvald vilket kommer att motivera deras deltagande.

7.4 Frontpersonalens vardag

De flesta av säljarna anser att de saknar någon form av kunddatabas och att mer information om kunderna och om resmålen skulle underlätta deras arbete markant. CRM finns idag inte på något av de företag som respondenterna representerar. Däremot menar samtliga respondenter att behovet av ökad tillgång på kundinformation är stort och att det skulle gynna både säljaren, kunden och företaget. Respondenterna trodde att tillgång till information om exempelvis kundens tidigare resor samt fritidsintressen skulle effektivisera servicen eftersom de då lättare skulle kunna utläsa kundens behov. En av säljarna uttryckte det så här:

”Jag tror att det skulle gå snabbare att skapa en relation med kunden och jag skulle kunna ge dem bättre service. Idag måste man istället fråga allt sådant och sedan är det krångligt att leta upp information.”

(Frontpersonal B, 2007-05-02)

Flera resesäljare påpekade dock att de upplevde ledningen som mycket kortsiktig i sin strategi idag. På flera av företagen som våra respondenter arbetar på förs säljstatistik över antalet samtal och bokningarnas effektivitet. När statistiken inte är tillfredställande kontaktas vederbörande säljare som då får stå till svars för sina resultat. Nya säljare ges enligt respondenterna heller inte tillräcklig tid för att få lära sig företagets rutiner och system. Ledningen beskrevs därför som otålig och säljarna kände sig pressade att hela tiden öka statistiken. Flera av respondenterna kände sig oroade om ett nytt system såsom CRM skulle innebära att bokningar tar längre tid. Eftersom provisionen är en viktig del i säljarnas arbete betonades också vikten av att bokningen går snabbt så att de kan gå vidare till nästa kund. En av säljarna uttryckte det så här:

”Med en provisionslön blir man inte glad om företaget vill testa en ny grej för att öka vinsten om det inte gagnar en själv. Man måste ju se om sitt eget hus.”

(Frontpersonal D, 2007-04-25)

Säljarna var också noga med att påpeka att det är viktigt att ledningen anpassar verksamheten efter servicen samt att CRM systemet måste vara lätthanterligt och effektivt.

”Ett CRM system skulle säkert vara jättebra, det enda är att det är viktigt att det går snabbt att hantera. Det får inte finnas så mycket information att det blir för mycket och bara tar tid.”

(Frontpersonal C, 2007-04-28)

Den teknik som finns idag på företagen stöder enligt våra respondenter inte samarbetet internt. Informationen om kunderna är ofta separat mellan de olika butikerna. Deras kundregister delas inte mellan de olika avdelningarna och det är en krånglig process att få tag i övriga butikers information. Om guiderna på resmålen vill söka mer information angående gästernas bokningar fanns tillgång till samma bokningssystem som säljarna använde i Sverige. Detta var dock en relativt krånglig process som därför sällan nyttjades.

7.5 Problem och möjligheter

Gällande en researrangörs förmåga att hantera den tekniska aspekten av CRM spelar organisationsstrukturen en viktig roll. CRM är inte i första hand ett IT-system utan en övergripande strategi att hantera kundrelationer. För researrangörernas ledning blir det då viktigt att utgå ifrån de processer och det arbete som är optimalt för det egna företaget och anpassa teknologin därefter. Om inte ledningen är införstådd med CRM och dess egentliga innebörd och syfte är risken stor att en dyr systemlösning köps in som sedan inte är anpassad till den verksamhet som drivs.

Eftersom kunden kommer i kontakt med researrangörer både via Internet, callcenters, butik och ute på destinationer krävs det ett integrerat system som främjar möjligheterna för personalen att samverka i uppbyggandet av kunddatabasen, och på så vis även kundrelationen. Både enligt vår teoretiska och empiriska studie framkom tydliga behov av ett system som underlättade en bra kundhantering. De system som finns idag är enligt frontpersonalen komplicerade att använda samtidigt som de förhindrar både den interna kommunikationen och översikten över kundinformationen. Här blir CRM en viktig möjlighet genom att samordningen på företaget kan förbättras. Genom att synkronisera de interna systemen och informationen ökar effektiviteten i kundhanteringen vilket även resulterar i besparing av både företagets resurser och kundens tid. Detta skulle innebära för kunderna mindre väntetid i olika kösystem samt mer och bättre kvalitet genom hela tjänsteprocessen.

De system som används av flera researrangörer idag medför även en negativ stress för resesäljarna. Flera påpekade att ledningen pressar dem att sälja så mycket som möjligt på kort tid och deras prestationer mäts i faktorer såsom antal samtal och försäljningssummor. Detta problem beskrevs tydligt av en CRM konsult. Situationen beskrevs som ett vanligt misstag i många branscher. Ledningen pressar säljarna att ”*deliver numbers*” vilket då innebär att man säljer *kvantitet* och inte *kvalitet*. En sådan inställning innebär att hela avsikten med CRM går förlorad. CRM handlar tydligt om att ändra sitt tidigare fokus på försäljning till en stor massa och istället leverera kvalitet till en utvald och specifik kundgrupp. Med det system som finns idag menar vi därför att många researrangörer inte levererar kvalitet i sin tjänst. För de som då vill ta sig an ett CRM projekt krävs en stor

förändring och ledningen måste stödja frontpersonalen för att förbättra och förändra säljtekniken. Det krävs därför att ledningen också förmedlar ut dessa mål i hela organisationen.

Både teorierna och CRM konsulterna framhävde problemet med att ledningen ofta lägger för stor vikt på tekniken istället för de processer som stödjer funktionen av dem. För en researrangör blir denna aspekt ytterst viktig med tanke på att användarna befinner sig på olika geografiska platser och deras arbetsuppgifter skiljer sig åt mellan butik, destination och callcenters. Arbetsätt och rutiner kommer således även med största sannolikhet att vara mycket divergerade vid projektets utgångspunkt. Som CRM konsulenterna betonar krävs det då mycket arbete med att kartlägga vilka processer som finns idag och vilka företaget vill ha framöver. Som både vår teori och empiri framhäver måste systemen anpassas på ett vis att de främjar både företagets behov och underlättar personalens arbete. Det krävs därför att användarna är delaktiga i utvecklingen av systemen och som CRM konsulterna menar är det även av vikt att inte köpa in ett stort och påkostat system utan att först ha testat systemet internt.

Som konsulterna betonat är det viktigt att skapa rutiner för att säkerställa att informationen i systemen är korrekt och aktuell. Företaget måste därför investera i att skapa processer som stödjer systemet. Både vår teori och empiri betonar då vikten av att involvera kunden i skapandet av information. Via en egen "log-in" på researrangörens hemsida kan kunden även komplettera och kontrollera sin egen information. Då utför kunden samtidigt en del av tjänsten och underlättar researrangörens arbete. Som CRM konsulterna påpekade kan man via kundens deltagande också "träna dem i företagets rutiner och funktioner". Genom att kunden blir mer involverad etableras en ömsesidig relation där kunskap kan utvinnas hos båda parter. Med CRM framträder på så vis tydliga möjligheter gällande förbättringar av den interna kommunikationen och samarbetet och på så vis även tjänstekvaliteten.

8. Hantering av kunskap

Vi presenterar här den sista av de fyra kritiska aktiviteterna runt CRM. Vi avser i detta kapitel att tydliggöra de problem och möjligheter som hantering av kunskap kan innebära för en researrangör. Inledningsvis presenterar vi den teoretiska aspekten på denna aktivitet och fortsätter därefter med att återge synpunkter vi hämtat med intervjuer från CRM konsulter samt ledningspersonal och frontpersonal på olika researrangörer. Avslutningsvis följer en analys av det teoretiska och empiriska materialet.

8.1 Ett teoretiskt perspektiv

Genom att känna sina kunder vinner företaget viktig kunskap som minskar risken för strategiska felberäkningar, dyra masskampanjer och kan samtidigt ligga steget före sina konkurrenter i utvecklingen. Företagen kan då fokusera sin strategi och sänka kostnaderna och CRM skapar förutsättningar att erbjuda rätt kund, rätt produkt, vid den rätta tidpunkten och via den rätta kanalen. (Swift 2001) Kunskap ur ett CRM perspektiv bygger på förmågan att lära av den insamlade data om kunderna och gjorda transaktioner. Hur väl den kunskapen fångas upp och tillvaratas ger direkta effekter på företagets konkurrenskraft. Relationen med kunden måste ständigt utvecklas för att bibehålla sitt värde och ny kunskap måste genereras och användas. Kunskapen måste sedan vidareförmedlas ut till andra delar inom företaget för att kunna nyttjas till fullo, då hela företaget arbetar med samma kundrelationer. Genom att dela med sig av kunskapen ökar värdet i informationen. Därefter ska kunskapen användas som underlag för företagets agerande i olika situationer i syfte att gynna kundrelationen. Detta kan gälla olika kampanjer, utvecklande av nya tjänster eller produkter, eller segmentering av kunder. (Sin et al. 2005)

Att samla och lagra data är inte en svårighet i sig utan utmaningen ligger i att samla rätt information och förmågan att ställa rätt frågor för att kunna omvandla information till kunskap. Företaget måste därför konkretisera vilken information de främst vill inhämta om sina kunder och vilka frågor de söker svaret på. Frontpersonalen måste här vara väl införstådd med denna del av processen då de hanterar mötet med kunden. Personalen måste

tränas att hantera den nya tekniken och få den kunskap som krävs för att stödja det kundfokuserade arbetet. Här ligger ofta den största utmaningen för många företag och ofta orsaken till misslyckade CRM projekt. Swift (2001) menar att företagen idag med teknikens hjälp kan ställa tre viktiga kunskapsfrågor gällande sina kunder: Vad händer idag?, Varför händer det?, och vad kommer att hända i framtiden? (Swift 2001)

8.2 CRM konsulternas perspektiv

CRM kan enligt Segergren ge ett företag ökad lönsamhet genom bättre försäljning baserad på ökad förståelse för kunderna och deras behov. Det leder även till bättre möjligheter att reagera på marknadsförändringar genom snabbare feedback via CRM systemet. Som Mouantri menar innebär CRM inte bara en revolution för företagets marknadsföringsavdelning utan även för ekonomi- och finansavdelningen. Han förklarar vidare att det är ett vanligt problem att marknads- och finansavdelningen inte delar samma uppfattning om företagets prestationer och framtid. Med CRM blir då behoven och företagets nuläge mer tydligt vilket ökar samförståndet internt, enligt Mouantri. Enligt Mouantri kan företaget lättare samordnas med CRM då alla avdelningar får en gemensam överblick över både nuvarande och framtida finansiella ställning. CRM system idag kan exempelvis visa statistik över sannolikheten för att en order kommer att gå i lås, hur mycket varje säljare presterar, hur kommunikationen och transaktioner med olika kunder skett. Dessa faktorer menar Mouantri underlätta betydligt för företagets framtida planering och översikt. Som exempel menar Mouantri att för resebranschen, som ofta tampas med små vinstmarginaler, kan CRM vara ett viktigt hjälpmedel. Det ger dem en *"insight and foresight"*, det vill säga förståelse för nutida och framtida vinstmöjligheter, och på så vis en ökad kontroll av marknaden. Mouantri menar även att information i CRM systemet kan bidra till att företagen får en ökad kontroll över sina samarbetspartners. Exempelvis kan en researrangör utläsa hur stor procentandel av ett hotells beläggning de står för. Är andelen hög, kan kanske bättre avtal förhandlas fram. Ledningen kan även söka i så kallade *"case handlings"*, det vill säga klagomål framförda av kunder gällande flygbolag, hotell och liknande. Är klagomålen många, kanske de bör fundera på att byta partner. Som Mouantri menar kan företag med större tillförlitlighet planera framåt och beställa varor, boka hotellrum, flygstolar och liknande. CRM bidrar med underlag för att i förväg kunna uppskatta försäljningskvantiteten av resor eller produkter. På så vis anpassas de fasta

kostnaderna efter behov vilket bidrar till att öka marginaler och lönsamheten på lång sikt. Samarbetet med olika parter underlättas samtidigt eftersom företaget i förväg också kan förhandla om framtida behov med högre precision.

Gällande samarbete med andra parter såsom externa agenter menar Segergren att man bör vara restriktiv med vem som får tillgång till systemet. Kunddatabaser är värdefulla tillgångar för många företag och är även känsligt material, enligt Segergren. Han poängterar att många företag idag blir uppköpta för att köparen vill få tillgång till deras kunder och databaser. Därför påpekar Segergren att information i CRM system inte bör delas med någon utanför företaget och alltid ska hanteras med varsamhet.

”Istället för att dela CRM systemet med sina partners är det bättre att öka direktkontakten med kunden via nätet. På så vis ökar företaget sin tillgänglighet samtidigt som beroendet av dyra och onödiga mellanhänder minskar, som även reducerar kontrollen över tjänsten.”

(Segergren 2007-04-26)

8.3 Ledningens perspektiv

På MyTravel har man idag kundkontakt via många olika och geografiskt spridda kanaler, berättar Wallin. I nuläget har de därför svårt att skapa en helhetsbild av kunderna och deras behov vilket även gör det svårare att anpassa tjänsten efter marknaden. Mycket av informationen om kunder och händelser som sker ute på destinationerna saknas idag vilket också bidrar till att försämma helhetetsbilden, berättar hon. Med ett CRM system vill man kunna samla all information om de kundmöten som ägt rum och göra historiken tillgänglig för all personal. På så vis kan kunden garanteras samma nivå på service oavsett vem de kommer i kontakt med på företaget. Samtidigt ger informationen underlag för att kunna veta mer precist *”hur de bäst ska uppmärksamma de speciella kunderna lite extra”* (Wallin, H. 2007-05-07). Informationen i databasen menar Wallin gör det möjligt för företaget att följa kundens beteende. Genom att sedan analysera och följa upp kundernas information menar hon att företaget kan analysera framtida beteende hos kunderna.

Gällande MyTravels samarbetspartners vet man idag inte hur eller om man kan samordna CRM systemet för att gemensamt förbättra kundkontakten. *”På exempelvis hotellen vill*

man också kunna premiera sina stamkunder” berättar Wallin. På MyTravel ser man detta som en mycket stor utmaning som man kommer att fokusera på längre fram i processen.

8.4 Problem och möjligheter

Gällande hur hanteringen av den kunskap som samlats in i systemen organiseras och används är det i främsta fall ledningens delaktighet och strukturering som är avgörande för hur väl företaget ska lyckas. I denna del av processen spelar faktorer i researrangörens bransch- och organisationsstruktur en viktig roll. Kunskapen som lagras i ett CRM system kan användas för att bättre hantera omvärlden och marknaden. Förmågan att inskaffa och analysera rätt informationen beror dock på företagets interna organisation.

För researrangörerna finns stora möjligheter med den kunskap ett CRM system kan tillföra. Som vår teori tydliggör så agerar företagen idag på en mogen marknad med hög konkurrens och en stor andel homogena tjänster och produkter. Omvärlden inverkar stort på kundernas beteenden och resmönster. Krig, sjukdomar, terror och naturkatastrofer medför att resmålens attraktivitet plötsligt kan förändras, från en dag till en annan. Behoven hos kunderna kan därför variera stort och med hjälp av CRM kan kunskapen om dessa tendenser utläsas mer effektivt och med större säkerhet. För att marknadsföra drömmar måste företagen i sin övergripande marknadsföring kunna anspela på kundernas rätta känslor. Ju mer kunskap företagen har om sina kunder, desto mer effektiv kan kommunikationen med kunderna bli. Behovet av ökad kontroll på både marknaden och kundernas efterfrågan är då överhängande. Genom att samla och lagra relevant information om resenärerna och deras historiska transaktioner kan kunskap om researrangörens nuläge, utvecklingsmöjligheter och tendenser på marknaden utläsas. Med en gedigen kunskapsbas kan företagen se sina kunders framtida önskemål och utveckla tjänsten därefter. På så vis ökar möjligheterna att ligga steget före konkurrenterna vilket kan vara avgörande i en stark konkurrenssituation.

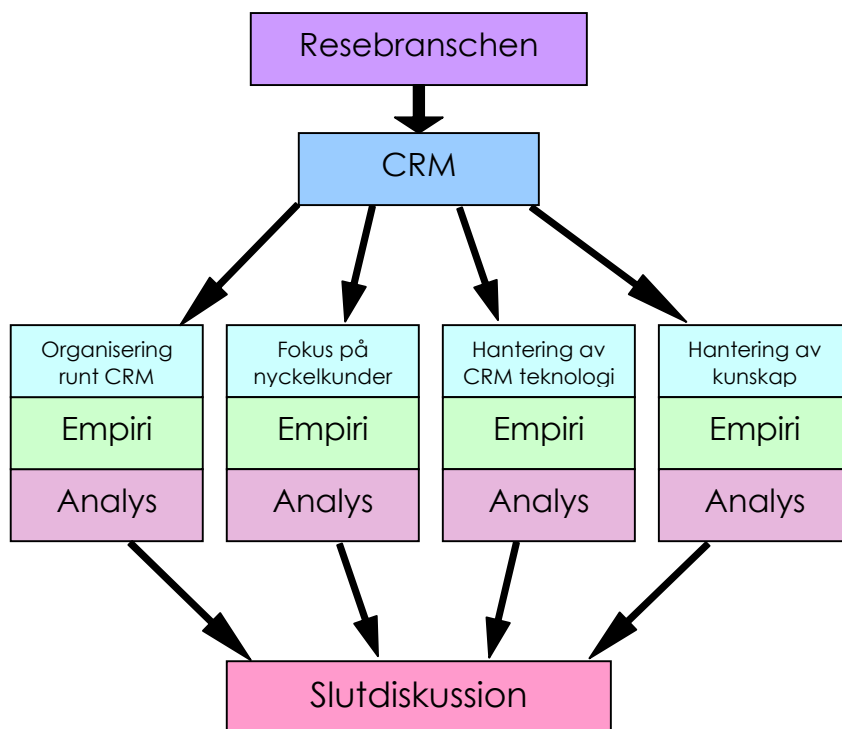
Resebranchens struktur ställer dock höga krav på samarbete och en researrangör ingår i ett stort nätverk av aktörer. Som teorin påvisat innebär det för researrangören en riskfaktor då övriga aktörer inverkar på kundens upplevda kvalitet. Med kunskapen i ett CRM system finns emellertid stora möjligheter att öka kontrollen över de övriga aktörerna i nätverket.

Enligt CRM konsulterna kan information om exempelvis klagomål på hotell, utflykter, transport och liknande på ett mer systematiserat vis samlas upp. Har ett specifikt hotell mycket klagomål, kanske det är en part som bör bytas ut. Om researrangören står för en stor del av bokningarna gällande transport, boende och utflykter, kanske mer lönsamma avtal kan förhandlas fram. Är en viss tjänst, såsom en utflykt eller ett evenemang, särskilt attraktiv kanske den bör utvecklas och flyttas även till andra destinationer.

CRM bidrar även till att systematisera information som underlättar för researrangören att skapa sig en bild om framtida efterfrågan. Som presenterat i våra teorier karakteriseras branschen av små vinstmarginaler vilket minskar flexibiliteten för researrangörens agerande. Men med större insikt gällande resenärernas framtida agerande kan kostnader såsom bokningar och personal anpassas efter de behov som sannolikt kommer att uppstå. Hur och vilka data som ska samlas in och hur den ska användas i kundmötet är dock av stor betydelse för informationens applicerbarhet på verkligheten. Felaktig eller bristande kunddata kan leda till stora strategiska missbedömningar för företaget. Detta kan påverka allt såsom reklamkampanjer, samarbetsavtal, utveckling av nya tjänster och resmål och liknande. Som ledningspersonalen menar, kan felaktig kunddata även leda till att kunden upplever sig trakasserad och CRM systemet kan då få helt motsatt effekt än planerat. Denna problematik kan i stor utsträckning undvikas om processen med organiseringen runt CRM hanterats på ett fördelaktigt vis. Ledningen och användarna måste ha synkroniserat sina intressen och grundat systemet på gemensamma behov och praktiska funktioner.

Idag samarbetar researrangörer ofta med oberoende agenter som agerar mellanhand i försäljningen. Det uppstår då för researrangören flera tydliga problem gällande CRM arbetet. Kunddatabaser är som både teorin och empirin visat ett mycket känsligt material av högt värde som inte kan utlämnas utan restriktioner. För researrangören motverkar ett sådant samarbete också avsikten med CRM. Vad researrangören vinner är att kunna nå en större kundkrets. Men försäljningen handlar då återigen om *kvantitet* och inte *kvalitet*. Samarbetet innebär ännu ett tydligt problem då researrangören förlorar en viktig direktkontakt och kommunikation med kunderna. Det uppstår istället en svårighet att bibehålla kontrollen över tjänstekvaliteten när en oberoende agent står för försäljningen. Teorierna och CRM konsulterna poängterar istället behovet av att knyta kunderna närmre till sig. På så vis vinner även kunderna eftersom de lättare lär sig företagets system och

processer. Som även frontpersonalen framhävde så ökar effektiviteten och kvaliteten i tjänsten när en personlig relation finns etablerad.



Figur 8.4: Sammanfattande disposition inför slutdiskussion

9. Slutdiskussion

I följande kapitel kommer vi att presentera våra slutsatser gällande de problem och möjligheter kring CRM hos en researrangör som vi identifierat. Vidare diskuterar vi vilken betydelse dessa slutsatser har för teori och praktik. Slutligen presenteras våra egna tankar om vår uppsats och ger då även förslag på intressanta aspekter för vidare forskning.

9.1 Slutsatser

För att tydliggöra den problematik och de möjligheter vi funnit att researrangörer står inför vid tillämpningen av CRM har vi i figur 10 nedan sammanfattat de viktigaste faktorer utifrån vår analys.

De främsta problemen en researrangör står inför vid tillämpning av CRM är:	De största möjligheterna en researrangör står inför vid tillämpning av CRM är:
<ul style="list-style-type: none">➤ Stora interna geografiska avstånd➤ Bristande samarbete och kommunikation➤ Enheterna styrs av egna mål och intressen➤ Ledningens bristande helhetsförståelse för avsikten med CRM➤ Säljer idag med kvantitet istället för kvalitet➤ Samarbete med agenter hindrar kontroll över tjänstens kvalitet➤ Lagar om hantering av kunddata➤ Kundernas attityd gentemot hantering av personlig information	<ul style="list-style-type: none">➤ Teknologin kan bidra att överbrygga avstånden➤ Teknologin förenklar det interna samarbetet och kommunikationen➤ Ökad insikt i gemensamma mål genom delad information➤ Underlättar en förbättring av säljtekniken mot högre kvalitet➤ Ökad förståelse för nyckelkundernas behov och drömmar ökar tjänstekvaliteten➤ Ökat kundvärde och tydligare roll➤ Ökad förståelse och kontroll över marknaden och utveckling av kundernas behov➤ Ökad kontroll över samarbetspartners➤ Mer fokuserad och effektiv marknadsföring (lägre kostnader)➤ Ökad kundlojalitet, ökad lönsamhet

Figur 9.1: Problem och möjligheter en researrangör står inför vid tillämpning av CRM

Organiseringen kring CRM är en kritisk faktor för researrangören framförallt på grund av researrangörens komplexa organisationsstruktur. Det är en förutsättning att ledning och personal arbetar mot samma mål för att ett CRM system ska fungera effektivt. De stora geografiska avstånden mellan ledning och frontpersonal försvårar arbetet med att skapa en gemensam företagskultur. Kommunikationen och samarbetet internt i dessa organisationer är enligt vår studie mycket bristande och det krävs ett stort och omfattande arbete att integrera de olika avdelningarna innan ett CRM projekt kan lyckas. Av våra intervjuer med ledningen kan vi utläsa ett betydande fokus på den externa kommunikationen med kunderna men en bristande insikt i det förberedande arbete som behövs läggas internt. En tydlig problematik är även att frontpersonalen pressas att sälja så mycket som möjligt vilket innebär att ledningen idag prioriterar en kvantitativ och inte en kvalitativ försäljning. Då CRM handlar om att leverera kvalitet till en utvald och specifik kundgrupp krävs det att ledningen förstår CRM i sin helhet och sedan förmedlar ut målen i hela organisationen. Även den organisationsstruktur som researrangörerna idag arbetar efter innebär ett hinder för att säkerställa tjänsteprocessens kvalitet. Genom att låta oberoende agenter som inte delar företagets mål, värderingar och kunskap hantera kundmötet riskerar researrangören att hela avsikten med CRM arbetet går förlorad. CRM handlar om att knyta nyckelkunderna närmre till sig för att öka både förståelsen, kommunikationen och relationen med kunderna. Förloras kontrollen över ”sanningens ögonblick”, kundmötet, förloras också hela relationen med kunden. Det är också mycket viktigt att företaget beaktar de lagar som styr hanteringen av kunddata för att inte riskera kundernas integritet. Detta kräver då att enbart utvalda personer får tillgång till känslig information. Genom att bjuda in kunderna i processen att skapa sin egen profil kan deras positiva inställning till datainsamlingen främjas.

CRM kan bidra till att lösa delar av de problem en researrangör idag tvingas hantera. Den teknologiska basen utgör en viktig gemensam grund vid CRM arbetet. Om den implementeras på ett sätt där användarnas intressen tas tillvara och låter dem vara delaktiga i utvecklingen kan tekniken stödja en gemensam målstyrning och kommunikation. Teknologin bidrar till att sprida informationen och tydliggöra den för alla inom företaget vilket ökar den gemensamma förståelsen för företagets nuläge och framtida behov. Med ett system som integrerar, samlar och systematiserar den information som fås via de olika

kundkanalerna kommer även personalen lättare kunna kommunicera med varandra internt. På så vis minskar både effekten av det geografiska avståndet och det ”kunskapsgap” i tjänsteprocessen som ledningen idag lider av. Kunddatabasen och bakgrundsinformation om kunderna ger även frontpersonalen en möjlighet att öka kvaliteten i kundmötet och anpassa tjänsten efter kundens behov. Med förutsättning att ledningen ändrar sin strategi mot en ökad kvalitet i försäljningen kan frontpersonalen bättre leverera en individanpassad tjänst av hög kvalitet. Detta är också en kritisk faktor då det handlar om att sälja drömmar till kunderna. Tjänstens kvalitet är beroende av att företagen förstår och kan förutspå sina kunders behov och det är också en förutsättning för att klara den konkurrens som råder på marknaden idag. Systemet ger en tydligare insikt om kundernas framtida behov och en överblick över vilken kvalitet företagets samarbetspartners levererar. Denna kunskap bidrar både till underlag för bättre avtal med olika parter och en ökad kontroll på tjänsteprocessen alla led. På så vis skapar researrangören ett tydligt mervärde som kunden på egen hand via Internet inte kan köpa.

Med en förståelse och kunskap om den utvalda kundgruppen kan researrangören minska stora kostnader gällande marknadsföring. Den externa kommunikationen kan istället riktas enligt kundernas behov vilket ökar effektiviteten samtidigt som kostnaderna sjunker. Slutligen kommer CRM arbetet att leda till en ökad lönsamhet genom ett högre värde i tjänsten och därmed en mer lojal kundgrupp. I en mogen bransch med annars små vinstmarginaler är detta en förutsättning för överleva på lång sikt.

9.2 Diskussion

Resebranschen är idag en av världens största industrier och utgör en viktig del i den globala utvecklingen och världsekonomin. Trots detta har många av branschens aktörer inte lyckats stå sig starka utan fallit undan in takt med förändrade förhållanden i omvärlden och kundernas snabbt växlande behov. När andra branscher lockat till sig kunskap och expertis som stärkt deras konkurrenskraft har resebranschen ur många avseenden varit stillastående. Med Internets framfart har kunderna fått mycket makt och resarrangörens har tillåtit att deras roll i spelet gått förlorad. Samtidigt kvarstår ett tydligt behov av deras tjänst.

Den globala människan ställer allt högre krav på att skapa kvalitet under sin lediga tid och resandet ökar starkt. Att resa är att uppleva, att förverkliga sina förhoppningar och sina drömmar. Förväntningarna inleds då kundens första tanke om resan uppkommer och upplevelsen varar långt efteråt, så länge som minnena består. Resebranschens aktörer producerar, levererar och styr resenärens upplevelse och kravet på den individuella anpassningen av tjänsten är hög.

Vi har i denna uppsats studerat ett alternativ för hur en researrangör skulle kunna förbättra sin kunskap om och relation med kunden. Vårt syfte var att undersöka och beskriva vilka problem och möjligheter det kan innebära för en researrangör att tillämpa CRM. Som vi presenterat i våra slutsatser ser vi många potentiella möjligheter för en researrangör och fördelarna med CRM är stora. Samtidigt innebär det även att researrangören måste genomgå en omfattande förändring internt och anpassa både sin strategi och sin taktik för att lyckas. Våra resultat visar att CRM inte är en enkel men en effektiv metod för att säkerställa att företaget levererar en kvalitet på sin tjänst som stämmer med kundernas förväntningar.

För att kunna hantera omvärlden krävs att researrangören utvecklar en strategi som är långsiktigt hållbar. Idag erbjuder få företag sina kunder en tjänst som lockar dem att återvända. Om enbart priset får styra är kampen om kunderna redan förlorad. De största problem vi funnit idag är researrangörens bristande kontroll över den interna organisationen och tjänsteprocessen. Ledningen underminerar företagets servicekultur genom att deras säljare pressas att sälja i kvantitet istället för i kvalitet. Samtidigt tillåts den enskilt viktigaste delen av tjänstprocessen, kundmötet, skötas av oberoende agenter som inte återspeglar företagets värderingar. Redan där är relationen med kunden förlorad och därmed all kunskap och kontroll.

Om researrangörerna vill finnas kvar och påverka den globala ekonomins utveckling krävs att de anpassar sig till omvärlden. Våra resultat visar att CRM erbjuder en möjlighet för researrangören utvecklas i rätt riktning. Genom att inleda processen med att skapa en kundinriktad organisation som samarbetar för att öka värdet i tjänsten är första steget taget. Om alla företagets kontaktpunkter samverkar kommer kunden också att bemötas av personal som besitter större kunskap och kan erbjuda en högre kvalitet. Genom att

tydligare fånga upp kunderna via Internet kan researrangörerna också utnyttja IT-utvecklingen och vända den till sin fördel. När frontpersonalen och IT-stödet kompenserar för varandras svaga punkter, skapas ett ökat värde för kunden. En kund som upplever att företaget intresserar sig för vilka drömmar och förhoppningar de har på sin resa och anpassar sin tjänst därefter, kommer med säkerhet att återvända. Med CRM har företagen också en möjlighet att ta kontroll över framtiden och marknads behov istället för att ständigt överrumplas. Researrangören har allt att vinna med att satsa på en strategi där kunden och kundrelationen står i fokus. Utan återvändande kunder går företagen mot en mycket osäker framtid. Men det krävs att ledningen återtar kontrollen över sin organisation, sin tjänst och sina kunder. Förstå då kan de skapa en förståelse för resenärernas innersta drömmar, och först då har de åter markerat sin plats i spelet.

9.3 Reflektion

Ambitionen med uppsatsen var att våra resultat ska kunna utgöra ett underlag för en researrangörs ledning som vill öka sin långsiktiga lönsamhet genom förbättrade kundrelationer. Vi anser oss ha lyckats väl med att undersöka och beskriva de problem och möjligheter som CRM kan innebära för en researrangör. De slutsatser vi presenterat tror vi kan vara relevanta och intressanta för företag och ledningspersonal i resebranschen.

På vägen har vi emellertid stött på en del svårigheter och ställts inför olika vägval. Inledningsvis hade vi förhoppningar om att komma i kontakt med ett företag i resebranschen som redan tillämpar CRM fullt ut. På så vis hade vi kunnat fånga både ledningens och frontpersonalens erfarenheter av deras arbete vilket kunnat ge en mer komplett bild av de problem och möjligheter som funnits. Då detta inte kunde uppfyllas valde vi istället företag som är i startskedet av CRM och som satt sig in i delar av den problematik som arbetet innebär. För att kompensera den erfarenhet som vi saknade valde vi att inkludera CRM konsulternas perspektiv. I efterhand anser vi att detta var ett bra val då de kunnat tillföra mycket kunskap till vår studie. Vi anser också att vi hade kunnat nå en djupare insikt i researrangörens interna organisation genom att själva besöka och studera deras dagliga arbetsrutiner. CRM är även något som påverkar stora delar av en organisation vilket medfört att vi behövt begränsa oss till enbart vissa aspekter med hänsyn till arbetets omfattning. Det finns dock många aspekter som vi funnit intressanta att forska

vidare kring gällande CRM och resebranschen. CRM involverar kunden både i processer och i handling och faktorer såsom hur sekretessfrågan och lagring av privat information inverkar på kunden skulle vara lärorika kunskaper att få. Hur eller om samarbetspartners såsom hotell och flyg skulle kunna samverka runt ett gemensamt CRM system är även en aspekt att fördjupa sig i. När en bransch så tydligt organiseras runt samma kund och upplevelse skulle ett delvis gemensamt system kunna gynna samtliga. På slutet av vår studie kom vi även i kontakt med begreppet CEM som är en utveckling av CRM. CEM står för Customer Experience Management och tar större inriktning på hur företag kan styra kundens upplevelser. Med hänsyn till den upplevelseindustri som karakteriserar resebranschen skulle CEM kunna vara ett intressant ämne att fördjupa sig i.

Referenslista

Tryckta källor

Armstrong, G. & Kotler, P. (2006): *Marketing: An Introduction*, (8: ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

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

Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (2004): *Relationsmarknadsföring, 3:e omarbetade upplagan*. Göteborg: IHM Publishing.

Brown S.A (2000) *Customer Relationship Management - A strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons, Canada, Ltd, Ontario

Bryman, A. (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Dyché, Jill (2001/2002): *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley.

Fyall, A. & Garrod, B. (2005): *Tourism Marketing, a collaborative approach*. Buffalo, New York: Channel View Publications.

Grant, R. M. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. (5:ed) Malden, MA: Blackwell.

Greenberg, P. (2001): *CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in Internet real time*. London: Berkeley.

Grönroos, C. (2002): *Service Management – En CRM ansats*. Malmö: Liber AB.

Gummesson, E. (2002): *Relationsmarknadsföring – Från 4P till 30R*. Malmö: Liber AB.

Hallgren, Ö. (2006): *Handelns Relationer*. Helsingborg: Ekonomibok Förlag AB.

Holma, A. (2005): *The dynamics of business relationships in business travel industry – a triadic approach*. Paper till The 14 Symposium of Tourism and Hospitality. Island: Akureyri. 23-24/9 2005

- Jacobsen, D. I. (2002): *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2002): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) I: Sin, L., Tse Alan, CB. & Yim Fredrick, HK. (2005): *CRM: Conceptualization and scale development*. European Journal of Marketing, Vol. 39, nr. 11/12. Sid. 1264-1290.
- Kotorov, R. (2003): *Customer relationship management: Strategic lessons and future directions*. Business Process Management Journal. Vol. 9, nr. 5. Sid. 566-571.
- Krauss, M. (2002) I: Sin, L., Tse Alan, CB. & Yim Fredrick, HK. (2005): *CRM: Conceptualization and scale development*. European Journal of Marketing, Vol. 39, nr. 11/12. Sid. 1264-1290.
- Krippendorf (1987) I: Fyall, A. & Garrod, B. (2005): *Tourism Marketing, a collaborative approach*. Buffalo, New York.: Channel View Publications.
- Nordin, S. (2005): *Tourism if Tomorrow -Travel Trends & Forces of Change*. Publikationnr.: U2005:27. Östersund: Berndtssons Tryckeri, ETOUR.
- Payne, A. (2000) I: Sin, L., Tse Alan, CB. & Yim Fredrick, HK. (2005): *CRM: Conceptualization and scale development*. European Journal of Marketing, Vol. 39, nr. 11/12. Sid. 1264-1290.
- Sin, L., Tse Alan, CB. & Yim Fredrick, HK. (2005): *CRM: Conceptualization and scale development*. European Journal of Marketing, Vol. 39, nr. 11/12. Sid. 1264-1290.
- Storbacka, K. & Jarmo R. L. (2000): *CRM: Customer Relationship Management: Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber Ekonomi.
- Stroucken, A, Chairman and CEO of H.B Fuller Company, 115 year old chemical manufacturer, CRM, (2002) I: Kotorov, R. (2003): *Customer relationship management: Strategic lessons and future directions*. Business Process Management Journal. Vol. 9, nr. 5. Sid. 566-571.
- Swift, R. S. (2001): *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Theobald, W. (red.) (1998): *Global Tourism*, (Second Edition). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Wolf, E. (2003): Turism som upplevelseprojekt eller konsten att välja rätt resmål. I: Larsson, M, (red.) (2003): *Svensk Turismforskning – en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turismorganisationer*. Örnsköldsvik: Ågrens Tryckeri AB.

Intervjuer

- Intervju Axelson, Andreas, Nätresebyrå AB, Malmö 2007-04-25.
- Intervju via telefon Swärd, Erik, Perfinity, Stockholm 2007-04-27.
- Intervju via telefon Juhlin, Fredrik, MyTravel Sverige AB, Stockholm 2007-05-07.
- Intervju via telefon Wallin, Helene, MyTravel Sverige AB, Stockholm 2007-05-07.
- Intervju via telefon Segergren, Johan, BPM Partners Asia-Pacific, Singapore 2007-04-26.
- Intervju via telefon Mouantri, Michael, BPM Partners Asia-Pacific, Singapore 2007-04-30.
- Intervju Boldt, Stene, MyTravel Sverige AB, Helsingborg 2007-03-27.
- Frontpersonal A, Helsingborg 2007-04-28.
- Frontpersonal B, Helsingborg 2007-05-02.
- Frontpersonal C, Helsingborg 2007-04-28.
- Frontpersonal D, Malmö 2007-04-25.
- Frontpersonal E, Malmö 2007-04-25.
- Frontpersonal F, Helsingborg 2007-05-02.
- Frontpersonal G, Helsingborg 2007-04-28.

Elektroniska referenser

- <http://www.crmforetagen.se/> (Läst mellan 2007-03-26 – 2007-04-23)
- <http://www.relations-marknadsforing.se/> (Läst mellan 2007-03-26 – 2007-04-23)
- Lilja, B. (2005): Relationsmarknadsföring, CRM. Expowera.
Tillgänglig: <<http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/relationismfl.htm>>. (Läst 2007-04-10)
- <http://www.lfv.se> (Läst 2007-04-10)
- <http://www.travelnews.se> (Läst 2007-04-11)
- <http://www.mytravel.se> (Läst mellan 2007-03-26 – 2007-04-23)
- <http://www.etour.se> (Läst: 2007-04-01)
- <http://www.allbusiness.com> (Läst: 2007-03-28)
- Ticket Travel Group Årsredovisning 2006
Tillgänglig: <<http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/index.html>>

Bilaga 1

Intervjuguide - Konsulter

1. Kort bakgrundsbeskrivning (ålder, position, bransch, arbetsuppgifter)
2. Beskriv kort vad CRM innebär ur ditt perspektiv
3. Beskriv kort vilka möjligheter CRM innebär för ett företag?
4. Varför kontaktar företag er? Vilka förväntningar finns hos företagsledningen?
5. Stämmer dessa förväntningar överens med verkligheten? Om inte, vad överraskar/skiljer sig mest?
6. Vilken är den ”lättaste/svåraste” aspekten i arbetet med CRM för ett företag?
7. Vad anser du vara den största ”risken” gällande CRM? Varför misslyckas så många företag med CRM arbetet i praktiken?
8. Vilken roll spelar ledningen i CRM processen?
9. Vilken roll spelar övrig personal?
10. Har ni arbetat med företag med gränsöverskridande verksamhet med flera nära samarbetspartners?
 - Om, ja- Hur råder ni dessa företag att begränsa eller innefatta olika partners i CRM systemet? Vilka problem/möjligheter ser du?
11. Ser du några tydliga problem/lösningar gällande CRM när företag arbetar med samma kunder och är delaktiga i olika delar av en tjänst
12. Kan dessa samarbetspartners samarbeta runt CRM?
13. Hur stora insatser krävs av frontpersonalen för att få CRM systemet att fungera i praktiken?
14. Hur förmedlas fördelarna med CRM bäst ut, inte bara på ledningsnivå, utan även till de anställda som använder systemet?
15. Hur kan frontpersonalen motiveras att använda CRM-system i sitt dagliga arbete?
16. Hur kan ledningen i ett företag arbeta praktiskt med att ge kunskap och stöd åt frontpersonalen i användande av CRM? Hur brukar företagen gå tillväga? Hur bidrar ni i det arbetet?
17. Hur lång ”inlärningsprocess” har ett CRM system?
18. Påverkar CRM den interna kommunikationen?
 - Om ja, på vilket sätt?

19. Hur flexibla är CRM systemen?
20. Hur upplever kunderna, enligt din erfarenhet, att personlig information och historiska transaktioner lagras i företagens databank?
21. Krävs det vanligtvis något av kunderna för att CRM system ska fungera?
 - Om ja, hur ”tränas” kunderna och hur villiga är de att delta?

Bilaga 2

Intervjuguide - Ledningsgrupp

1. Hur skulle du vilja beskriva CRM?
2. Vilka fördelar ser du att ni kan vinna genom ett CRM system?
3. Tror du att detta kommer öka er lönsamhet?
 - Om ja, på vilket sätt?
4. Vilka problem tror du att CRM kommer lösa för ert företag?
5. Ser du några risker eller problem med CRM? Har ni stött på några konkreta problem hittills?
6. I vilka steg arbetar ni med införandet av CRM?
7. Inom vilka interna avdelningar kommer CRM implementeras?
8. Vilken roll spelar högsta ledningen i processen?
9. Vilken roll spelar frontpersonalen/användarna i arbetet med CRM?
10. Kommer personalen på destinationerna att få användning av CRM?
 - Om ja, på vilket sätt?
11. Kommer användarna att få utbildning i systemet?
 - Om ja, på vilket sätt?
12. Hur tror ni att CRM kommer att påverka säljaren och frontpersonalen i deras dagliga arbete?
13. Tror ni att frontpersonalen behöver motiveras? Ser ni några problem eller risker gällande detta?
14. Tror ni att den interna företagskulturen inverkar på CRM-processen?
 - Om ja, på vilket sätt?
15. Hur kommer relationen med kunden påverkas av CRM systemet?
16. Ser ni några problem eller risker gällande hanteringen av kundinformationen?
17. Kommer CRM ha någon inverkan på era samarbetspartners?
 - Om ja, på vilket sätt?

Bilaga 3

Intervjuguide - Frontpersonal

1. Vad heter du?
2. Hur gammal är du?
3. Vad har du för befattning?
4. Hur mycket arbetar du? Heltid/Deltid?
5. Hur länge har du arbetat på detta företag?
6. Har du arbetat på något annat företag inom samma bransch tidigare?
7. Vad har du för arbetsuppgifter?
8. Hur ser din arbetsdag ut?
9. Hur mycket av din arbetstid spenderar du på direktkommunikation med kunden?
10. Har du några stamkunder som brukar fråga efter dig?
 - Om ja; hur viktig tror du att den relationen är för kunden?
11. Hur väl tycker du att du känner dina kunder?
12. Tror du att de relationerna är av betydelse? För dig respektive företaget?
13. Har er butik många stamkunder?
14. Brukar du dela med dig av information om kunderna till dina kollegor?
15. Tycker du att det finns konkurrens om kunderna på din arbetsplats?
16. Har du hört talas om CRM?
 - Om ja:
Har ditt företag ett CRM system?
 - Om ja:
Är det något som du använder dig av?
 - Om ja:
Hur använder du dig av det?
Hur tycker du att det fungerar?

Har ej CRM:

17. Har ni någon form av kunddatabas där ni lagrar information om kunderna?
 - Om ja:
 - Hur använder du den?
 - Bidrar du själv med information till den?
 - Tycker du att det är ett bra verktyg? Om inte, hur skulle du vilja utveckla det?
 - Om nej:
 - Är det något du saknar?
18. Varför tror du att vissa kunder bokar resa via Internet/Butik/Telefon?
19. Hur motiveras du i ditt arbete?
20. Får du provision på din försäljning?
21. Tycker du att ni arbetar som ett team på er arbetsplats? Samarbetar ni bra?
22. Tycker du att det finns en teamkänsla inom företaget?
23. Känner du till företagets mål/vision?
24. Känner du att du bidrar till företagets mål?
25. Vem är din närmaste chef och var sitter hon/han?
26. Hur ofta träffar du de högre cheferna inom företaget?
27. Är det lätt/svårt att få kontakt med företagets ledare?
28. På vilket sätt kontaktar de er?
29. Har du någon kontakt med övriga säljare i landet?
 - Om ja, när och hur och varför?
 - Om nej, varför inte?