

BS ritgerð

Í Viðskiptafræði

**Stjórnun viðskiptatengsla
Kostir og gallar við að innleiða stjórnun
viðskiptatengsla**

Karl Jóhann Gunnarsson



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Leiðbeinandi: Friðrik Eysteinnsson

September 2009

Útdráttur

Á síðustu áratugum hafa stjórnendur fyrirtækja haft aukinn áhuga á því að rækta sambandið við viðskiptavini. Í víðum skilningi byggist stjórnun viðskiptatengsla, skammstafað CRM, á því að fyrirtæki safni upplýsingum um viðskiptavini og noti þær til að uppfylla betur þarfir þeirra og væntingar. Til þess að útskýra CRM betur þá verður farið í gegnum líftímakúrfu viðskiptavina. Innleiðing CRM er vandasöm, tímafrek og kostnaðarsöm aðgerð sem krefst þess meðal annars að stjórnendur hafi jákvætt viðhorf og séu tilbúnir að fylgja henni eftir. Farið verður yfir helstu ástæður þess að CRM skilar ekki tilætluðum árangri hjá allt að 70% fyrirtækja. Seinni hluti verkefnisins byggist á úttekt undirritaðs á stöðu CRM mála hjá markaðs- og söludeild X. Aðaláherslan verður lögð á að kanna hvort það sé vænlegt fyrir fyrirtækið að innleiða CRM og hvort það sé tilbúið að fara út í innleiðinguna.

Helstu niðurstöðurnar voru þær að fyrirtækinu X hentar vel að innleiða CRM en er ekki tilbúið til þess. Ástæðurnar fyrir því að X henti vel að innleiða CRM eru meðal annars þær að þarfir viðskiptavina þeirra eru mismunandi, fyrirtækið á auðvelt með að safna upplýsingum um þá og fjöldi þeirra og jaðarhagnaður af þeim er mikill. Helstu ástæður þess að X er ekki tilbúið að innleiða CRM eru annars vegar neikvætt viðhorf stjórnenda til CRM og hins vegar afstaða þess til markaðarins. Söluafstaða fyrirtækisins er ekki í takt við nútíma hugmyndir í markaðsfræði sem ganga út á að til þess að ná árangri á markaði þurfi fyrirtæki að hlusta á þarfir viðskiptavina og leitast við að uppfylla þær.

Formáli

Sú ritgerð sem hér fer á eftir er BS-ritgerð Karls Jóhanns Gunnarssonar á stjórnunarlínu í Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ritgerðinni var skilað í september 2009 og telst til 12 ECT eininga. Leiðbeinandi var Friðrik Eysteinnsson, aðjúkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ég vil þakka honum fyrir gagnlegar ábendingar og aðstoð við þessa vinnu.

Efnisyfirlit

Útdráttur	2
Formáli	3
Inngangur	6
1. Nýjar áherslur í viðskiptum	7
1.1 Afstaða til markaðarins	7
2. Skilgreining á Stjórnun viðskiptatengsla - CRM	9
2.1 Hugmyndafræði CRM.....	9
2.2 Ávinningur fyrirtækja af CRM	10
2.3 Fyrirtæki sem líkleg eru til að hagnast á innleiðingu CRM.....	11
3. Líftímakúrfa viðskiptavina	12
3.1 Öflun viðskiptavina.....	12
3.2 Aðferðir til að halda í viðskiptavini	13
3.3 Aðferðir til að ná töpuðum viðskiptavinum aftur í viðskipti	17
4. Innleiðing CRM 18	
4.1 Undirbúningur innleiðingar.....	18
4.1.1 Viðhorf stjórnenda	18
4.1.2 Innleiðingaráætlun	19
4.2 Innleiðingarferlið	19
4.2.1 Viðhorf og þjálfun starfsfólks.....	20
4.2.2 Ferlar og stjórnskipulag	21
4.2.3 Upplýsingatækni	21
4.2.4 Markaðshlutun	23
4.2.5 Aðferðir til að ná til viðskiptavina.....	24
4.2.6 Byggja upp tengsl við mikilvæga viðskiptavini	25
4.2.7 Mælikvarðar.....	26
5. Hvers vegna skilar innleiðing CRM ekki árangri?	27
5.1 Stuðningur æðstu stjórnenda ekki fyrir hendi	27
5.2 Ofuráhersla á tækni	27
5.3 Stefnuleysi stjórnenda	28
5.4 Mistök við uppbyggingu tengsla.....	28
5.5 Líftímavirði viðskiptavina ekki vitað.....	28
5.6 Gagnasöfnun og gagnaúrvinnsla vanmetin	29
5.7 Persónulegar upplýsingar ekki nægilega vel varðveittar	29

6. Fyrirtæki X	30
6.1 Hvað mælir með innleiðingu CRM hjá fyrirtæki X.....	31
6.2 Hvað mælir gegn innleiðingu CRM hjá fyrirtæki X.....	31
7. Umræður	34
Lokaorð	35
Heimildaskrá	36

Töflu- og myndayfirlit

Tafla 3.1: Ávinningur af CRM (Brown, 2002).....	10
Mynd 2.1: Fjöldi viðskiptavina jaðarhagnaður af viðskiptum (Kotler, Wong, Saunders og Armstrong, 2005).....	11
Mynd 3.1: Ánægja viðskiptavina (Zeithaml og Bitner, 1996).....	14
Mynd 4.1: Tengsl viðhorfs, atferlis og frammistöðu (Brown, 2002).....	20

Inngangur

Stjórnendur fyrirtækja eru í auknum mæli farnir að gera sér grein fyrir því að til þess að ná forskoti í samkeppni þarf að rækta sambandið við viðskiptavini. Staðreyndin er einfaldlega sú að ef þú hugsar ekki nægilega vel um viðskiptavini þína mun einhver annar gera það fyrir þig. Til þess að efla tengslin við viðskiptavini hafa mörg fyrirtæki innleitt hugmyndafræði stjórnunar viðskiptatengsla (customer relationship management), skammstafað CRM. Í víðum skilningi byggist CRM á því að fyrirtæki safni upplýsingum um viðskiptavini og noti þær til að hjálpa sér við að uppfylla þarfir og væntingar viðskiptavina.

Megin markmið þessa verkefnis er að útskýra hvað felst í stjórnun viðskiptatengsla og greina stöðu CRM mála hjá stóru og vel þekktu fyrirtæki á Íslandi. Viðkomandi fyrirtæki er ónafngreint, en gengur hér undir nafninu X. Áhugi höfundar á viðfangsefninu kviknaði þegar hann starfaði hjá fyrirtækinu. Ritgerðinni er skipt niður í tvo hluta, fyrri hlutinn er fræðileg umfjöllun um stjórnun viðskiptatengsla og síðari hlutinn er umfjöllun um stöðu CRM mála hjá fyrirtækinu X.

Áður en athyglinni verður beint að CRM verður fjallað um breytingar sem átt hafa sér stað í markaðsumhverfinu og mismunandi afstöðu stjórnenda fyrirtækja til markaðarins. Farið verður í gegnum líftímakúrfu dæmigerðs viðskiptavinar. Að því loknu verður farið ytarlega yfir innleiðingarferli CRM og tilgreindar helstu ástæður þess að einungis litlum hluta fyrirtækja sem fer út í innleiðingu CRM tekst ætlunarverk sitt.

Seinni hluti verkefnisins byggist á úttekt undirritaðs á stöðu CRM mála hjá markaðs- og söludeild fyrirtækisins X. Í þessum hluta verður fjallað stuttlega um fyrirtækið og tildrög þess að ákveðið var að nálgast viðfangsefnið á þennan hátt. Aðaláhersla seinni hlutans er að kanna þá þætti sem mæla með og á móti innleiðingu CRM hjá fyrirtækinu X og svara eftirfarandi spurningum;

Er vænlegt fyrir markaðs- og söludeild X að innleiða CRM?

Er markaðs- og söludeild X tilbúin til þess að innleiða CRM?

1. Nýjar áherslur í viðskiptum

Þegar líða fór á níunda áratug síðustu aldar jókst áhugi stjórnenda á þeirri kjarnafærni sem hjálpar fyrirtækjum að koma á og viðhalda góðum tengslum við viðskiptavinum (Boulding, Stealin, Ehret og Johnston, 2005). Ástæður þess voru meðal annars þær að markaðurinn var óðum að mettast og samkeppnin fór stöðugt harðnandi. Einnig má nefna að á þessum tíma áttu sér stað miklar framfarir í upplýsingatækni sem auðvelduðu fyrirtækjum að skrá og halda utan um upplýsingar um viðskiptavinum (Boulding o.fl., 2005).

Stjórnendur áttuðu sig á því að það eru viðskiptavinirnir sem hafa „valdið“ og að þeir láta ekki bjóða sér hvað sem er. Viðskiptavinirnir fóru að verða meðvitaðri um að þeir ættu ekki að setta sig við slæma þjónustu, há verð og lélega vöru og hikuðu ekki við að spyrja fyrirtæki hvað þau gætu gert betur en samkeppnisaðilinn og hvernig (Freeland, 2003). Aukinn samanburður viðskiptavina á vörum og þjónustu leiðir af sér að viðhorf og skynjun þeirra til veittrar þjónustu verður annað. Samfara því aukast væntingar þeirra og kröfur til vörugæða. Brennidepill margra fyrirtækja er því smátt og smátt að færast frá því að framleiða og selja eins mikið og mögulegt er og yfir í að uppfylla þarfir viðskiptavina (Boulding o.fl., 2005).

Vörumerkjatryggð viðskiptavina hefur farið dvínandi síðustu ár (Freeland, 2003). Hlutfall viðskiptavina sem hélt sig ávallt við sama vörumerkið hefur farið stöðugt minnkandi. Margar ástæður eru fyrir því og má þar helst nefna síaukið vöruúrval og harðnandi samkeppni.

Breytt markaðsumhverfi kallar á að fyrirtæki hlúi betur að viðskiptavinum sínum og leggi sig fram við að halda þeim sem lengst í viðskiptum. Stjórnun viðskiptatengsla er eitt þeirra verkfæra sem fyrirtæki geta beitt til að efla tengslin við núverandi viðskiptavinum og auka virði þeirra.

1.1 Afstaða til markaðarins

Áður en lengra er haldið er gagnlegt að skoða mismunandi afstöðu stjórnenda fyrirtækja til markaðarins. Það sem hér verður stuttlega rætt byggist á umfjöllun Kotler (2002) og er framleiðsluafstaða, vöruafstaða, söluafstaða og markaðsafstaða. Á meðan eftirspurn eftir vörum er meiri heldur en framboðið er algengt að stjórnendur leggi sig fram við að framleiða sem mest. Framleiðsluafstaða gerir ráð fyrir því að

neytendur vilji ódýrar vörur sem fást víða. Til þess að ná því markmiði þarf framleiðslan að vera hagkvæm og dreifingin víðtæk. Þá er lítið sem ekkert hlustað á þarfir viðskiptavina, heldur frekar reynt að lækka verðið til hins ýtrasta og skapa þannig aukna eftirspurn sem leiðir af sér aukna stærðarhagkvæmni við framleiðsluna.

Vöruafstaða gerir ráð fyrir því að neytendur vilji hágæðavörur sem skari framúr vörum samkeppnisaðila. Fyrirtækin leggja allt kapp á framleiðslu og endurbætur á vörum sínum. Afleiðing þessarar áherslu er oft og tíðum sú að markaðurinn hefur ekki sama áhuga á vörunni og fyrirtækið.

Söluafstaða gerir ráð fyrir að fyrirtæki geti einungis náð árangri með því að leggja áherslu á „harða“ sölustarfsemi. Í stað þess að uppfylla þarfir markaðarins er helsta markmið fyrirtækja sem leggja áherslu á sölu að koma vörunni sem fyrst út úr húsi. Söluafstaða krefst þess að viðskiptavinurinn sé beittur talsverðri pressu til að kaupa vörur.

Ólíkt fyrrgreindu þá snýst markaðsafstaða um að fullnægja þörfum viðskiptavina. Brennidepill þessara fyrirtækja er á viðskiptavininum sjálfum. Þau byggja samkeppnisforskot sitt á þekkingu á þörfum viðskiptavina. Slíku samkeppnisforskoti er mun erfiðara að líkja eftir heldur en sérstöðu sem byggð er á verðlagningu eða vöruframboði.

2. Skilgreining á Stjórnun viðskiptatengsla - CRM

Þrátt fyrir að talsvert hafi verið skrifað um CRM á undanförunum tuttugu árum er skilningur stjórnenda á hugtakinu misjafn og margir hreinlega vita ekki fyrir hvað það stendur. Samfara þeirri vanþekkingu eru skilgreingar á hugtakinu næstum því eins misjafnar og þær eru margar og allur gangur er á því hvort fræðimenn skilgreina það út frá mannlegum samskiptum eða tækni (Freeland, 2003).

Þó að einhugur ríki ekki um almenna skilgreiningu á stjórnun viðskiptatengsla, þá verður eftirfarandi skilgreining höfð að leiðarljósi í þessu verkefni;

Stjórnun viðskiptatengsla er stefna, hugsuð til að auka viðskiptatryggð og arðsemi fyrirtækja. CRM byggist á því að tækni er notuð til að hjálpa fyrirtækjum að koma á og viðhalda langtíma sambandi milli fyrirtækja, lykilverðis og viðskiptavina og viðskiptavinahópa sem að þykja arðbærir og eftirsóknaverðir (Payne og Pennie, 2005).

2.1 Hugmyndafræði CRM

Helsta markmið fyrirtækja sem innleiða stjórnun viðskiptatengsla er að rækta tengsl við núverandi viðskiptavini og auka þar með hagnað sinn (Boulding o.fl., 2005). Þrátt fyrir að fyrirtæki séu í auknum mæli að gera sér grein fyrir mikilvægi góðra viðskiptatengsla eru fjöldamörg fyrirtæki ennþá föst í þeim sporum að leggja of mikla áherslu á öflun nýrra viðskiptavina á kostnað þeirra sem fyrir eru (Griffin og Michael, 2001).

Framþróun í upplýsingatækni síðustu ár hefur auðveldað fyrirtækjum til mikilla muna að stjórna viðskiptatengslum sínum. Með því að notfæra sér nútíma tækni hafa fyrirtæki tækifæri til að fá heildaryfirsýn yfir alla samskiptasögu viðskiptavini og veita öllum í fyrirtækinu aðgang að upplýsingunum. Mikilvægt er að átta sig á því að upplýsingatækni er aðeins lítill hlekkur í þeirri keðju sem þarf að vera til staðar til þess að innleiðing CRM sé möguleg. Stærsti og mikilvægasti hlekkurinn í keðjunni er viðhorf stjórnenda og starfsfólks (Brown, 2002).

Hugtökin markaðsafstaða og stjórnun viðskiptatengsla eiga það sameiginlegt að þau eru sprottin af auknum áhuga stjórnenda fyrirtækja á að uppfylla betur þarfir viðskiptavina sinna. Fyrirtæki sem eru með markaðsafstöðu eru líklegri til þess að ná árangri með CRM heldur en fyrirtæki sem hafa vöru- eða söluafstöðu. Líta má á CRM sem hjálpartæki fyrirtækja til að koma á og viðhalda markaðsafstöðu (Coltman og Dvinney, 2007).

2.2 Ávinningur fyrirtækja af CRM

Ávinningur fyrirtækja af CRM er margskonar. Sem dæmi má nefna að það kostar fyrirtæki allt að fimm sinnum meira að afla nýrra viðskiptavina heldur en að fullnægja þörfum þeirra sem fyrir eru og halda í þá (Fornell, 1992). Þá eykur skilvirk stjórnun viðskiptatengsla líkurnar á því að viðskiptavinirnir séu ánægðir. Aukin ánægja viðskiptavina stuðlar að góðu orðspori sem hjálpar fyrirtækjum við öflun nýrra viðskiptavina. Að lokum má nefna að með því að safna upplýsingum um viðskiptavini lærir fyrirtækið betur inná þarfir þeirra. Aukin þekking á þörfum viðskiptavina getur leitt til þess að arðsemi fyrirtækja eykst (Haksever, Render, Russell og Murdick, 2000).

Á töflu 3.1 eru dæmi um mögulegan hlutfallslegan ávinning fyrirtækja af CRM. Niðurstöðurnar eru byggðar á rannsókn sem framkvæmd var af Pricewaterhouse Coopers (Brown, 2002).

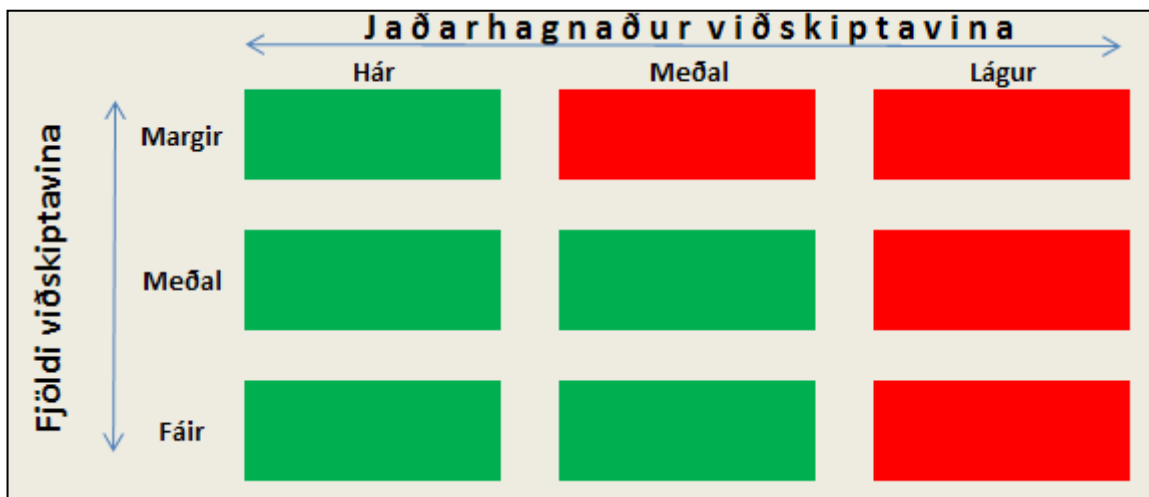
Tafla 3.1: Ávinningur af CRM (Brown, 2002)

Innleiðing CRM getur leitt til þess að	Mögulegar breytingar
Tekjur aukast um	3-25 %
Fjöldi viðskiptavina eykst um	27-45%
Krosssala eykst um	3-25%
Tapaðir viðskiptavinir koma aftur	25-33%
Þjónustukostnaður lækki um	30-80%

2.3 Fyrirtæki sem líkleg eru til að hagnast á innleiðingu CRM

Allur gangur er á því hversu mikinn ávinning fyrirtæki geta haft af því að taka upp CRM. Fyrirtæki sem hafa viðskiptavinum sem eru með svipaðar væntingar og þarfir hagnast minnst á CRM (Bose, 2002). Dæmi um slík fyrirtæki eru gosdrykkjaframleiðendur og matvælafyrirtæki. Hins vegar eru fyrirtæki þar sem þarfir viðskiptavina eru mismunandi, svo sem þjónustufyrirtæki og fyrirtæki sem eiga auðvelt með að safna upplýsingum um viðskiptavininn (data-rich industries) líklegri til að hagnast á innleiðingunni. Sem dæmi um slík fyrirtæki má nefna banka, tryggingafélög, öryggisfyrirtæki og bílaumboð.

Fjöldi viðskiptavina og jaðarhagnaður af viðskiptum við þá getur ráðið úrslitum um það hvort að vænlegt sé fyrir fyrirtæki að innleiða CRM. Jaðarhagnaður fyrirtækja er skilgreindur sem tekjur umfram kostnað af nýjum viðskiptavinum. Þeim fyrirtækjum sem hentar að innleiða CRM eru merkt með grænum lit á mynd 3.1. Þau eiga það sameiginlegt að vera með marga viðskiptavinum og háan jaðarhagnað. Fyrirtæki sem hentar síður að innleiða CRM eru merkt með rauðum lit og eru með fáa viðskiptavinum og lágan jaðarhagnað.



Mynd 2.1: Fjöldi viðskiptavina jaðarhagnaður af viðskiptum (Kotler, Wong, Saunders og Armstrong, 2005)

3. Líftímakúrfa viðskiptavina

Stjórnun viðskiptatengsla hefur beina tengingu við hugtak sem kallast líftímakúrfa viðskiptavina (customer life cycle). Það að vera búinn að kortleggja líftíma viðskiptavina getur reynst fyrirtækjum gagnlegt á margan hátt. Það getur til dæmis betur áttað sig á því hvenær mestu líkurnar eru á því að viðskiptavinirnir hætta í viðskiptum og metið árangur og virði markaðsstarfs.

Zikmund, McLeod og Gilbert (2002) skipta líftímakúrfu viðskiptavina niður í þrjá hlekki sem saman mynda keðju. Fyrsti hlekkurinn er öflun viðskiptavina (acquisition), annar hlekkurinn snýst um að halda í viðskiptavini (retention) og þriðji hlekkurinn fjallar um aðferðir til þess að fá tapaða viðskiptavini aftur í viðskipti (winback). Með innleiðingu CRM er hægt að fylgjast betur með því hvort og þá hvar keðjan slitnar og koma með lausnir til að vinna viðskiptavin aftur á sitt band.

3.1 Öflun viðskiptavina

Öflun viðskiptavina líkur um leið og viðskiptavinur kaupir vöru eða þjónustu af fyrirtæki (Blattberg, Getz og Thomas, 2001). Báðir aðilar hagnast á viðskiptunum því að með kaupunum eru viðskiptavinirnir að fá þarfir sínar uppfylltar og fyrirtækið að fá greiðslu. Líftímavirði viðskiptavina er skilgreint sem núvirtar framtíðartekjur að frádregnum núvirtum kostnaði. Með öðrum orðum þá er líftímavirði viðskiptavinar þær jaðartekjur sem fyrirtæki reiknar með að hafa af viðskiptavini á áætluðu tímabili sem viðskipti eiga sér stað. Öflun viðskiptavina á rétt á sér svo framarlega sem líftímavirði hans sé meira heldur en kostnaðurinn sem fellur til við að ná í hann (Zikmund, o.fl., 2002). Þó svo að mikilvægt sé fyrir fyrirtæki að halda í núverandi viðskiptavini verða þau að gæta þess að gleyma ekki að afla nýrra viðskiptavina. Það fer eftir eðli viðskipta hverju sinni hversu mikla áherslu fyrirtæki ættu að leggja á það. Fyrirtæki sem eiga auðvelt með að halda í viðskiptavini og hafa háan skiptikostnað þurfa ekki að leggja mikla áherslu á öflun nýrra viðskiptavina. Sem dæmi um þess konar fyrirtæki má nefna banka og tryggingafélög. Hins vegar ættu fyrirtæki sem eiga erfðara með að fá viðskiptavini aftur í viðskipti og þar sem líftími vörunnar er langur að leggja meiri áherslu á öflun nýrra viðskiptavina, t.d. bílasölur með notaða bíla (Blattberg o.fl., 2001).

Í gegnum auglýsingar og kynningarefni lofa fyrirtæki viðskiptavinum ýmsu sem að getur reynst þeim erfitt að standa við. Til þess að fyrirbyggja að fyrirtæki missi viðskiptavini sína eftir fyrstu viðskipti þurfa þau meðal annars að standa við gefin loforð (Blattberg o.fl., 2001).

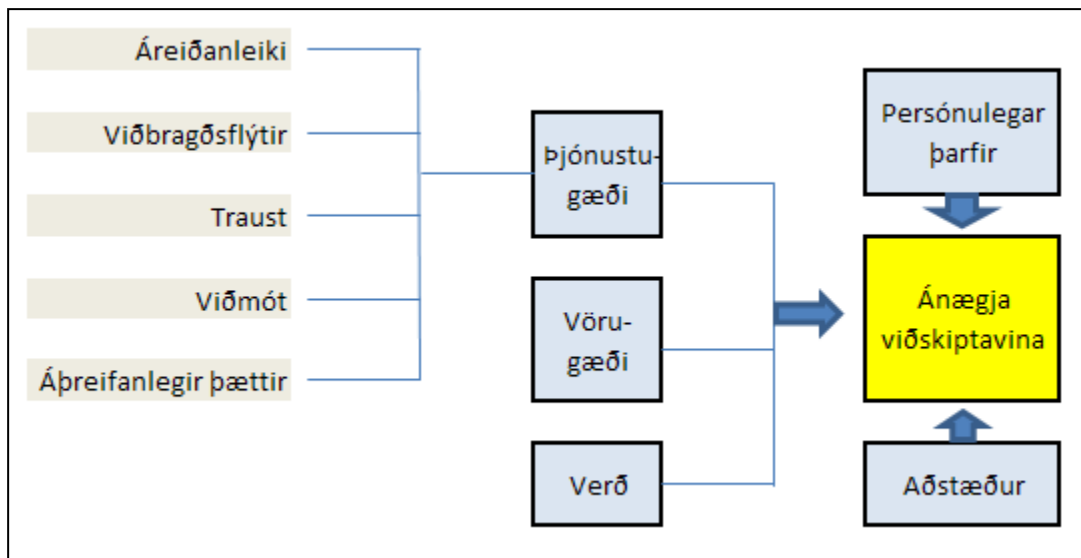
3.2 Aðferðir til að halda í viðskiptavinum

Hlekkur númer tvö snýr að aðferðum við að halda í viðskiptavinum. Að sjálfsögðu ætti það að vera keppikefli hvers fyrirtækis að koma viðskiptavininum á líftímakúrfu og reyna að halda þeim þar sem lengst (Zikmund o.fl., 2002). Til þess að átta sig á því hvernig halda eigi í viðskiptavinum getur reynst gagnlegt að skoða helstu ástæður þess að viðskiptavinir hætta í viðskiptum. Samkvæmt rannsókn sem framkvæmd var af bandaríska gæðaeftirlitinu voru ástæðurnar eftirfarandi. (Zemke og Woods, 1999):

- 1% Deyja,
- 3% Flytja í burtu,
- 5% Vegna umtals fjölskyldu eða vina,
- 9% Samkeppnisaðili nær að lokka þá til sín,
- 14% Óánægja með vöru eða þjónustu,
- 68% Afskiptaleysi eða viðhorf starfsfólks til viðskiptavina.

Eins og sjá má á þessari upptalningu er sláandi hversu margir viðskiptavinir hætta vegna afskiptaleysis eða viðhorfs starfsfólks til þeirra. Út frá þessu má því lesa að meiri hluti viðskiptavina, alls 68%, mun ekki láta sér detta í hug að eiga viðskipti við fyrirtæki sem sinnir ekki viðskiptavinum sínum.

Eins og sjá má á mynd 4.1 hafa margir þættir áhrif á ánægju viðskiptavina. Veigamestu áhrifaþættirnir eru gæði vöru og þjónustu og verð. Aðrir þættir sem hafa áhrif eru persónulegar þarfir og aðstæður. Zeithaml og Bitner (1996) tilgreina fimm þætti sem hafa áhrif á mat viðskiptavina á gæði þjónustu. Þeir eru áreiðanleiki (reliability), viðbragðsflýttir (responsiveness), traust (assurance), viðmót (empathy) og áþreifanlegir þættir (tangibles).



Mynd 3.1: Ánægja viðskiptavina (Zeithaml og Bitner, 1996).

Áreiðanleiki

Áreiðanleiki þýðir að fyrirtæki standi við loforð sín um dreifingu, þjónustu, lausn vandamála og verð (Zeithaml og Bitner, 1996). Öll samskipti við viðskiptavinum þurfa að gefa raunsæja mynd af þeirri þjónustu sem er í boði. Við endurtekin viðskipti sækjast viðskiptavinir eftir sambærilegri upplifun á vöru eða þjónustu. Sjá þarf til þess að upplifun viðskiptavina af vöru eða þjónustu fyrirtækisins sé sambærileg óháð hvaða samskiptaleið er farin (Zikmund o.fl., 2002).

Viðbragðsflýttir

Viðbragðsflýttir fyrirtækja er mælikvarði á vilja þeirra til að hjálpa viðskiptavininum og veita þeim fullnægjandi þjónustu. Viðskiptavinur metur viðbragðsflýtti fyrirtækis út frá því hversu lengi hann þarf að bíða eftir þjónustu, fá svör við spurningum og lausn á vandamálum. Til þess að bæta viðbragðsflýtti fyrirtækja þarf að skoða veitta þjónustu út frá þörfum viðskiptavina (Zeithaml og Bitner, 1996).

Traust

Flestir eru eflaust sammála um að eftir að bankakreppan skall á haustið 2008 er traust fyrirtækja farið að skipta fólki mun meira máli heldur en áður. Traust er skilgreint sem þekking, hæfni og færni starfsfólks til að skapa traust og trúverðuleika (Zeithaml og Bitner, 1996). Til þess að viðskiptavinir upplifi traust þurfa fyrirtæki að vera áreiðanleg og koma fram af heiðarleika (Griffin og Michael, 2001). Mikilvægi trausts

er meira hjá fyrirtækjum þar sem viðskiptavinir telja að þjónustan feli í sér mikla áhættu eins og til dæmis hjá bönkum og tryggingafyrirtækjum. Glatað traust leiðir í mörgum tilvikum til þess að fyrirtæki missi viðskiptavin.

Viðmót og framkoma

Viðmót og framkoma fela í sér að fyrirtæki sýni viðskiptavinum að því sé annt um þá og veiti þeim athygli. Viðskiptavinurinn þarf að skynja að hann sé sérstakur. Starfsmenn lítilla fyrirtækja þekkja gjarnan þarfir viðskiptavina betur heldur en stærri fyrirtæki og eru því betur undir það búin að veita þeim persónulega þjónustu (Zeithaml og Bitner, 1996).

Áþreifanlegir þættir

Áþreifanlegir þættir eru tengdir aðstöðu fyrirtækis, tækjum, efni og starfsmönnum. Þessir þættir gefa viðskiptavinum vísbendingu um gæði þjónustunnar. Þjónustufyrirtæki nota gjarnan áþreifanlega þætti til að styrkja ímynd sína, þ.e. sem eins konar gæðastimpil (Zeithaml og Bitner, 1996).

Auk fyrrgreindra atriða þá benda Zikmund o.fl. (2002) á að mikilvægt sé fyrir fyrirtæki að huga að þáttum á borð við móttöku og umbunakerfi viðskiptavina, meðhöndlun ábendinga og krosssölu.

Móttaka

Oft eru fyrstu samskipti starfsmanns við viðskiptavin jafnframt einu samskipti fyrirtækisins við hann. Þetta á sérstaklega við um ýmis þjónustufyrirtæki, eins og til dæmis móttöku á hóteli. Mikilvægt er því að fyrirtæki passi upp á að fyrstu hughrif (first impression) viðskiptavina séu jákvæð. Fyrirtæki þurfa að leggja sig fram við að taka vel á móti viðskiptavinum og sýna með jákvæðu viðmóti að viðskiptavinurinn er þeim mikils virði, því það getur haft mikið að segja um ánægju þeirra og upplifun af vörunni eða þjónustunni sem þeir fá. Eftir að viðskiptavinir hafa keypt vöru eða þjónustu er fyrsta skrefið einfaldlega að bjóða þá velkomna. Það þarf aðeins eitt símtal eða bréf til að þakka fyrir viðskipti. Með því að þakka fyrir viðskipti eftir að sala hefur átt sér stað upplifa viðskiptavinirnir sig sérstaka og tækifæri skapast til að safna saman mikilvægum upplýsingum um þá (Zikmund, o.fl., 2002)

Umbunarkerfi

Stjórnendur fyrirtækja eru að vakna til vitundar um mikilvægi þess að halda í verðmæta viðskiptavinum. Tilgangurinn með umbunarkerfi er að auka tryggð viðskiptavina og tekjur fyrirtækisins (Griffin og Michael, 2001). Umbun viðskiptavina getur verið allt frá smávægilegum afslætti og upp í utanlandsferðir (Zikmund o.fl., 2002).

Meðhöndlun ábendinga

Ábendingar viðskiptavina geta bæði verið jákvæðar og neikvæðar. Tilhneigingin hjá mörgum fyrirtækjum er að líta á allar ábendingar sem kvartanir og óþarfa þras. Það er þröngsýnt og gamaldags viðhorf. Líta ber á ábendingar viðskiptavina sem tækifæri til að læra af þeim og gera betur. Þekking á því hvernig meðhöndla beri ábendingar getur skipt sköpum fyrir fyrirtæki. Vert er að hafa í huga að aðeins lítil hluti fólks hefur fyrir því að kvarta. Fyrir hverja kvörtun sem kemur inn á borð hjá fyrirtækjum eru að jafnaði 26 óánægðir viðskiptavinir sem hafa ekki fyrir því að kvarta (Rand, 2005). Þeir sem á annað borð koma með ábendingar búast við að þeirra erindi fái sanngjarna meðferð og úrlausn. Þegar ábending kemur frá viðskiptavinum er æskilegt að byrja á því að hlusta á það sem viðkomandi hefur fram að færa. Næst þarf að koma fram afsökunarbeiðni fyrir hönd fyrirtækisins. Eftir það þarf að leysa vandamálið og loks að fylgja málinu eftir og sjá til þess að það endurtaki sig ekki (Zikmund o.fl., 2002)

Krosssala

Að lokum nota mörg fyrirtæki krosssölu til að halda betur í viðskiptavinum og auka virði þeirra (Griffin og Michael, 2001). Helstu tegundir krosssölu eru pakkatilboð (bundling) og viðbótarsala (up-selling). Pakkatilboð gengur út á það að upplýsingar eru nýttar til að selja viðskiptavinum fleiri vörur en upphaflega stóð til. Netfyrirtækið Amazon er þekkt fyrir að nota þessa aðferð. Þeir safna upplýsingum um viðskiptavinum og nota þær til að hvetja til frekari viðskipta. Viðbótarsala gengur út á það að viðskiptavinum er boðið að uppfæra vöru sem keypt hefur verið í dýrari vöru. Dæmi um þetta eru bankar sem bjóða viðskiptavinum að uppfæra kortin sín upp í Gull- eða Platínú kort (Zikmund o.fl., 2002). Sýnt hefur verið fram á að líkurnar á að selja einstaklingi sem er nú þegar í viðskiptum vöru eða þjónustu eru að meðaltali um 65%, á meðan líkurnar á að selja einstaklingi sem er ekki í viðskiptum við fyrirtæki eru aðeins um 15% (Griffin og Michael, 2001). Með krosssölu geta fyrirtæki því ekki

einungis aukið virði viðskiptavina heldur geta þau líka haldið betur í þá vegna þess að meiri líkur eru á því að viðskiptavinur sem einu sinni hefur keypt vöru eða þjónustu af fyrirtæki geri það aftur.

3.3 Aðferðir til að ná töpuðum viðskiptavinum aftur í viðskipti

Tapaðir viðskiptavinir eru vannýtt tekjulind hjá mörgum fyrirtækjum. Mörg þeirra líta svo á að viðskiptavinir sem hætta í viðskiptum séu einfaldlega tapaðir fyrir fullt og allt. (Zikmund o.fl., 2002). Jafnvel þó að gott jafnvægi ríki á milli öflunar nýrra viðskiptavina og aðgerðum sem stuðla að því að halda í núverandi viðskiptavini, þá geta fyrirtæki aldrei komið í veg fyrir allan viðskiptavinaflótta (Blattberg o.fl., 2001). Nýleg rannsókn sem framkvæmd var í Bandaríkjunum leiddi í ljós að hlutfall tapaðra viðskiptavina hjá fyrirtækjum er á bilinu 20-40% árlega (Griffin og Michael, 2001).

Til þess að ná töpuðum viðskiptavinum aftur í viðskipti þurfa fyrirtæki að hafa áætlun um það hvernig þau ætli að standa að því (Blattberg o.fl., 2001). Besta leiðin til að vinna viðskiptavini aftur er að ná til þeirra áður en þeir hætta í viðskiptum. Því fyrir sem fyrirtækið áttar sig á því að viðskiptasambandið er í hættu þeim mun líklegra er að fyrirtækið nái að halda í þá. Til þess að ná töpuðum viðskiptavinum aftur í viðskipti er æskilegt að byrja á að kanna líftímavirði þeirra. Ef athugun leiðir í ljós að vænlegt er að halda í viðskiptavin þá er næsta skref að kanna ástæður þess að viðkomandi yfirgaf fyrirtækið. Því næst er haft samband við viðkomandi og honum boðnar lausnir eða tilboð gegn áframhaldandi viðskiptum (Zikmund o.fl., 2002).

4. Innleiðing CRM

Algennt er að stjórnendur hafi þá ranghugmynd að CRM snúist fyrst og fremst um tækni. Ofurtrú stjórnenda á henni er þekkt orsök þess að innleiðing CRM misheppnist (Kale, 2004). Þegar kemur að innleiðingu CRM þarf lágmarkstækni að sjálfsögðu að vera til staðar en aðal áherslan þarf að vera á óáþreifanlegu þættina, eins og til dæmis eftirfylgni stjórnenda og þjálfun starfsfólks (Crane, 2007).

Forðast ber að líta á CRM sem áfangastað eða endapunkt sem þurfi að koma fyrirtæki á. Til þess að árangur náist verður að líta á CRM sem ferðalag sem að tekur engan endi. CRM þarf að vera hluti af heildarstefnu fyrirtækis og mikilvægið þarf að endurspeglast í menningu fyrirtækisins allt frá vikadrengnum til forstjórans.

4.1 Undirbúningur innleiðingar

Undirbúningur fyrirtækja fyrir innleiðingu CRM er mikilvægur og krefst þess að þau gangi í gegnum ýmsar breytingar sem miða að því að setja viðskiptavininn í fyrsta sætið. Innleiðingu CRM er skipt í tvö skref. Það fyrra snýr að viðhorfi stjórnenda en það seinna að innleiðingarátlaninni.

4.1.1 Viðhorf stjórnenda

Áður en lagt er af stað í innleiðingu CRM þurfa stjórnendur að spyrja sig mikilvægra spurninga á borð við; hvaða ávinning fyrirtækið sækist eftir, hversu langan tíma mun ferlið taka og hversu mikið má það kosta? (Weldon, 2001)

Jákvætt viðhorf stjórnenda til CRM og þekking á því hvernig standa skuli að henni er forsenda þess að innleiðingin skili árangri (Kale, 2004). Ef stjórnandi hefur litla þekkingu og trú á CRM eru ekki miklar líkur á því að starfsfólkið hafi það heldur (Brown 2002). Innleiðingunni þarf að vera stýrt „af toppnum.“ Með öðrum orðum; innleiðingin þarf að byrja efst í skipuritinu og hríslast þaðan niður valdaþrep fyrirtækisins“ (McAdams, 2008).

Bohling o.fl., (2006) greina frá rannsókn Jaworski og Kohli á fylgni milli viðhorfs stjórnenda og árangurs CRM innleiðingar. Jákvæð fylgni er milli breytanna „innleiðing CRM heppnaðist vel“ og þeirrar staðhæfingar stjórnenda að „CRM sé

undirstaða árangurs“ (CRM is a way of life). Að sama skapi er neikvæð fylgni milli breytanna „innleiðing CRM heppnaðist vel“ og þeirrar staðhæfingar stjórnenda að „CRM kemur að góðum notum en er ekki nauðsynlegt“ (CRM is useful, not critical).

Ef stjórnandinn hefur jákvætt viðhorf og er tilbúinn til að gefa sig í verkefnið er ekkert því til fyrirstöðu að stökkva yfir í seinna undirbúningskref CRM, það er að segja innleiðingaráætlunina.

4.1.2 Innleiðingaráætlun

Í Innleiðingaráætluninni er sjálft innleiðingarferlið undirbúið. Með áætluninni eru lagðar línur fyrir framkvæmd innleiðingarinnar. Áætlunin á að vera vegvísir um það hvernig fyrirtæki getur komist þangað sem það vill fara. Í áætluninni þarf að koma fram hvaða skref á að taka og hvenær og hvernig eigi að framkvæma þau (Weldon 2001). Eftirfarandi tilvitnun í sögu Carroll, Lewis (2001) “Lísa í Undralandi” undirstrikar mikilvægi áætlanagerðar.

Lísa: "Getur þú vísað mér veginn?"

Kötturinn: "Hvert ertu að fara?"

Lísa: "Ég veit það ekki".

Kötturinn: "Þá skiptir ekki máli hvaða leið þú velur, allar leiðir liggja þangað" !!!

4.2 Innleiðingarferlið

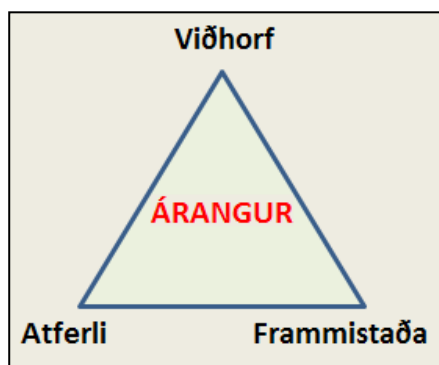
Misjafnt er hvaða leiðir fyrirtæki ákveða að fara til að innleiða CRM. Algengt er að talað sé um að fyrstu þrjú punktarnir hér fyrir neðan; þjálfun, ferlar og upplýsingatækni séu lykilatriði CRM (Payne og Pennie, 2005). Hér verður innleiðingarferlinu hins vegar skipt niður í eftirfarandi sjö skref;

1. Viðhorf og þjálfun starfsfólks
2. Ferlar og stjórnskipulag
3. Upplýsingatækni
4. Markaðshlutun
5. Aðferðir til að ná til viðskiptavina
6. Byggja upp tengsl við mikilvæga viðskiptavini
7. Mælikvarðar

4.2.1 Viðhorf og þjálfun starfsfólks

Brown (2002) heldur því fram að til þess að innleiðing CRM verði árangursrík verði hún að snúast um starfsfólk fyrirtækisins. Oft er erfitt að fá starfsfólk til að taka upp nýja siði sem fylgja innleiðingu á kerfi á borð við CRM. Til að fyrirbyggja vandamál er æskilegt að starfsfólk skynji mikilvægi sitt og eigi kost á því að taka þátt í innleiðingarferlinu frá upphafi.

Brown (2002) fjallar enn fremur um mikilvægi þess að halda starfsfólki ánægðu í vinnunni. Ánægja starfsfólks leiðir til betri frammistöðu sem skilar sér í aukinni ánægju viðskiptavina. Til þess að viðhalda ánægju starfsfólks og bæta afköst þess verða stjórnendur stöðugt að hvetja það til dáða og veita því endurgjöf. Myndin hér fyrir neðan sýnir að viðhorf, atferli og frammistaða starfsfólks helst í hendur og stuðlar að árangri CRM. Viðhorf starfsfólks birtist í orðum þess og athöfnum og það hefur áhrif á frammistöðu þess sem leiðir til árangurs CRM.



Mynd 4.1: Tengsl viðhorfs, atferlis og frammistöðu (Brown, 2002)

Ekki er nóg að stjórnendur einir viti hvernig hlutirnir eiga að vera, sú vitneskja verður að vera til staðar hjá öllum starfsmönnum fyrirtækisins. Til þess að starfsfólk leggi sig fram við að efla tengsl við viðskiptavini þarf það að vera vel upplýst og meðvitað um mikilvægi þess starfs sem það innir af hendi. Þjálfun og fræðsla starfsmanna í upphafi starfs og meðan á starfi stendur er því seint ofmetin í þessu sambandi. Samkvæmt rannsókn á fyrirtækjum sem innleitt hafa CRM á farsælan hátt, buðu 85% þeirra starfsfólki upp á þjálfunarnámskeið og 90% þeirra segja að þjálfunin hafi átt stóran þátt í því að árangur náðist (Boulding o.fl., 2005).

Malasch (2008) telur að stjórnendur geti aukið líkurnar á árangursríkri innleiðingu með því að huga að eftirfarandi þáttum.

1. *Viðhorf starfsfólks:* Stjórnendur verða að vinna að því að skapa viðhorf sem gengur út á að starfsfólk hugsi um hag heildarinnar. Við breytingar getur alltaf myndast togstreita og mótstaða meðal starfsfólks. Það er því mikilvægt að skýra vel fyrir starfsfólki ávinninginn af því að innleiða CRM. Til að fá starfsfólk á sitt band í innleiðingarferlinu verður það að fá sönnun fyrir því að upplýsingarnar sem það skráir niður um viðskiptavininn komi ekki eingöngu fyrirtækinu til góða, heldur einnig því sjálfu.
2. *Samskipti:* Stjórnendur þurfa að eiga samskipti við starfsfólk, hvetja það áfram og benda á hvað megi gera betur. Með öðrum orðum hvetja starfsfólk til dáða á jákvæðan hátt.
3. *Auglýsa árangur:* Í innleiðingunni eru mörg markmið sem þarf að ná. Með því að auglýsa góðan árangur CRM fyrirfram er í raun verið að hvetja starfsfólkið áfram og gefa því til kynna hvað koma skal hjá fyrirtækinu. Finna þarf mælikvarða sem hægt er að nota til að fylgjast með þeim árangri sem næst og verðlauna starfsfólk fyrir gott starf við innleiðingu CRM.

4.2.2 Ferlar og stjórnskipulag

Öll fyrirtæki eru safn ferla sem skapa virði (Pétur, 2005). Mikilvægt er að fyrirtæki yfirfari ferla sem snúa að viðskiptavinunum og sníði þá að þörfum þeirra (Kale, 2004). Það þarf að vera tenging milli ferla fyrirtækisins þannig að upplýsingar, pantanir, vörur eða þjónusta flæði frá einu virðisskapandi ferli til annars án truflana (Pétur, 2005).

Skýrir og skilvirkir ferlar léttu störf starfsfólks og gera það að verkum að allt virkar hraðar og betur, kostnaður lækkar, færri mistök eru gerð og viðskiptavinurinn verður ánægðari. Miðstýring valds og formlegheit tengd hlutverki og starfsháttum leiða af sér óskilvirka ferla. Þá ættu fyrirtæki sem hafa lárétt stjórnskipulag, hvetja til frumkvæðis og deila ábyrgð til starfsfólks að vera líkleg til að ná árangri með CRM.

4.2.3 Upplýsingatækni

Þegar talað er um upplýsingatækni er átt við færni starfsfólks og kunnáttu þeirra á tölvur og önnur rafræn tæki til að skipuleggja og varðveita upplýsingar um

viðskiptavini (Thompson, Paul og Shan, 2006). Upplýsingatækni er ein af undirstöðum CRM og nauðsynlegt verkfæri fyrirtækja sem ætla sér að byggja samkeppnisforskot sitt á þekkingu á þörfum viðskiptavina. Skilvirk notkun upplýsingatækninnar getur haft í för með sér margvíslegan ávinning fyrir fyrirtæki. Hún gerir vinnu starfsfólks skilvirkari og lækkar viðskiptakostnað fyrirtækja (Donaldson O'Toole, 2002). Til þess að upplýsingatæknin komi að gagni þurfa allar deildir fyrirtækis að hafa það að sameiginlegu markmiði að skrá niður mikilvægar upplýsingar um viðskiptavini. Eftir því sem betur er staðið að gagnaskráningu þeim mun líklegri er að innleiðing CRM skili tilætluðum árangri. Án greiðs aðgangs að gögnum mun CRM hugbúnaður aðeins koma að takmörkuðu gagni (Zikmund o.fl., 2002).

Gögn eru skilgreind sem flutningur upplýsinga milli viðskiptavina og fyrirtækis í þeim tilgangi að efla viðskipti. Misjafnt aðgengi er að upplýsingum eftir atvinnugreinum. Það er t.d. auðveldara fyrir fyrirtæki á borð við bankastofnanir að safna gögnum um viðskiptavini heldur en matvælafyrirtæki (Winer, 2001).

Gagnasafn CRM er miðlægur söfnunarstaður fyrirtækis sem geymir upplýsingar um viðskiptavini þess. Allar deildir fyrirtækis þurfa að vinna sameiginlega að því að skrá niður gögn í gagnsafn (Zikmund o.fl., 2002). Helstu upplýsingar sem gagnsafn á að innihalda eru eftirfarandi (Winer, 2001):

- *Viðskiptaupplýsingar:* Allar upplýsingar um viðskiptasögu viðkomandi.
- *Samskiptaleiðir viðskiptavina:* Fjöldinn allur af samskiptaleiðum milli viðskiptavina og fyrirtækja er í boði, svo sem: maður á mann, þjónustuver, tölvupóstur, heimasvæði, bréf o.fl. Fyrirtæki sem ætla sér að innleiða CRM verða að skrá niður upplýsingar frá öllum mögulegum samskiptaleiðum viðskiptavina.
- *Viðbrögð við markaðssetningu:* Upplýsingar um það hvort og þá hvernig viðkomandi brást við markaðssetningu

Zikmund o.fl., (2002) greina frá því að til þess að gagnasöfnun komi að gagni þarf starfsfólk að hafa skilning á mikilvægi gagnaskráningar og fá þjálfun í réttum vinnubrögðum. Gæta þarf fyllsta trúnaðar með upplýsingar sem skráðar eru um

viðskiptavinum og gera viðeigandi ráðstafanir til að ganga úr skugga um að óviðkomandi aðilar hafi ekki aðgang að persónulegum upplýsingum viðskiptavina. Skilvirk skráning upplýsinga getur stuðlað að því að viðskiptavinirnir verði jákvæðari og traustari.

Hafa ber í huga að gagnasöfnun ein og sér styrkir ekki tengsl við viðskiptavininn heldur er hún einungis verkfæri til þess að auðvelda starfsfólki að eiga samskipti við hvern viðskiptavin. (Kale, 2004)

4.2.4 Markaðshlutun

Á markaði er fjöldinn allur af ólíkum viðskiptavinum sem hafa mismunandi þarfir og langanir. Það er því kostnaðarsamt fyrir fyrirtæki að ætla sér að þjónum öllum markaðinum (Kotler o.fl., 2005). Nútímifyrirtæki reyna gjarnan að koma auga á sameiginleg einkenni vænlegra viðskiptavina (Zikmund o.fl., 2002). Markaðshlutun felur í sér að markaðnum er skipt niður í smærri og samstæðari hópa, svokallaða markhópa (Hollensen, 2003). Misjafnt er hvaða leiðir eru farnar til að hluta markaðinn niður í markhópa. Sem dæmi má nefna að sum fyrirtæki styðjast við lýðfræðilegar breytur svo sem aldur, kyn, tekjur, menntun, þjóðerni eða trúarbrögð. Á meðan önnur fyrirtæki hluta markaðinn niður eftir lífsviðhorfi eða gildismati viðskiptavina (Solomon, Bamossy, Askegaard og Hogg, 2002).

Markhópar bregðast með mismunandi hætti við beitingu eins eða fleiri söluráða (marketing mix). Með samvali söluráða geta fyrirtæki haft áhrif á eftirspurn vöru. Söluráðarnir eru vara, (product), verð (price), vettvangur (place) og vegsauki (promotion). Fyrirtæki reyna að hafa samval söluráða þannig að það sé hagstæðast fyrir þann eða þá markhópa sem að fyrirtækið leggur áherslu á (Kotler, 2002).

Oftast er það lítill hópur viðskiptavina sem skilar fyrirtækjum mestum hagnaði. Pareto „80/20 reglan“ gefur til kynna að aðeins 20% viðskiptavina eiga að jafnaði hlutdeild í 80% af hagnaði fyrirtækja. Þessi 20% viðskiptavina eru stundum nefndir þungavigtarviðskiptavinir („Heavy users“) (Zikmund o.fl., 2002). Mikilvægt er að sinna þeim viðskiptarvinum vel en án þess þó að gleyma þeim sem ekki eru eins arðbærir í augnablikinu. Námsmenn eru dæmi um slíka viðskiptavini.

Óháð því til hversu margra viðskiptavini fyrirtæki reynir að höfða, þá nær samval söluráða í flestum tilvikum einungis að höfða til ákveðins hluta þeirra (Kotler, 2002). Eftir því sem markhópar fyrirtækja eru fleiri þeim mun auðveldara ætti það að vera að fullnægja þörfum einstaklinganna sem í þeim eru. Fjölgun markhópa ætti því samkvæmt þessu að aukja tekjur fyrirtækis. Málið er hins vegar ekki svo einfalt því fjölgun markhópa leiðir einnig til þess að kostnaðurinn við að þjóna þeim eykst. Almenna reglan til að finna út hæfilegan fjölda markhópa er sú að tekjuaukinn vegna síðasta markhópsins sé meiri heldur en kostnaðaraukinn við að bæta honum við. (Friðrik, 2003).

4.2.5 Aðferðir til að ná til viðskiptavina

Þegar búið er að skilgreina hvaða viðskiptavinir eru eftirsóttir eða arðbærir er næsta skref að finna árangursríka leið til að ná til þeirra (Freeland, 2003). Hér verða teknar fyrir þrjár markaðsaðferðir, þær eru heildarmarkaðssetning (mass marketing), maður á mann markaðssetning (personalized one-to-one marketing) og loks klæðskerasniðin heildarmarkaðsetning (mass customization) (Kotler, 2002).

Heildarmarkaðssetning á við þegar fyrirtæki framleiða og markaðssetja staðlaða vöru eða þjónustu á sama hátt til allra neytenda. Heildarmarkaðssetning er ódýr og einföld leið til þess að ná til viðskiptavina en getur einnig leitt til þess að fyrirtæki missi af viðskiptatækifærum. Dæmi um heildarmarkaðsetningu er þegar Henry Ford markaðsetti bílategund undir yfirskriftinni „þú getur valið hvaða lit sem er, svo framalega sem að hann sé svartur.“Maður á mann markaðssetning gengur út á það að fyrirtæki hlusti á viðskiptavini sína og finni og skapi vörur sem eru sérsniðnar fyrir þá. Hafa ber í huga að markaðssetningin getur verið gríðarlega kostnaðarsöm. Dæmi um maður á mann markaðssetningu má nefna að heimasíða leikfangafyrirtækisins Mattel býður stelpum að hanna Barbie dúkkur algjörlega eftir eigin höfði (Kotler, 2002).

Klæðskerasniðin heildarmarkaðsetning er nokkurn veginn mitt á milli heildarmarkaðssetningar og maður á mann. Klæðskerasniðin markaðsetning gerir viðskiptavinum kleift að eiga persónuleg samskipti við fyrirtækið og hafa áhrif á vöru eða þjónustu, innan vissra marka (Zikmund, o.fl., 2002). Dæmi um þetta gæti til dæmis verið bílaumboð sem býður viðskiptavinum að kaupa bíla með eða án leðursæta.

Heildarmarkaðssetning er góð leið til að minna á vöru og þjónustu og ná til nýrra viðskiptavina. Hins vegar eru maður á mann- og klæðskerasniðin markaðssetning líklegri til að styrkja langtíma viðskiptasambönd við viðskiptavininn heldur en heildarmarkaðssetning. (Winer, 2001)

4.2.6 Byggja upp tengsl við mikilvæga viðskiptavininn

Með því að efla tengslin við viðskiptavininn vonast fyrirtæki til þess að fá ánægðari viðskiptavininn sem jafnframt eru trúir og tryggir fyrirtækinu. Margar aðferðir eru notaðar til að bæta tengsl fyrirtækja við viðskiptavininn. Almennt séð þá eru tengsl sem höfða til tilfinninga viðskiptavina og byggjast á nálægð, hrifningu og trausti líklegri til að koma á langtímasambandi heldur en tengsl sem snúast um vöruverð og afslætti (Berry, 2001). Til þess að auka líkurnar á að fyrirtæki haldi í viðskiptavininn er hægt að byggja upp þrenns konar tengsl. Þau eru fjárhagsleg, félagsleg og bindandi (Zikmund o.fl., 2002).

Fjárhagsleg tengsl fela í sér að viðskiptavinur hefur fyrst og fremst fjárhagslegan ávinning af því að eiga viðskipti við fyrirtækið. Dæmi um slík tengsl eru magnafslættir, gjafir, uppfærslur, ársmiðar á íþróttaleiki o.fl. Helsti kosturinn við fjárhagslegt tengslakerfi er að minni hætta er á að viðskiptavinur leiti eftir hagstæðara verði hjá samkeppnisaðila. Helsti ókosturinn er aftur á móti sá að fyrirtæki nær ekki að skapa sér sérstöðu á markaði með þessari aðferð.

Félagsleg tengsl eru persónulegri og sérsniðnari að þörfum viðskiptavina heldur en fjárhagsleg tengsl. Starfsfólk vinnur stöðugt að því að læra inná viðskiptavininn og bjóða honum þá vöru og þjónustu sem uppfyllir þarfir hans og væntingar. Dæmi um félagsleg tengsl er að senda viðskiptavininn afmælisgjöf eða jólakort. Samskipti sem þessi milli viðskiptavina og starfsfólks auka tengslin og minnka líkur á að viðskiptavinur leiti annað.

Bindandi tengsl eru tengsl sem eru sérsniðin hverjum og einum viðskiptavininn og eru erfið fyrir önnur fyrirtæki að líkja eftir. Með bindandi tengslum reyna fyrirtæki að koma í veg fyrir að viðskiptavinur leiti annað. Með því er átt við að hann sé bundinn fyrirtækinu, þ.e. það kostar hann annað hvort mikla fjármuni eða fyrirhöfn að leita á önnur mið.

4.2.7 Mælikvarðar

Það er til lítils að innleiða CRM ef ekki er fylgst með því hvaða áhrif það hefur á fyrirtækið. Árangursmælingar koma að góðum notum við mat á árangur CRM innleiðingarinnar. Zikmund o.fl. (2002) fjalla um mikilvægi þess að fyrirtæki finni árangursmælikvarða sem eru í samræmi við markmið þeirra og umhverfi. Þau atriði fyrirtæki þurfa að fylgjast með eru til dæmis breytingar á viðhorfi og tryggð viðskiptavina, hlutfall nýrra og tapaðra viðskiptavina og kostnaður við öflun nýrra viðskiptavina. Með því að fylgjast með þessum atriðum er fyrirtækið betur í stakk búið til að uppfylla þarfir viðskiptavina. Eins og áður hefur komið fram er lykilatriði þess að halda í viðskiptavininn að halda honum ánægðum. Það er því gríðarlega mikilvægt fyrir fyrirtæki að fylgjast með ánægju viðskiptavina. Til þess geta fyrirtæki annaðhvort byggt kvarða sýna á hlutlægum mælingum eða huglægu mati. Hlutlægar mælingar eru byggðar á mælanlegum þáttum. Með þeim er hægt að meta ánægju án þess að treysta þurfi á huglægt mat. Dæmi um það er söluhlutfall og biðtími eftir afgreiðslu. Huglægt mat er aftur á móti atriði sem metin eru huglægt, þ.e. án tryggingar fyrir því að matsaðilar komist að sömu niðurstöðu. Undir það flokkast kannanir á viðhorfi viðskiptavina til vörumerkis eða fyrirtækis í samanburði við keppinauta.

Til þess að kanna hvort að starfsfólkið sinni hlutverki sínu nægilega vel þá mælir Kiniken (2002) með því að fyrirtæki mæli einnig þætti sem að snúa að innviðum fyrirtækisins, þ.e. starfsfólkinu. Sem dæmi um slík atriði eru virkni þeirra í að skrá niður upplýsingar um viðskiptavini.

5. Hvers vegna skilar innleiðing CRM ekki árangri?

Innleiðing CRM er tímafrek og kostnaðarsöm og skilar ekki tilætluðum árangri hjá allt að 70% fyrirtækja (Kale, 2004). Gagnlegt getur því verið að skoða algengustu gryfjurnar sem fyrirtæki falla í og reyna að læra af mistökum þeirra. Fjöldamargar ástæður geta legið að baki misheppnaðrar innleiðingu CRM. Í þessum kafla verður fjallað um eftirfarandi ástæður:

1. Stuðningur æðstu stjórnenda ekki fyrir hendi
2. Ofuráhersla á tækni
3. Stefnuleysi stjórnenda
4. Mistök við uppbyggingu tengsla
5. Líftímavirði viðskiptavina ekki vitað
6. Gagnasöfnun og gagnaúrvinnsla vanmetin
7. Persónulegar upplýsingar ekki nægilega vel varðveittar

5.1 Stuðningur æðstu stjórnenda ekki fyrir hendi

Hægt er að rekja 75% þeirra tilfella þar sem innleiðing CRM misheppnast til þess að stuðningur stjórnenda var ekki til staðar (Langer, 2003). Stjórnendur fyrirtækis eru þeir einu sem eru færir um að koma innleiðingu CRM á koppinn og yfirstíga mögulegar hindranir (Brown 2002). Algjört grundvallaratriði er að stjórnendur taki þátt í innleiðingunni frá upphafi og séu reiðbúnir að fylgja henni eftir. Ef þeir gera það ekki af heilum hug er innleiðingin dæmd til að mistakast (Kale, 2004). Stjórnendur verða að sýna innleiðingunni þolinmæði og átta sig á því að ferlið tekur að minnsta kosti átján mánuði og að það geta liðið mörg ár þangað til fjárfestingin í CRM fer að bera ávöxt. (Rigby, Reichheld og Schefter, 2002).

5.2 Ofuráhersla á tækni

Önnur ástæða þess að innleiðing CRM skilar ekki tilætluðum árangri er sú að stjórnendur halda því fram að CRM snúist fyrst og fremst um tækni. Algengt er að fyrirtæki ráðstafi meirihluta þess fjármagns sem nota á í innleiðinguna í tækni en ekki í fólk eða ferla (Kinikin, 2002). Mikilvægt er að stjórnendur átti sig á því að CRM snýst miklu frekar um samskipti milli manna og ferla innan fyrirtækja heldur en um

tækni (Kale, 2004). Algengt er að stjórnendur líti á CRM sem töfralausn sem muni efla fyrirtækið á örskotsstundu. Þetta viðhorf er gríðarlega langt frá raunveruleikanum. Þeir sem eru ábyrgir fyrir velgengni CRM eru fyrst og fremst starfsmennirnir en ekki tæknin. Líkt og sporhundur getur villst af leið með því að finna lykt af safaríku kjötbeini, þá geta fyrirtæki sem eru að reyna að þekkja viðskiptavin sinn lent á villigötum með því að einblína of mikið á skammtímaávinning tækninnar.

5.3 Stefnuleysi stjórnenda

Algengt er að stjórnendur hefjist handa við innleiðingu CRM áður en þeir vita hvert þeir vilja stefna með fyrirtækið. Nauðsynlegt er að stjórnendur viti hvert þeir ætla að fara og hvað þeir vilja fá út úr innleiðingu CRM áður en hafist er handa. Sumir stjórnendur gætu haft mestan áhuga á að fjölga viðskiptavinum á meðan aðrir hafa mestan áhuga á að halda betur í núverandi viðskiptavinum, auka krosssölu eða draga úr kostnaði (Mello, 2002).

5.4 Mistök við uppbyggingu tengsla

Fyrirtæki sem ætla að byggja upp langtímasamband við viðskiptavinum þurfa að ákveða með hvaða hætti þau vilja haga samskiptum sínum við þá (Fournier, Dobscha og Mick, 1998). Alveg eins og samskipti fyrirtækja við viðskiptavinum geta styrkt tengslin þeirra á milli þá geta þau einnig skaðað þau. Það getur til dæmis farið illa í viðskiptavinum að fá sendan til sín mikinn markpóst sem þeir hafa engan áhuga á og sjá að lítið sem ekkert er gert fyrir tryggja viðskiptavinum á meðan stanslaust er reynt að höfða til nýrra..

5.5 Líftímavirði viðskiptavina ekki vitað

Eins og áður hefur komið fram þá á CRM að einblína á þá viðskiptavinum sem eru arðvænlegastir (hafa hæðsta líftímavirðið). Til þess að geta reiknað út virði viðskiptavinar er nauðsynlegt að geta heimfært réttan kostnað á vöruna eða þjónustuna. Í mörgum tilvikum skortir stjórnendur nákvæmar upplýsingar um árangur einstakra vörutegunda. Ónákvæmt kostnaðarbókhald getur orðið til þess að ferli sem talið er að skili hagnaði veldur tapi þegar betur er að gáð. Nýleg rannsókn á vegum Deloitte (Kale, 2004) sýndi að fyrirtæki sem þekkja virði viðskiptavinarins skila að

jafnaði 60% meiri hagnaði heldur en þau sem að gera það ekki. Þegar flokka á viðskiptavinum niður eftir líftímavirði er hægt að fara ýmsar leiðir. Til dæmis er hægt að flokka þá eftir í hópa sem geta heitið gull, plátinum og demantar.

5.6 Gagnasöfnun og gagnaúrvinnsla vanmetin

Til þess að gagnasafn komi að notum þarf að meta fyrirbyggjandi gögn, tengja saman allar upplýsingar um viðskiptavininn og veita svokallaða 360 gráðu sýn á honum. Með því er átt við að allar upplýsingar um viðskiptavininn þurfa að vera aðgengilegar fyrir alla starfsmenn fyrirtækisins. (Kale, 2004).

5.7 Persónulegar upplýsingar ekki nægilega vel varðveittar

Viðskiptavinurinn verður ófús til að láta af hendi persónulegar upplýsingar ef hann ber ekki traust til fyrirtækis eða glatar því. Þannig getur skortur á trausti viðskiptavina hæglega grafið undan árangri CRM. Til þess að koma í veg fyrir að viðskiptavinir missi traust á fyrirtækinu verður það ætíð að halda fullkomnum trúnaði við viðskiptavininn sína. Einnig þurfa fyrirtæki að passa upp á að vera ekki of gráðug í gagnasöfnun og síðast en ekki síst þá þarf fyrirtækið að gefa skýrt til kynna að tilgangur gagnasöfnunarinnar sé að skapa aukið virði fyrir báða aðila (Boulding o.fl., 2005).

6. Fyrirtæki X

Fyrirtæki X býður uppá fjölbreyttar vörur og þjónustu fyrir einstaklinga, fyrirtæki, sveitafélög og stofnanir. Stjórnskipulag X er starfaskipulag þar sem störfum er skipt niður í deildir og hver og ein deild hefur sinn yfirstjórnanda. Vöxtur fyrirtækisins hefur verið mikill síðustu ár og viðskiptavinum hefur fjölgað jafnt og þétt.

Undirritaður starfaði í markaðs- og söludeild fyrirtækisins og sá um að selja og leigja einstaklingum vinsælustu vöru þess. Algengast er að viðskiptavinum sé leigð varan gegn því að þeir skrifi undir þriggja ára bindandi samning við fyrirtækið.

Athygli er vakin á því að X er stórt fyrirtæki og með fjölbreytta starfsemi en þar sem höfundurinn hefur mesta þekkingu af markaðs- og söludeild fyrirtækisins mun umfjöllunin einskorðast við hana.

Hugmyndin að verkefninu fæddist í starfi undirritaðs sem sölumanns hjá fyrirtækinu. Í samráði við framkvæmdastjóra markaðs- og sölusviðs var ákveðið að undirritaður myndi gera rannsókn á stöðu CRM mála hjá fyrirtækinu. Rannsóknin átti að byggjast á nokkrum stuttum viðtölum við helstu stjórnendur. Nokkrum mánuðum eftir að ákveðið var að gera rannsóknina var hins vegar komið allt annað hljóð í strokkinn hjá stjórnendum X. Skyndilega var ekki lengur áhugi hjá þeim á að fara út í verkefnið. Undirritaður varð þá að finna aðra nálgun á viðfangsefnið. Í samráði við leiðbeinanda var ákveðið að nálgast það út frá reynslu undirritaðs af markaðs- og söludeild fyrirtækisins.

Til þess að gæta trúnaðar við fyrirtækið verður hvorki það né starfsfólk þess nafngreint. Hér fyrir neðan má sjá þau dulnefni sem notast verður við í þessu verkefni.

Titill	Dulnefni
Fyrirtækið	X
Forstjóri	Gísli
Framkvæmdarst. markaðs- og söludeildar	Eiríkur
Sölustjóri	Helgi

6.1 Hvað mælir með innleiðingu CRM hjá fyrirtæki X

Fjöldi viðskiptavina X hleypur á þúsundum og jaðarhagnaður hvers viðskiptavinar er nokkuð hár. Algennt er að hver og einn viðskiptavinur greiði fyrirtækinu tugi þúsunda á ári. Það hentar fyrirtækjum á borð við X sem eru með marga viðskiptavini og háan jaðarhagnað af viðskiptavinum að innleiða CRM (Kotler, 2002).

Sölumaður er í persónulegum samskiptum við viðskiptavini, strax frá upphafi og á auðvelt með að safna upplýsingum um þá. Með skilvirkri skráningu og notkun upplýsinga felast meðal annars tækifæri til að efla viðskiptatengsl og krosssölu fyrirtækisins. Talsverð tækifæri felast í því að X fari út í krosssölu þar sem fyrirtækið á auðvelt með að eiga samskipti við viðskiptavini og skrá niður upplýsingar.

Viðskiptavinir X hafa mismunandi þarfir, sumir leita að sérsniðnum lausnum á meðan aðrir kjósa staðlaðar vörur. Fyrirtækjum sem eiga auðvelt með að safna upplýsingum um viðskiptavini og eru með viðskiptavini sem hafa ólíkar þarfir hentar vel að innleiða CRM.

6.2 Hvað mælir gegn innleiðingu CRM hjá fyrirtæki X

Til þess að hægt sé að innleiða CRM þurfa stjórnendur fyrirtækis að hafa jákvætt viðhorf til CRM og vera tilbúnir til að skuldbinda sig. Öll áhersla X er meira og minna á öflun nýrra viðskiptavina. Eitt það fyrsta sem Helgi, sölustjóri fyrirtækisins sagði við undirritaðan þegar hann hóf störf, var að svo framalega sem undirritaður væri að selja, þá væri honum nokkuð sama hvernig farið væri að því. Þetta viðhorf sölustjóra gefur sterklega til kynna að hlutverk starfsmanna sé fyrst og fremst að afla nýrra viðskiptavina.

Viðhorf stjórnenda til CRM kom einnig vel í ljós þegar undirritaður vildi taka viðtöl við stjórnendur fyrirtækisins. Hér fyrir neðan útskýrir Eiríkur framkvæmdastjóri ástæður þess að þeir vildu ekki fara út í verkefnið.

“..Ástæða þess er að tímarnir eru viðkvæmir og mikið sem liggur við vegna stöðu mála. ..Ég er nokkrum sinnum búinn að fara til Gísla forstjóra og honum hefur bara fundist rannsóknin vera tímasóun. ..Gísli fær grænar bólar af þessu CRM hugtaki“ (Eiríkur, framkvæmdarstjóri markaðs- og söludeildar fyrirtækisins X, tölvupóstur 18. október 2009).

Undirritaður leggur þann skilning í orð Eiríks að hann vilji ekki fara út í verkefnið án stuðnings forstjórans. Einnig má lesa það á milli línanna að hann sé hræddur um að skýrslan muni varpa skugga á starf hans hjá fyrirtækinu. Að mati höfundar væri mun eðlilegra að Eiríkur liti á rannsóknina sem tækifæri til þess að styrkja samkeppnisstöðu X.

Stöðugur þrýstingur er frá stjórnendum X á að starfsmenn selji sem mest og gaumgæfilega er fylgst með árangri hvers og eins. Til þess að hvetja starfsfólkið áfram er sameiginlegur bónussjóður innan deildarinnar sem starfsfólk fær ekki útteilt úr nema að það nái að afla tiltekinns fjölda viðskiptavina á mánuði.

Fyrirtækið beitir svokallaðri lykilviðskiptavinastefnu (key account management). Samkvæmt Eiríki, þá nær lykilviðskiptavinastefna fyrirtækisins aðeins til 100 arðbærustu viðskiptavinanna og lítið sem ekkert er gert fyrir aðra viðskiptavini. Fyrirtækið hefur talsvert verið gagnrýnt fyrir að sinna öðrum viðskiptavinum lítið sem ekkert.

Nýjum viðskiptavinum X eru boðnir „gull og grænir skógar“ fyrir að koma í viðskipti á meðan lítið sem ekkert er gert fyrir núverandi viðskiptavini. Undirritaður var talsvert var við það í starfi sínu að núverandi viðskiptavinir voru óánægðir með það að fá enga umbun fyrir tryggð sína við fyrirtækið á meðan stöðugt dundu á þeim tilboð til nýrra viðskiptavina.

Með stöðugum gylliboðum til viðskiptavina er X að beita tengslum sem byggjast á fjárhagslegum ávinningi. Þess háttar tengsl eru ekki eins líkleg til að stuðla að langtímasambandi eins og félagsleg tengsl. Fyrirtæki sem leggja áherslu á félagsleg tengsl reyna gjarnan að höfða til tilfinninga og koma til móts við þarfir og væntingar viðskiptavina.

Auk fjárhagslegra tengsla beitir X bindandi tengslum. Sem dæmi um þau má nefna að til þess að viðskiptavinir geti keypt vöruna þurfa þeir að skrifa undir samning sem skuldbindur þá í þrjú ár. Allir hafa ekki fyrir því að lesa „smáa letrið“ og þess vegna verða margir viðskiptavinir óánægðir þegar þeir komast að því að þeir eru skuldbundnir fyrirtækinu. Starfsfólk X hefur ekki fyrir því að segja viðskiptavinum frá þessu skuldbindingarákvæði þar sem að það myndi einfaldlega draga úr möguleikum þeirra á sölu.

Með því að gera viðskiptavinum X ekki ljóst að þeir séu skuldbundnir fyrirtækinu er einfaldlega verið að bjóða óánægju viðskiptavina heim sem getur leitt til þess að fyrirtækið missi viðskiptavini.

Upplýsingaflæði innan fyrirtækisins er ekki nægilega gott. Sem dæmi um það má nefna að í mörgum tilfellum þá frétti undirritaður fyrst af tilboðum X í fjölmiðlum. Slakt upplýsingaflæði fyrirtækisins áttu það til að skapa óánægju meðal viðskiptavina. Til þess að bæta upplýsingaflæðið þarf X að byrja á að skoða ferla sína á kerfisbundinn hátt, komast að því hvaða samskiptaferla þarf að bæta og hvar helstu flöskuhálsarnir eru.

Hjá fyrirtækinu er til staðar hugbúnaður til að skrá niður öll samskipti við viðskiptavini. Samt sem áður er mjög sjaldgæft að annað en helstu upplýsingarnar um sölu séu skráðar. Starfsfólki er ekki gerð grein fyrir mikilvægi gagnaskráningar og það hefur heldur ekki beinan hag af því að skrá niður upplýsingar um viðskiptavini. Það liggur í augum uppi að það er algjör tímasóun fyrir starfsfólk að skrá upplýsingar um viðskiptavini ef þær eru ekki notaðar og öll áhersla er lögð á að skila sem flestum sölusamningum.

7. Umræður

Höfundur telur að það sé óhætt að fullyrða að fyrirtæki X myndi hagnast mikið á því að innleiða stjórnun viðskiptatengsla. Fyrirtækið á í miklum samskiptum við viðskiptavinum og er í góðri aðstöðu til að skrá niður verðmætar upplýsingar um þá. Mismunandi þarfir og langanir viðskiptavina fyrirtækisins mæla einnig með því að það innleiði CRM.

Áður en X getur látið sig dreyma um að innleiða CRM er ýmislegt sem þarf að breytast innan fyrirtækisins. Fyrst og fremst þarf þó viðhorf stjórnenda að breytast því ef þeir eru ekki reiðubúnir að fylgja verkefninu eftir er ekki hægt að ætlast til þess að aðrir séu það. Allt skipulag X þarf að aðlaga þörfum viðskiptavina. Þá þarf einnig að vera til staðar áætlun sem að leggur línurnar um framkvæmd innleiðingar.

Það er alltof mikil áhersla á öflun nýrra viðskiptavina hjá X og bitnar sú stefna á ánægju núverandi viðskiptavina. Brennipunktur fyrirtækisins þarf að flytjast frá sölu og yfir á þarfir viðskiptavina. Eins og undirritaður metur stöðuna er tilgangslaust fyrir starfsfólkið að leggja sig fram við að veita viðskiptavinum afburðarþjónustu þar sem það eina sem stjórnendur horfa á er hversu mörgum sölum það skilar á mánuði.

Að mati höfundar er gott og blessað að fyrirtækið hugsi vel um 100 stærstu viðskiptavinum sína en það að vanrækja verðmætan viðskiptavinahóp sem hleypur á þúsundum viðskiptavina finnst höfundi bera vott um þekkingarleysi á grundvallaratriðum markaðsfræðinnar.

Þau tæki og tól sem eru til staðar hjá fyrirtækinu koma að litlum notum þar sem afstaða þess til markaðarins er röng. Söluafstaða fyrirtækisins er ekki í takt við nútíma hugmyndir í markaðsfræði sem ganga út á það að til þess að ná árangri á markaði þurfa fyrirtæki að hlusta á þarfir viðskiptavina og leitast við að uppfylla þær. Ávinningurinn af því að fyrirtækið tileinki sér markaðsafstöðu og innleiði CRM myndi að öllum líkindum leiða til tryggari viðskiptavina, góðs orðspors og aukinna tekna.

Lokaorð

Seinni hluti verkefnisins var talsvert öðruvísi heldur en upphaflega stóð til. Niðurstaða verkefnisins var engu að síður áhugaverð. Við fyrstu sýn lítur út fyrir að X henti vel að innleiða CRM, en þegar betur er að gáð kemur í ljós að innviðir fyrirtækisins eru engan veginn nógu traustir. Reynsla annarra fyrirtækja hefur einfaldlega leitt í ljós að ef viðhorf stjórnenda er ekki nægilega jákvætt sé tilgangslaust að ana út í innleiðingu.

Í ljósi umfjöllunar um X í köflum 6-7, þá er hægt að svara þeim spurningum sem settar voru fram í upphafi verkefnisins á eftirfarandi hátt:

*Er vænlegt fyrir markaðs- og söludeild X að innleiða CRM? **JÁ !***

*Er markaðs- og söludeild X tilbúin til þess að innleiða CRM? **NEI !***

Það sem læra má af þessu verkefni er að fyrirtæki sem rækta tengsl við viðskiptavinum og leitast við að uppfylla þarfir þeirra eru líklegri til að ná árangri þegar horft er til lengri tíma heldur en fyrirtæki sem leggja ofuráherslu á öflun nýrra viðskiptavina og „harða“ sölumennsku. Nauðsynlegt er að stjórnendur átti sig á að innleiðing CRM er bæði kostnaðarsöm og tímafrek. Til þess að árangur náist verða stjórnendur að vera þolinmóðir og hafa hugfast að „góðir hlutir gerast hægt.“

Þekking á markaði og tengsl við viðskiptavinum eru eiginleikar sem samkeppnisaðilar eiga erfitt með að líkja eftir. Í ört vaxandi samkeppni felast því mikil tækifæri í stjórnun viðskiptatengsla. Skilvirk stjórnun viðskiptatengsla mun án nokkurs vafa verða ein helsta uppspretta samkeppnisforkots hjá fyrirtækjum á 21 öldinni.

Heimildaskrá

- Berry, Leonard, L. (2001). The old pillars of new retailing. *Harvard Business Review*, 79 (4), 6-11.
- Blattberg, Robert, Getz, Gary og Thomas, Jacquelyn S. (2001). *Customer Equity: Building And Managing Relationships As Valuable Assets*. Bandaríkin: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bohling, Timothy, Bowman, Douglas, LaValle, Steve, Mittal, Vikas, Narayandas,
- Bose, Ranjit. (2002). Customer Relationship Management: Key Components For IT Succes. *Emerald, The world's leading publisher of management research*, 102, (2), 89-96.
- Boulding, William, Stealin, Richard, Ehret, Michael og Johnston, Wesley J. (2005). A Customer Relationship management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to go. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-76.
- Brown, Stanley A. (2002). *Performance Driven CRM; How to Make Your Customer Relationship Management Vision a Reality*. Kanada: John Wiley & Sons.
- Coltman, Tim og Dvinney, Timothy M. (2007). *Customer Relationship Management, Market Orientation and Firm Performance*. Sótt 14.08.09 af vef Australian School of Business: [http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/TD_Paper_CustomerRelationship/\\$FILE/CRM+Devinney_Coltman+Final.pdf](http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/TD_Paper_CustomerRelationship/$FILE/CRM+Devinney_Coltman+Final.pdf)
- Crane, Robert. (2007). It's all about the informations. Sótt 28.08.09 af vef Computer Information Agency: <http://supportweb.ciaops.net.au/Shared%20Documents/sharepoint%20business%20information.pdf>
- Donaldson, B. og O'Toole, T. (2002). *Strategic Market Relationship: From strategy to implementation*. New York: Wiley.

Eiríkur, framkvæmdarstjóri Markaðs- og söludeildar fyrirtækisins X, tölvupóstur,
18. október 2009.

Fornell, C. (1992) A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (January), 6–21.

Fournier, Susan, Dobscha, Susan, og Mick, David Glen (1998). Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, 76 (1), 42-48.

Freeland, John G. (2003). *The Ultimate CRM Handbook*. New York, McGraw Hill.

Friðrik Eysteinnsson (2003). Auglýsingar & árangur. Reykjavík: *Samtök auglýsenda*. 13-15

Griffin, Jill og Lowenstein, Michael W. (2001) *Customer Winback: How to recapture lost customers and keep them loyal*. New York: John Wiley & Sons.

Haksever, C., Render B., Russell, R. S., og Murdick, R. G. (2000). *Service management and operations*. New Jersey: Prentice Hall.

Hollensen, Svend. (2003). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Harlow, New York: Prentice Hall.

Kale, Sudhir H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13 (2), 42-46.

Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John, og Armstrong, Gary. (2005). *Principles of Marketing*. NJ: Pearson education, Prentice Hall.

Kotler, Philip. (2002). *Marketing Management. Millenium Edition*. New Jersey: Pearson Education.

Kiniken, Erin (2002). Eight Myths of CRM. Sótt 12.09.09 af vefnum:
http://www.crm.ie/pdf/loadingpage/Eight_Myths.pdf

Langer, Bob. (2003). Unlocking the value of your CRM initiative. Sótt 18.08.09 af vefnum: <http://project.persianguig.com/document/Unlocking%20the%20value%20of%20your%20CRM%20initiative.pdf>

- Caroll, Lewis (2001) *Alice in Wonderland*. Toronto: General Publishing Company.
- McAdams, Jennifer. (2008). *10 ways IT Managers Can Make CRM implementation Painless*. Sótt 25.07.09 af vef Inside CRM: <http://www.insidecrm.com/features/it-managers-crm-implementation-100808>
- Mello, Adrian (2002). Six mistakes that will sink your CRM. Sótt 15.08.09 af vef ZDNet: http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/0,14179,2854618,00_print.html
- Payne, Adrian og Pennie Frow (2005). Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-76.
- Pétur Arason. (2005). *Fullkornun á öllum sviðum skipulagsheildarinnar*. Sótt 09.07.09 af vef ParX: http://www.parx.is/media/kynningarefni//Fullkornun_a_ollum_svidum-a.pdf.
- Rand, Susan. (2005). *Customer Complaints: How to Handle Them and Keep Customers Happy*. Sótt 11.08.09 vef Associated Content: http://www.associatedcontent.com/article/5111/customer_complaints_how_to_handle_them.html
- Rigby, Darell K., Reichheld, Frederick F og Scheffer, Phil. (2002). Avoiding the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review* 80 (2), 101-109
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. og Hogg, Margaret K. (2002) *Consumer Behavior, a European Perspective*. Harlow: Pearson Education.
- Thompson S.H Teo , Paul Devadoss , Shan L. Pan. (2006). *Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore*. Sótt af vef Science Direct: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V8S-zSkzV&md5=340001afdb2bdae82950ff00024cc061&ie=/sdarticle.pdf
- Weldon, Jay-Louise. (2001). *Failsafe: 10 steps to CRM Payback*. Sótt af vef Intelligent Enterprise: <http://www.intelligententerprise.com/index.jhtml;jsessionid=DXZYH3UII3OCRQE1GHPSKH4ATMY32JVN>

- Winer, Russel S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, mai 2001, 4-23.
- Zeithaml, Valarie A. og Bitner, Mary Jo. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw Hill International Editions.
- Zemke, Ron og Woods, John A. (1999). *Best Practices in Customer Service*. New York: Amacom.
- Zikmund, William, McLeod Reymond og Gilbert, Faye W. (2002). *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Hoboken, NJ: Wiley.