



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Hvordan påvirker bruk av CRM kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi i Expert Norge?

Grøndalen, Andreas

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

BACHELOROPPGAVE VED HANDELSHØYSKOLEN BI

HVORDAN PÅVIRKER BRUK AV CRM KUNDENES TILFREDSHET, LOJALITET OG LIVSLØPSVERDI I EXPERT NORGE?

EN CASESTUDIE AV EXPERT NORGE

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI Nettstudier

Studium:

Økonom og administrasjon

Eksamenskode og navn:

BTH36201 Bacheloroppgave

Utleveringsdato:

04.01.2016

Innleveringsdato:

01.06.2016

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.
Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for metoder som er anvendt,
resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket.*

FORORD

To år som deltidsstudent ved Handelshøyskolen BI har gått ekstremt fort, og til tross for at det har vært krevende og hektisk å kombinere skolegang med heltidsjobb, har det vært to svært fine og lærerike år. Det skal imidlertid bli godt å endelig oppnå enda en milepæl som student, selv om det også er litt vemodig at bacheloroppgaven endelig er ferdigstilt og klar for innlevering.

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til samboeren min, som på sett og vis er skyldig i at jeg begynte på min andre bachelorgrad. Videre ønsker jeg også å takke foreldre og familie, som ikke bare har vært viktige medspillere i arbeidet med bacheloroppgaven, men som også har støttet meg gjennom hele studietiden. Det er også på sin plass å rette en takk til Bo Hjort Christensen, høyskolelektor ved BI og bacheloroppgavens veileder, som har bidratt med gode tilbakemeldinger og bidrag.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke Handelshøyskolen BI for et utrolig gjennomført og godt opplegg for nettstudenter som ønsker å studere ved siden av heltidsjobb. Jeg er svært tilfreds med absolutt alt, og mine anbefalinger av skolen går videre til alle som vurderer et liknende opplegg som nettstudent.

SAMMENDRAG

Denne bacheloroppgaven tok med utgangspunkt i eksisterende teori om fagområder som markedsføring og kunderelasjonshåndtering sikte på å bekrefte at nåværende bruk av CRM i Expert Norge har en signifikant effekt på både tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi. Med bakgrunn i den overordnede problemstillingen ble det utviklet to forskningsspørsmål med totalt ni tilhørende hypoteser, og hver enkelt hypotese omhandlet variabler som tilfredshet og lojalitet, handlefrekvens, fortjeneste, levetid og livsløpsverdi. Studiets undersøkelser baserte seg på reelle data som innhentes kontinuerlig fra blant annet butikktransaksjoner og konkurranser i sosiale medier.

Gjennom analyse og hypotesetesting av studiets resultater ble det gitt støtte for syv av ni hypoteser. Det ble som følge av dette med 95 prosent sannsynlighet påvist at det med utgangspunkt i kundenes tilfredshet og lojalitet målt som NPS foreligger signifikante forskjeller mellom fortjenesten kundene genererer per ordre og per år. Det vil si at en kunde som anser seg selv som svært tilfreds med bedriften med stor sannsynlighet også genererer en større fortjeneste per ordre og per år enn en kunde som anser seg selv som lite tilfreds. Videre er det også gitt støtte for at nåværende bruk av kunderelasjonshåndtering har en positiv effekt på kundenes tilfredshet og lojalitet, kundenes handlefrekvens, fortjenesten kundene genererer per år, kundenes levetid og kundenes totale livsløpsverdi. Totalt sett betyr det at bedriftens bruk av CRM har en økonomisk funksjon som bidrar til mer fornøyde kunder som handler oftere, som forblir i bedriften lenger og som totalt sett legger igjen større fortjeneste.

Studiet har imidlertid ikke klart å gi støtte for at det med utgangspunkt i kundenes tilfredshet og lojalitet foreligger signifikante forskjeller mellom handlefrekvensen, hvilket betyr at det ikke gis støtte for at svært tilfredse kunder handler oftere enn lite tilfredse kunder. Det gis heller ikke støtte for at kunder som utsettes for CRM genererer større fortjeneste per ordre, da studiet faktisk indikerer at disse kundene genererer en noe lavere fortjeneste enn kundene som per nå ikke utsettes for CRM.

Resultatene fra studiet kan anvendes på en rekke måter internt i bedriften, men fordi dette er et casestudie bør ikke resultatene eller konklusjonene generaliseres til andre bedrifter eller markeder. Gjennom oppgaven hintes det om at CRM dreier seg om å implementere et dyptgående fokus på kundene i samtlige av bedriftens funksjoner, og det er nettopp det studiets resultater og analyser kan bidra til om de brukes riktig.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	6
1.1 PROBLEMSTILLING	6
1.2 AVGRENSNINGER OG BEGRENSNINGER	6
1.3 BEGREPSAVKLARING, HYPOTESER OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.4 TEORIFUNDAMENT	7
1.5 STRUKTUR OG OPPBYGGING.....	8
2. TEORI OG BEGREPSAVKLARING	9
2.1 RELASJONSMARKEDSFØRING	9
2.1.1 DEFINISJON OG BEGREPSAVKLARING	9
2.2 KUNDERELASJONSHÅNTERING	11
2.2.1 DEFINISJON OG BEGREPSAVKLARING	11
2.3 KUNDEFORHOLD OG KUNDEUTVIKLINGSPROSESSEN	12
2.3.1 KUNDEAKTIVITETSSYKLUSEN	13
2.3.2 VEIEN TIL LANGSIKTIG KUNDELOJALITET	13
2.4 KUNDETILFREDSHET, KUNDELOJALITET OG KUNDENES LIVSLØPSVERDI	16
2.4.1 KUNDETILFREDSHET OG KUNDELOJALITET MÅLT SOM NPS	17
2.4.2 KUNDENES LIVSLØPSVERDI	18
2.4.3 HYPOTESER TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL NUMMER EN	19
2.4.4 HYPOTESER TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL NUMMER TO	19
3. EKSEMPELBEDRIFTEN: EXPERT AS	21
3.1 MARKEDSSITUASJON I NORGE.....	21
3.2 KUNDERELASJONSHÅNTERING I EXPERT NORGE.....	22
3.2.1 BRUK AV KUNDEAKTIVITETSSYKLUSEN	22
3.2.2 BRUK AV DIGITAL KOMMUNIKASJON	23
3.2.3 BRUK AV INNHALDSMARKEDSFØRING	26
3.3 SYSTEMER I EXPERT NORGE	26
3.3.1 SAS ENTERPRISE GUIDE	26
3.3.2 ELGUIDE	27
3.3.3 UMBRACO	27
3.3.4 CONTENT BLOCK SYSTEM	28
3.3.5 DIGITAL MARKETING CENTER	28

4. METODE	29
4.1 OROBLEMSTILLINGEN OG FORSKNINGSMESSIG TILNÆRMING	29
4.2 FORSKNINGSDSIGN OG UNDERSØKELSESPLEGG	30
4.3 METODEVALG OG DATAINNSAMLING	31
4.3.1 DATAINNSAMLING	31
4.4 POPULASJON OG UTVALG	32
4.5 DATAANALYSE	32
5. RESULTATER OG ANALYSER	33
5.1 RESULTATER OG ANALYSER FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL NUMMER EN	33
5.1.1 DESKRIPTIV ANALYSE	34
5.1.2 HYPOTSETESTING	38
5.2 RESULTATER OG ANALYSER FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL NUMMER TO	39
5.2.1 DESKRIPTIV ANALYSE	40
5.2.2 HYPOTSETESTING	43
6. OPPGAVENS TOTALE GYLDIGHET	44
6.1 EKSTERN GYLDIGHET	44
6.1.1 FARE FOR SYSTEMATISK SKJEVT UTVALG	44
6.1.2 FARE FOR TILFELDIGE FEIL MELLOM UTVALG OG POPULASJON	44
6.2 BEGREPSMESSIG GYLDIGHET.....	45
6.2.1 TILFREDSHET OG LOJALITET MÅLT SOM NPS	45
6.3 YNTERN GYLDIGHET	46
6.4 RELIABILITET – PÅLITELIGHET OG TROVERDIGHET	47
6.5 TOTAL GYLDIGHET.....	47
7. KONKLUSJON	48
LITTERATURLISTE	50

VEDLEGG I: BEGREPSAVKLARING

VEDLEGG II: FORSKNINGSSPØRSMÅL OG HYPOTESER

VEDLEGG III: UTREGNING AV LIVSLØPSVERDI

1. INNLEDNING

Expert opprettet en avdeling for kunderelasjonshåndtering i midten av 2014, og i starten av 2016 ble denne avdelingen utvidet med enda en stilling: Nordic CRM Planner. Denne stillingen var det jeg som fikk, etter å ha jobbet med markedsføring i bedriften i nesten to år, og det er hovedsakelig på grunn av dette jeg valgte å skrive en bacheloroppgave om nettopp bruk av kunderelasjonshåndtering i Expert Norge.

1.1 Problemstilling

Bakgrunnen for studiets problemstilling er et ønske om å undersøke hvilken effekt nåværende implementering og bruk av kunderelasjonshåndtering i Expert faktisk har på kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi, og det ble derfor utviklet en problemstilling med utgangspunkt i allerede eksisterende teori om disse variablene:

Problemstilling: Drives kundenes livsløpsverdi av kundenes tilfredshet og lojalitet, og har nåværende bruk av kunderelasjonshåndtering i Expert Norge en signifikant effekt på både kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi?

Formålet med studiet var dermed todelt, da det både tok sikte på å studere etablerte sammenhenger i den spesifikke konteksten Expert, og om nåværende bruk av CRM faktisk har en signifikant effekt på kundetilfredshet, kundelojalitet og livsløpsverdi.

1.2 Avgrensninger og begrensninger

Studiet begrenser seg til å undersøke variabler som kundetilfredshet, kundelojalitet og livsløpsverdi i den bestemte konteksten Expert Norge. Det tas ikke sikte på å generalisere resultatene utenfor denne konteksten, da resultatene fra studiet i stor grad avhenger av hvordan kunderelasjonshåndtering brukes av bedriften. Det finnes nemlig mange måter å implementere og bruke denne formen for markedsføring, og andre faktorer som for eksempel markedsituasjon og bedriftens posisjon i markedet kan også være av betydning for hvilken effekt bedriften oppnår ved bruk av CRM.

Studiet tar heller ikke sikte på å finne ut hvilken bruk av kunderelasjonshåndtering som eventuelt påvirker kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi, kun om det totalt sett har en positiv effekt på de forskjellige variablene. Det betyr at oppgaven ikke vil gi grunnlag for å si noe om hvilke typer aktiviteter eller enkeltaktiviteter som har henholdsvis positiv, nøytral eller negativ effekt. Dette er imidlertid et godt utgangspunkt for videre forskning innenfor både samme tema og samme kontekst.

Foreløpig introduserte avgrensninger er bevisste valg som er gjort for å begrense omfanget til oppgaven, men studiet har også visse begrensninger som følge av at det kun benyttes virkelige data fra en reell markedssituasjon. Undersøkelsen som benyttes for å måle kundetilfredshet og kundelojalitet i Expert Norge har nemlig kun blitt brukt i overkant av et år, slik at det ikke er mulig å beregne gjennomsnittlig levetid med utgangspunkt i hva kundene har svart på undersøkelsen. Oppgaven tar derfor sikte på å forklare eventuelle forskjeller mellom kundenes livsløpsverdi med grunnlag i eventuelle forskjeller for fortjenesten kundene genererer til Expert per år.

Det er også flere avgrensninger og begrensninger som vil introduseres og beskrives fortløpende i teorikapitlet, ettersom disse har direkte sammenheng med teorien som presenteres. Selv om dette er mindre avgrensninger og begrensninger enn de som nå har blitt gjennomgått i introduksjonskapitlet er de av betydning for studiet.

1.3 Begrepsavklaring, hypoteser og forskningsspørsmål

Teorikapitlet spesielt og oppgaven generelt inneholder en rekke begreper som for mange kan være relativt fremmede. Alle begrepene vil forklares så godt som mulig når de introduseres, men om du er usikker på betydningen når de dukker opp igjen kan du bla til studiets første vedlegg for en oversikt over de mest brukte begrepene.

Fordi det kan være vanskelig å holde styr på forskningsspørsmål og hypoteser er det dessuten valgt å gjengi disse i vedlegg nummer to, slik at du når som helst kan slå opp her om du for eksempel er usikker på hvilke hypoteser som omhandler hva.

1.4 Teorifundament

Opgaven skrives som avslutning for et studie i økonomi og administrasjon, og er basert på teori som enten har blitt gjennomgått eller som på andre måter er relevant for studiet. Det er imidlertid noen bøker som har vært spesielt avgjørende for studiet:

Markedsføringsguru Philip Kotler (2011) sin bok om markedsføringsledelse har bidratt med god informasjon om markedsføring generelt, men også om variablene tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi. Svend Hollensen (2015) sin bok om nøyaktig samme overordnede tema, har i tillegg til informasjon om markedsføring generelt også bidratt med en prosess for hvordan bruken av CRM kan være med på å skape gjensidig tilfredsstillende relasjoner. Annetie Brink og Adele Berndt (2008) har i sin bok gjort relasjonsmarkedsføring og kunderelasjonshåndtering lettforståelig, og

har derfor vært god å ha for den overordnede informasjonen om disse temaene som egentlig er svært omfattende. Paul Greenberg (2009) sin bok om CRM derimot har bidratt enormt for å kunne gå mer i dybden av temaet. Frederick Reichheld (1996) sin bok om lojalitetseffekten har bidratt med informasjon om variablene tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi. Reichheld er dessuten personen bak det operasjonaliserte målet som i dag benyttes for å måle kundenes tilfredshet og lojalitet i Expert Norge.

1.5 Struktur og oppbygging

Kapittel 2 presenterer relevant teori knyttet til studiets overordnede tema, og viser blant annet hvordan relasjonsmarkedsføring representerer et viktig paradigmeskift innen markedsføring, hvordan kunderelasjonshåndtering inngår i denne formen for markedsføring, hvordan ulike kunder kan grupperes basert på både lønnsomhet og tilfredshet, hvordan kunderelasjonshåndtering kan benyttes for å oppnå langsiktig kundelojalitet og hvordan ulike begreper er operasjonalisert i allerede etablert teori.

Kapittel 3 uttrykker hvordan kunderelasjonshåndtering er implementert og brukes i eksempelbedriften Expert, basert på det teoretiske grunnlaget som gis i kapittel 2.

Kapittel 4 beskriver hvordan studiet er gjennomført metodisk med tanke på valg av problemstilling, forskningsdesign og metode, samt hvordan empirien er samlet inn og systematisert for bruk i studiets undersøkelser, analyser og hypotesetesting.

Kapittel 5 presenterer resultatene som er systematisert og bearbeidet med bakgrunn i studiets forskningsspørsmål og hypoteser. Resultatene analyseres ved hjelp av statistiske metoder og det gjennomføres hypotesetesting av samtlige hypoteser for å kunne besvare både den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Kapittel 6 omhandler studiets totale gyldighet, og sier derfor noe om resultatene fra undersøkelsene er reliable eller ikke, om resultatene kan generaliseres, om det er variabler som har en kausal sammenheng og om undersøkelsene faktisk måler det oppgaven sier den skal måle. Denne delen er avgjørende for skulle kunne trekke konklusjoner på bakgrunn av oppgavens resultater og analyser.

Kapittel 7 omfatter en oppsummering av funnene studiet har gitt, og en konklusjon rettet mot studiets overordnede problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser.

2. TEORI OG BEGREPSAVKLARING

Markedsføring som fag og bedriftsdisiplin har gjennomgått omfattende endringer siden massemarkedet oppstod ved introduksjonen av standardiserte konsumvarer i mellomkrigstiden. Den daværende produktsentrerte og salgorienterte filosofien ble gradvis byttet ut med en mer markedsorientert filosofi, hvor det til sammenligning ble viktigere å finne riktig produkt til kunden (Kotler 2011, 20-21). Den anerkjente økonomen og professoren Theodore Levitt (2008, 50) uttalte så tidlig som 1960 at salgorientert markedsføring baserer seg på behovet for å konvertere produkter til penger, mens markedsorientert markedsføring i større grad går ut på å tilfredsstille kundenes faktiske behov. Dette fokuset på nettopp kundenes behov har vært sentralt innen moderne markedsføring, og står spesielt sterkt innen relasjonsmarkedsføring, hvor målet er å tilrettelegge for langsiktige og lønnsomme relasjoner med relevante interessenter (Kotler 2011, 30). Et sentralt konsept innen relasjonsmarkedsføring er kunderelasjonshåndtering, bedre kjent under forkortelsen CRM eller som begrepet customer relationship management. Dette konseptet vil snart forklares ytterligere, men først er det på sin plass å gi en kort gjennomgang av den overordnede filosofien som er bestemmende for implementeringen og bruken av kunderelasjonshåndtering.

2.1 Relasjonsmarkedsføring

Relasjonsmarkedsføring representerte et nytt paradigme innen markedsføring mot inngangen av 1990-tallet, og ble ansett som den største endringen innen disiplinen på 50 år (Brink og Berndt 2008, 6; Hollensen 2015, 10). Markedsføringsfilosofien bygger imidlertid videre på prinsipper fra mer tradisjonell markedsføring, og anses derfor ikke som en totalt uavhengig filosofi (Brink og Berndt 2008, 7). Retningen markerer allikevel et betydningsfullt paradigmeskift fra konflikt og konkurranse til gjensidig samarbeid, og fra uavhengighet og valg til gjensidig avhengighet (Sheth og Parvatiyar 1995, 399-401). Det største skillet mellom relasjonsmarkedsføring og tradisjonell transaksjonsmarkedsføring er at målet for markedsføringen ikke lenger kun handler om å generere enkelttransaksjoner, men faktisk også om å etablere og vedlikeholde relasjoner og nettverk med flere av bedriftens relevante interessenter.

2.1.1 Definisjon og begrepsavklaring

Leonard Berry introduserte en av de første definisjonene av relasjonsmarkedsføring i 1983, da han forklarte at relasjonsmarkedsføring går ut på å tiltrekke, beholde og

styrke kundeforhold (Berry 1995, 239)ⁱ. Christian Grönroos (1994, 9)ⁱ tok Berrys definisjon et steg videre, og påpekte at markedsføring av denne typen handler om å etablere, vedlikeholde og forbedre relasjoner med kunder og andre interessenter, slik at interessene og behovene til alle involverte parter ivaretas. Definisjonen som brukes av markedsføringsguru Philip Kotler (2011, 14) konstaterer at målet med relasjonsmarkedsføring er å bygge gjensidig tilfredsstillende langsiktige relasjoner med de viktigste partene, og at det endelige resultatet er et markedsføringsnettverk som består av bedriften og leddene det er opparbeidet sterke økonomiske, tekniske og sosiale bånd med. I henhold til Anderson, Håkansson og Johansson (1994) er det i stadig økende grad mellom nettverk av denne typen konkurransen faktisk foregår.

Definisjonene av relasjonsmarkedsføring trekker som regel inn andre interessenter enn kundene, og støtter derfor en mer tverrfaglig tilnærming til markedsføring, der det ikke nødvendigvis kun er markedsavdeling som burde involveres i bedriftens markedsaktiviteter. Tilnærminger som dette forsterker relasjonsmarkedsføring som et paradigmeskift kjennetegnet av gjensidig samarbeid og gjensidig avhengighet. Kundene blir ikke lenger nødvendigvis behandlet som uidentifiserte medlemmer av et segment, og hvert enkelt salg må ikke lenger forhandles frem på nytt hver eneste gang (Kotler 2011, 14). Relasjonsmarkedsføring utnytter dermed i mye større grad det kostnadsbesparende potensialet knyttet til kundelojalitet, ettersom deler av markedsføringsressursene allokteres til å beholde eksisterende kunder, i stedet for å kun erverve nye kunder (Hollensen 2015, 11; Osarenkhoe og Bennani 2007, 144).

Tradisjonelt sett har imidlertid bare en liten del av markedsføringsbudsjettet blitt fordelt til aktiviteter som er rettet mot eksisterende kunder (Brink og Berndt 2008, 4-5), og til tross for at flere i dag forstår viktigheten av å håndtere eksisterende kunder, bruker de fleste bedrifter fortsatt en tilnærming som blander transaksjons- og relasjonsmarkedsføring (Hollensen 2015, 9-10). Dette kan blant flere andre årsaker skyldes manglende suksess ved bruk av relasjonsmarkedsføring, som igjen kan ha sammenheng med bedrifters manglende kompetanse (Brink og Berndt 2008, 174). Det er nemlig en rekke krav som stilles til ulike prosesser, metoder, strategier og tekniske løsninger for å bygge opp nettverk eller relasjoner med interessentene, og det er nettopp her kunderelasjonshåndtering kommer inn som et fundamentalt element for å kunne implementere relasjonsmarkedsføring med fokus på kundene.

ⁱ *Fritt oversatt fra engelsk til norsk.*

2.2 Kunderelasjonshåndtering

Kunderelasjonshåndtering som konsept er veldig likt relasjonsmarkedsføring, men fremstilles ofte som selve verktøyet eller systemet som implementeres for å kunne gjennomføre markedsføring av denne typen (Payne og Frow 2006, 135-137). CRM er imidlertid mer enn en teknisk løsning, det er nemlig en helhetlig tilnærming som dreier seg om bedriftens kompetanse til å implementere et dyptgående fokus på kundene i samtlige av bedriftens ulike avdelinger (Brink og Berndt 2008, 174-211).

Så hva er egentlig forskjellen på relasjonsmarkedsføring og CRM? Professoren og forskeren Evert Gummesson (2002, 39) mener at relasjonsmarkedsføring går ut på å håndtere relasjoner med flere ulike typer interessenter, mens CRM derimot dreier seg om å håndtere relasjoner med kundene. Etersom det er relasjoner med kundene det tas sikte på å undersøke er det dette synspunktet som vil benyttes i dette studiet.

2.2.1 Definisjon og begrepsavklaring

Begrepet CRM benyttes om flere sider av relasjonsmarkedsføring, noe som også er tydelig i de mange definisjonene som kan anses som aktuelle. CRM defineres som både en prosess (Srivastava, Shervani og Fahey 1999, 169), en forretningsstrategi eller en strategi (Hasan 2003, 16; Verhoef og Donkers 2001, 189; Zablah, Bellenger og Johnston 2004, 478) og fortsatt av mange som en teknologi (Chang, Park og Chaay 2010, 850). Senere definisjoner har imidlertid en mer helhetlig tilnærming til kunderelasjonshåndtering som underbygger påstandene om at CRM dreier seg om bedriftens kompetanse til å implementere et dyptgående fokus på kundene (Brink og Berndt 2007, 175). I 2003 formulerte for eksempel Greenberg (2009, 30)ⁱⁱ CRM som en filosofi og en forretningsstrategi, understøttet av systemer og teknologi som er spesielt designet for å forbedre menneskelig samhandling i et forretningsmiljø.

Kun fire år etter innså imidlertid Greenberg at definisjonen måtte skrives om som følge av fundamentale endringer innen teknologi og sosial dynamikk (Greenberg 2009, 30). Greenberg (2009, 34-37) foreslår derfor et skille mellom tradisjonell og sosial CRM, hvor han i definisjonen av sistnevnte tilfører elementer som omfatter nettopp det sosiale aspektet ved CRM. I motsetning til tradisjonell CRM som er basert på en intern operasjonell tilnærming til å håndtere kunderelasjoner effektivt, er sosial CRM basert på evnen bedrifter har til å møte kundenes behov og samtidig

ⁱⁱ *Fritt oversatt fra engelsk til norsk.*

nå egne mål (Greenberg 2009, 35-37). Definisjonen av sosial CRM er gjengitt på engelsk nedenfor, og fordi det er denne definisjonen av CRM som har flest likheter med definisjonene av relasjonsmarkedsføring, er det denne som vil benyttes i studiet.

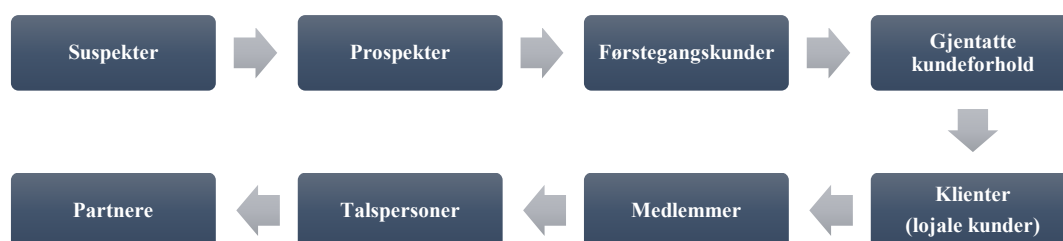
”Social CRM is a philosophy and a business strategy, supported by a technology platform, business rules, processes, and social characteristics, designed to engage the customer in a collaborative conversation in order to provide mutually beneficial value in a trusted and transparent business environment.” (Greenberg 2009, 34).

2.3 Kundeforhold og kundeutviklingsprosessen

Det synes å være ulike typer kunder og ulike trinn i utviklingen av kundeforhold. Greenberg (2009, 556-557) foreslår at det skilles mellom kundene du må anskaffe (*customers to acquire*), kundene du må beholde (*customers to retain*), kundene du må bearbeide (*customers to grow*) og kundene du ikke tjener noe på (*customers to harvest*). Oppdelinger som dette er basert på detaljerte analyser av kundedata, og i følge Greenberg (2009, 554) er dette en fundamental komponent for å bruke CRM.

Det er også mulig å dele inn kundene med utgangspunkt i lojalitet (Hollensen 2015, 363-365; Kotler 2011, 49-50), og flere studier viser til begreper som lojalitetsstige og kundeutviklingsprosess (Griffin 1995, 36; Raphael 1995, Referert i Kotler 2011, 49). Andre benytter begreper som for eksempel kunderelasjonshåndteringsstruktur for å beskrive mer eller mindre nøyaktig samme inndeling av kundene (Hollensen 2015, 363-365). Hovedpoenget er imidlertid å illustrere ulike trinn i utviklingen av kundeforhold basert på kundelojalitet, slik at tilnærmingene også kan betraktes som en målsetting for relasjonsmarkedsføring og kunderelasjonshåndtering som helhet.

Griffin (1995, 36) sin kundeutviklingsprosess er gjengitt i figur 2.1 nedenfor, og vil benyttes aktivt gjennom studiet i kombinasjon med Greenberg (2009, 556-557) sin inndeling av kunder basert på analyse av kundedata, en firestegs prosess for bruk av kunderelasjonshåndtering (Hollensen 2015, 376-377) og en kundeaktivitetssyklus.



Figur 2.1: Kundeutviklingsprosessen (Griffin 1995, 36).

Det som imidlertid ikke fremgår av figuren ovenfor er prospektene som ikke blir førstegangskunder og tidligere kunder som ikke lenger er aktive. Kunder som ikke lenger er aktive representerer en stor mulighet for bedriften, da det ofte er enklere å vinne tilbake tidligere aktive kunder enn å tiltrekke nye kunder (Kotler 2011, 50).

2.3.1 Kundeaktivitetssyklusen

Kundeaktivitetssykluser finnes i mange varianter, men dreier seg hovedsakelig om å illustrere kundenes reise fra en innledende fase hvor de undersøker alternativer og fatter et valg, videre til en konsumfase hvor de bruker produktet, og avslutningsvis en evalueringsfase hvor de avgjør om erfaringen med produktet har vært positiv eller negativ (Hollensen 2015, 366-369; Vandermerwe 2000, 27-37). Et brudd på syklusen er nok til å skape en åpning for konkurrentene, og for å beholde kundene er det derfor nødvendig å tilfredsstille dem i alle faser av syklusen hver eneste gang.

Sandra Vandermerwe (2000, 27-37) påpeker at verdien som innhentes fra produkter avtar over tid, mens verdien av å beholde en kunde potensielt kan øke for hvert år som går. Sånn sett kan relasjonsmarkedsføring og kunderelasjonshåndtering gi noe tradisjonell markedsføring aldri har klart, nemlig å frembringe økende avkastning over tid (Hollensen 2015, 366-369). Fenomenet står sentralt i studiene til Reichheld (1996, 39-57), hvor han forklarer at inntekt fra kunder har en tendens til å akselerere over tid, som følge av at kundene blant annet blir bedre kjent med hele bedriftens utvalg av produkter og tjenester. Forklaringen til at kundene genererer mer inntekt til bedriften kan skyldes enten økt inntekt per salg, hyppigere handlefrekvens, eller en kombinasjon av begge årsakene. Det er nettopp her kundeaktivitetssykluser er av betydning, da hvert enkelt kjøp har en tilhørende aktivitetssyklus, og hver syklus er av betydning for relasjonen mellom bedriften og kundene. Aktivitetssykluser av denne typen er derfor et viktig element med hensyn til hvordan CRM burde brukes.

2.3.2 Veien til langsiktig kundelojalitet

Hollensen (2015, 376-377) presenterer i sin lærebok en firestegs prosess som viser både hvordan kundene bør behandles basert på kundelojalitet og hvordan kundenes lojalitet utvikles ved bruk av kunderelasjonshåndtering. Prosessens fire steg er vist i figur 2.2, og har flere likheter med både kundeutviklingsprosessen og Greenberg sin tidligere presenterte kundeinndeling basert på detaljerte analyser av kundedata.



Figur 2.2: Firestegs prosess for utvikling av kundelojalitet (Hollensen 2015, 376-377).

Det første steget i prosessen til Hollensen omhandler anskaffelse av kunder, og er dermed tett knyttet til kundene Griffin omtaler som prospekter og som Greenberg påpeker må anskaffes. For bedriften dreier steget seg om å identifisere potensielle kunder og gjøre dem om til førstegangskunder. Lojalitetsgraden vurderes her som svært lav, da det foreløpig ikke er etablert relasjoner mellom bedriften og kundene. Dette innebærer at potensielle kunder baserer sin oppfattelse av bedriftens verdi på produktutvalg med tilhørende priser (Hollensen 2015, 376). Objektive vurderinger av denne typen omtales som bedriftens verdinytte, og er sammen med merkeverdi og relasjonsverdi et av tre hovedbidrag til kundenes totale verdioppfattelse av både bedrifter og produkter (Rust, Zeithaml og Lemon 2000, Referert i Kotler 2011, 49).

Målet med det første steget i prosessen til Hollensen er anskaffelse av nye kunder og oppbygging av bedriftens kundebase. Fokuset i bedriften kan derfor eksempelvis være implementering av hensiktsmessig teknologi og nødvendige systemer, analyse av kundebehandlingsprosesser, gjennomføring av innledende kundeundersøkelser, salgstrening og ikke minst benchmarking av best-practice (Hollensen 2015, 376-377).

Det andre steget i prosessen til Hollensen dreier seg om å beholde kundene, og har tilknytning til førstegangskundene og de gjentatte kundeforholdene fra Griffin sin kundeutviklingsprosess. Ettersom kundelojalitet og lønnsomhet ikke nødvendigvis går hånd i hånd, kan både kundene som må beholdes, kundene som må bearbeides og kundene bedriften ikke tjener på fra inndelingen til Greenberg knyttes til steg to.

Kundenes verdioppfattelse av bedriften er ikke lenger kun basert på verdinytte og merkeverdi i dette steget, ettersom relasjonene mellom bedriften og kundene vurderes som gjensidig tilfredsstillende og begge partene ser visse fordeler av å fortsette relasjonen (Hollensen 2015, 377; Laaksonen, Pajunen og Kulmala 2008). Relasjonsverdi som dette dreier seg om kundenes tilbøyelighet til å holde seg til bedriften, uavhengig av både objektive og subjektive vurderinger (Rust, Zeithaml og Lemon 2000, Referert i Kotler 2011, 49). Fokuset til bedriften skifter i dette steget til maksimering av kunderelasjonene, slik at det blant annet bør segmenteres hensiktsmessig for å tilfredsstillende både ulike kunder og behov (Hollensen 2015, 377).

Steg nummer tre omhandler strategisk kundebehandling, og er knyttet til kundene som i kundeutviklingsprosessen kalles klienter og medlemmer. Dette steget kan på

samme måte som steg nummer to være knyttet til både kundene som må beholdes, kundene som må bearbeides og kundene bedriften ikke tjener noe på, og i stor grad er det inndelinger som dette som ofte ligger til grunn for strategisk kundebehandling. På dette stadiet er relasjonen mellom bedriften og kundene vesentlig sterkere, og kundenes lojalitet er i stor grad basert på betydelig tilfredshet. For bedriften handler strategisk kundebehandling om å levere den beste kundeopplevelsen og et forbedret servicenivå til de beste og mest lønnsomme kundene, og samtidig la andre kunder fortsette å få kjerneopplevelsen og et anstendig servicenivå (Hollensen 2015, 377).

Dette vil kunne føre til at relasjonene med de beste kundene gradvis blir sterkere og sterkere, som igjen kan resultere i økt kundetilfredshet og kundelojalitet, samtidig som bedriften vil kunne beholde de resterende kundene (Hollensen 2015, 376-377). På denne måten vil bedriften både kunne redusere det gjennomsnittlige kundetapet og øke kundenes gjennomsnittlige livsløpsverdi (Hollensen 2015, 376-377; Kotler 2011, 45-51; Reichheld 1996, 35-37). Det foreligger med andre ord en sammenheng mellom kundetilfredshet, kundelojalitet og kundenes livsløpsverdi, og i henhold til Heskett et. al. (1994, 164-170) sin service-profit-chain er det nettopp tilfredshet og lojalitet som driver bedriftens fortjeneste og vekst. Dette underbygges ytterligere av Kotler (2011, 47-48) sin påstand om at tilfredse kunder blant annet er lojale over lenger tid, koster mindre å betjene, kjøper mer, reagerer mindre på prisforskjeller og legger mindre vekt på konkurrenter. Denne sammenhengen er allerede påvist i flere studier tidligere, men det er allikevel interessant å undersøke om det foreligger forskjeller på de ulike variablene med utgangspunkt i både kundenes tilfredshet og lojalitet i eksempelbedriften. Dette gir oss studiets første av to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Foreligger det med utgangspunkt i kundetilfredshet og kundelojalitet vesentlig forskjeller mellom kundenes totale livsløpsverdi?

Det fjerde og siste steget i prosessen til Hollensen dreier seg om å gjøre de mest lojale kundene til talsmenn for bedriften, og har derfor sammenheng med nettopp talspersonene og partnerne i kundeutviklingsprosessen. For bedriften dreier steget seg om å få eksisterende kunder til å anskaffe nye kunder, ved å tilrettelegge for at de skal snakke varmt om både bedriften og bedriftens produkter til andre potensielle kunder. Nyere forskning viser at anbefalinger fra eksisterende kunder oppfattes som langt mer troverdig enn anbefalinger fra bedriften selv (Gopalani og Shick 2011, 8).

Ettersom det er så mange likheter mellom trinnene i kundeutviklingsprosessen og stegene i denne firestegs prosessen er det rimelig å anta at sistnevnte kan benyttes som utgangspunkt for hvordan kunder på ulike nivåer av kundeutviklingsprosessen burde behandles for å øke både kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi. Det er videre i tillegg rimelig å anta at det er nettopp bruk av kunderelasjonshåndtering som har en positiv effekt på disse variablene, ettersom prosessen er basert på bruk av CRM. Denne antagelsen gir oss studiets andre overordnede forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 2: Har nåværende bruk av CRM i eksempelbedriften en vesentlig effekt på kundenes tilfredshet, lojalitet og totale livsløpsverdi?

Før eksempelbedriften og dens nåværende tilnærming til kunderelasjonshåndtering beskrives, tar oppgaven for seg hvilke operasjonaliserte mål som vanligvis benyttes på kundetilfredshet, kundelojalitet og livsløpsverdi, samt hvordan bedrifter kan og bør benytte de ulike målene i praksis. Følgende teori er derfor viktig for oppgavens metodiske tilnærming, og dermed avgjørende for å besvare studiets problemstilling.

2.4 Kundetilfredshet, kundelojalitet og kundenes livsløpsverdi

Kundetilfredshet er selve målet for de fleste suksessrike bedrifter, og kvaliteten på bedriftens service må derfor måles etter hvor godt de faktisk tilfredsstiller kundene sine (Brink og Berndt 2008, 70; Kotler 2011, 38-43). Det har vist seg at formelle undersøkelser er den desidert beste metoden for periodisk vurdering av kundenes tilfredshet (Brink og Berndt 2008, 71), og undersøkelser like i etterkant av et salg kan for eksempel måle kundenes tilfredshet mens de fortsatt har opplevelsen friskt i minnet. Resultater fra slike undersøkelser kan imidlertid være preget av at kundene utilsiktet forsøker å minimalisere kognitiv dissonans, men fungerer allikevel bra for å for eksempel identifisere områder for forbedring (Brink og Berndt 2008, 71-72).

Kundetilfredshetsundersøkelser kan gi bedriften flere verdifulle fordeler ved siden av innhenting av tilbakemeldinger fra kundene. Undersøkelser som dette formidler for eksempel at bedriften bryr seg om kundene sine, og forsterker samtidig fokuset på kundene innad i bedriften. I tillegg kan resultatene fra undersøkelsene brukes til å evaluere de ansattes kundebehandling, videreutvikle salgstrening, og identifisere styrker og svakheter for sammenligning med andre (Brink og Berndt 2008, 70-71).

Det finnes flere måter å gjennomføre kundetilfredshetsundersøkelser, og på samme måte finnes det flere måter å måle tilfredshet. Eksempler på slike mål er Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB), American Customer Satisfaction Index (ACSI), European Customer Satisfaction Index og SERVQUAL. Reichheld (2003) introduserte i 2003 et mål på både tilfredshet og lojalitet kalt Net Promoter Score eller NPS, og til tross for å ha en mer begrenset tilnærming til kundetilfredshet og kundelojalitet fikk måleenheten raskt aksept. NPS brukes eller har blitt brukt av en rekke internasjonale bedrifter, som for eksempel Philips, Siemens, Apple og Casio.

2.4.1 Kundetilfredshet og kundelojalitet målt som NPS

Ved introduksjonen av NPS skrev Reichheld (2003, 46) at det eneste du behøver å vite for å oppnå vekst, er hva kundene dine forteller vennene sine om deg. Ideen hans var at komplekse kundetilfredshetsundersøkelser kunne byttes ut med kun ett enkelt spørsmål: ”Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale vårt selskap til andre?”

Tanken er at spørsmålet ganske enkelt skal besvares på en skala fra 0 til 10, hvor kundene som svarer 9 eller 10 vurderes som fornøyde (*promoters*), kundene som svarer 7 eller 8 vurderes som nøytrale (*passives*), og kundene som svarer mellom 0 og 6 vurderes som misfornøyde (*detractors*). NPS beregnes så som den prosentvise andelen av fornøyde kunder minus den prosentvise andelen av misfornøyde kunder. NPS har som følge av dette et mulighetsområde mellom henholdsvis -100 og 100, hvor ytterpunktene krever at samtlige kunder enten er fornøyde eller misfornøyde. Ved en undersøkelse basert på 130000 tilbakemeldinger, fordelt på mer enn 400 bedrifter fra 28 bransjer, var medianen for NPS lik 16 prosent. Bedrifter som eBay og Amazon hadde i samme periode en NPS på utrolige 80 prosent (Reichheld 2003).

Hensikten med å måle kundetilfredshet og kundelojalitet med kun ett spørsmål er flere, men en av dem er fordelene med å opprettholde en høy responsrate. Dersom kundeundersøkelsene blir for krevende for kundene vil nemlig responsraten falle. Reichheld (2003) påpeker imidlertid at det kan være smart å inkludere ett enkelt oppfølgingsspørsmål som kan identifisere hvorfor kundene er fornøyde, nøytrale eller misfornøyde. Spørsmålene bør tilpasses til de ulike kundegrupperingene, slik at misfornøyde kunder for eksempel får et helt annet spørsmål enn fornøyde kunder. Eksempelvis kan fornøyde kunder bli bedt om å forklare hvorfor de er fornøyde, mens misfornøyde kunder derimot kan få tilbud om å bli oppringt av kundesenteret, for at bedriften skal kunne løse eventuelle problemer og gjøre kunden mer fornøyd.

2.4.2 Kundenenes livsløpsverdi

Overgangen fra fokus på markedsandel til kundeandel basert på disponibel inntekt er et utbredt tema i debatten knyttet til kunderelasjonshåndtering, kundelojalitet og livsløpsverdi. Debatten har ført til en økende forståelse for at en stor markedsandel ikke nødvendigvis er det samme som å ha lojale kunder (Hollensen 2015, 593), og det indikeres også at lojale kunder bør betraktes som en ressurs for firmaet i stedet for en kilde til inntekt (Forbes 2007, 4-10). Hollensen (2015, 593) påpeker videre at den sentrale måleenheten for kundelønnsomhet bør være kundenenes livsløpsverdi.

Både Greenberg (2009, 573), Kotler (2011, 48) og Hollensen (2015, 593) definerer livsløpsverdi som nåverdien av forventet fremtidig fortjeneste fra kundene i løpet av deres levetid. Dette forutsetter at kostnadene ved å blant annet trekke til seg og yte service overfor kundene må trekkes fra, slik at bedriften blant annet kan vise hvor mye det er hensiktsmessig å investere i hver enkelt kunde (Kotler 2011, 48-49).

Livsløpsverdi kan brukes for å gi et anslag på både gjennomsnittskunden, bestemte kundesegmenter og enkeltkunder (Kotler 2011, 48-49). Sistnevnte er praktisk for å kunne vite omtrent hvor mye bedriften bør investere i den enkelte kunden, mens de to andre anslagene blant annet viser hvor mye penger som bør benyttes på å verve enten en generell kunde eller en kunde som tilhører et bestemt kundesegment. Det sier seg selv at bedriften vil gå mot konkurs dersom kostnadene for å anskaffe nye kunder alltid er større enn fortjenesten de genererer til bedriften (Kotler 2011, 49).

For å beregne kundenenes livsløpsverdi er det nødvendig å se nærmere på frafall av kunder (*churn rate*) og kunder som forblir i bedriften (*retention rate*). Førstnevnte refererer til andelen av kundene som forlater bedriften i løpet av en gitt tidsperiode, mens sistnevnte refererer til andelen av kundene som forblir i bedriften (Hollensen 2015, 593). Dersom en bedrift har en retention rate på 75 prosent betyr det at en fjerdedel av alle kundene skiftes ut hvert år, og at samtlige av bedriftens kunder vil skiftes ut i løpet av fire år. Det betyr at gjennomsnittlig levetid for kundene i en bedrift med denne retention raten hadde vært nettopp fire år (Hollensen 2015, 593).

Nøyaktig hvordan kundenenes livsløpsverdi kan beregnes er vist i oppgavens tredje vedlegg, men vil også vises med utgangspunkt i eksempelbedriften i resultatdelen av studiet. Det er imidlertid viktig å konstatere at studiet er begrenset til å undersøke fortjenesten kundene genererer per år og kundenenes levetid, hvilket betyr at det ikke tas sikte på å vurdere blant annet anskaffelseskostnader (Hollensen 2015, 594-595).

2.4.3 Hypoteser til forskningsspørsmål nummer en

Sammenhengen mellom kundetilfredshet, kundelojalitet og kundenes livsløpsverdi har tidligere blitt beskrevet, og studiets første av totalt to forskningsspørsmål har å gjøre med nettopp denne sammenhengen. Kotler (2011, 47-48) antyder som nevnt at tilfredse kunder blant annet er lojale lengre, koster mindre å betjene, kjøper mer, reagerer mindre på prisforskjeller og legger mindre vekt på konkurrenter. Basert på denne antydningen, og valget av NPS som mål på kundenes tilfredshet og lojalitet, er det utviklet totalt tre hypoteser som tar sikte på å besvare forskningsspørsmålet:

Hypotese 1: Det foreligger med basis i tilfredshet og lojalitet målt som NPS vesentlige forskjeller mellom kundenes handlefrekvens.

Hypotese 2: Det foreligger med basis i tilfredshet og lojalitet målt som NPS vesentlige forskjeller mellom fortjenesten kundene genererer per ordre.

Hypotese 3: Det foreligger med basis i tilfredshet og lojalitet målt som NPS vesentlige forskjeller mellom fortjenesten kundene genererer per år.

Her hadde det i tillegg vært aktuelt å undersøke om det med basis i kundetilfredshet og kundelojalitet også foreligger vesentlige forskjeller mellom kundenes levetid, men ettersom undersøkelsen som måler NPS kun har blitt gjennomført i overkant av et år, finnes det dessverre ikke data langt nok tilbake i tid for å kunne beregne forskjeller mellom kundenes levetid med basis i kundetilfredshet og kundelojalitet.

Kotlers antydning om at tilfredse kunder kjøper mer forutsetter at kundene enten kjøper hyppigere eller for mer hver gang de handler. Dette betyr at bekreftelse av hypotese tre krever bekreftelse av hypotese en, hypotese to eller både hypotese en og to. Bekreftelse av hypotese tre vil være et godt utgangspunkt for å besvare det første forskningsspørsmålet, selv om det ikke vil være mulig å beregne eventuelle differanser mellom kundenes levetid i eksempelbedriften med basis i dagens data.

2.4.4 Hypoteser til forskningsspørsmål nummer to

Studiets andre og siste forskningsspørsmål tar sikte på å påvise at nåværende bruk av kunderelasjonshåndtering i eksempelbedriften har en positiv effekt på kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi. For å undersøke dette er det nødvendig å se på forskjeller mellom kunder med og uten samtykke til å motta digital kommunikasjon

fra eksempelbedriften, da det er kundene med samtykke som per dags dato utsettes for CRM. Følgende hypoteser er utviklet for oppgavens andre forskningsspørsmål:

Hypotese 4: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har høyere tilfredshet og lojalitet målt som NPS enn kunder uten samtykke.

Hypotese 5: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har høyere handlefrekvens enn kunder uten samtykke.

Hypotese 6: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon genererer større fortjeneste per ordre enn kunder uten samtykke.

Hypotese 7: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon genererer større fortjeneste per år enn kunder uten samtykke.

Hypotese 8: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har lenger levetid enn kunder uten samtykke.

Hypotese 9: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har større livsløpsverdi enn kunder uten samtykke.

Hypotese 5, 6 og 7 omhandler de samme variablene som hypotesene tilknyttet det første forskningsspørsmålet, men i motsetning til hypotese 1 til 3 hvor det skilles mellom kundegrupper med basis i tilfredshet og lojalitet målt som NPS, vil det her skilles mellom om kundene har avgitt samtykke til å motta kommunikasjon fra eksempelbedriften eller ikke. Her vil det også undersøkes om kunder med samtykke har høyere NPS enn kunder uten samtykke (hypotese 4). Det foreligger i tillegg nok data til å undersøke om det foreligger forskjeller mellom kundenes gjennomsnittlige levetid (hypotese 8). Den siste hypotesen tilsvarer forskningsspørsmål nummer en.

For å studere om nåværende bruk av kunderelasjonshåndtering i eksempelbedriften har en vesentlig effekt på kundenes livsløpsverdi, er det nødvendig å se nærmere både på hvordan kunderelasjonshåndtering benyttes i studiets eksempelbedrift, og på hvordan bedriften har satt sammen en rekke systemer for å benytte CRM i dag.

3. EKSEMPELBEDRIFTEN: EXPERT AS

Expert AS ble dannet under navnet EILAG Elektroinstallatørenes Innkjøpslag A/L i 1962, og er i dag en ledende nordisk forhandler av forbrukerelektronikk gjennom et landsdekkende butikknett og nettbutikker. Expert AS eies i dag av Awilhelmsen AS og Dolphin Invest AS ved Øyvind Tidemandsen. Organisasjonen er organisert som et nordisk konsern hvor morselskapet Expert AS eier alle kjeder i henholdsvis Norge, Danmark, Finland og snart Sverige. I tillegg til Expert i alle land, omfatter dette også hvitevarebedriften Punkt1 AS og den nye elektronikkigiganten Power AS.

Expert startet implementeringen av kunderelasjonshåndtering i midten av 2014, og utvidet avdelingen med enda en heltidsstilling i starten av 2016. Avdelingen består dermed per dags dato av to heltidsansatte og en konsulent som arbeider på nordisk nivå. Foreløpig er kunderelasjonshåndtering kun brukt for Expert Norge og Power Danmark, men innen oppgaven leveres vil også Power Finland ha tatt i bruk CRM. Ettersom Power er en helt ny merkevare som fortsatt er i oppstartsfasen i Danmark og Finland, og det foreløpig ikke foreligger nok data til å gjennomføre analyser, er det imidlertid kun data fra kunderelasjonshåndtering i Expert Norge som vil brukes for å svare på oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og mange hypoteser.

3.1 Markedssituasjon i Norge

Statistikk fra Stiftelsen Elektronikkbransjen viser omsetningsrekord for det norske markedet i 2015 - dette til tross for en svakere kronekurs. Tallene viser en oppgang på 6,6 prosent i forhold til 2014, noe som gir en samlet omsetning av lyd, bilde og multimedia, hvitevarer og småelektriske, foto, mobiltelefoner og bærbare PC-er til forbrukermarkedet for totalt 32,3 milliarder norske kroner (elektronikkbransjen.no).

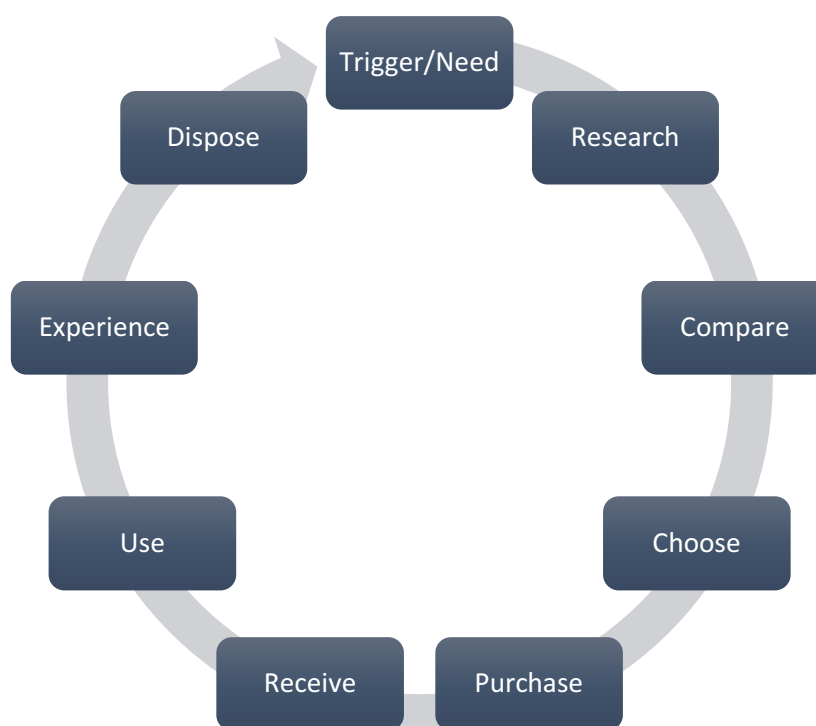
Det norske elektronikkmarkedet domineres i dag av store aktører som blant andre Elkjøp, Expert, Lefdal, Komplett, NetOnNet og SIBA. Regnskapstallene for 2014 viser at den markedsledende elektronikkigiganten Elkjøp AS hadde driftsinntekter på 7,7 milliarder norske kroner i Norge, mens Expert AS til sammenligning hadde 3,7 milliarder norske kroner i samme periode. Nettbutikken NetOnNet hadde dette året tilsvarende driftsinntekter som Expert AS, en oppgang fra kun 2 milliarder bare tre år tidligere. Komplett AS har også opplevd en enorm vekst siden etableringen, og hadde i 2014 driftsinntekter på hele 5,8 milliarder norske kroner (purehelp.no).

3.2 Kunderelasjonshåndtering i Expert Norge

Implementering og bruk av kunderelasjonshåndtering i Expert Norge har grunnlag i tidligere belyste teorier om kundeaktivitetssyklusen, kundeutviklingsprosessen og Hollensen sin firestegs prosess for hvordan kunderelasjonshåndtering kan benyttes for å skape økt kundelojalitet og samtidig øke kundenes livsløpsverdi. Hvordan de ulike teoriene er av betydning for den praktiske gjennomføringen av CRM i Expert vil beskrives fortløpende, da dette er relevant for oppgavens resultater og analyser.

3.2.1 Bruk av kundeaktivitetssyklusen

Kundeaktivitetssykluser har blitt beskrevet tidligere, men dreier seg kort fortalt om å illustrere kundenes reise fra en innledende fase til en evalueringsfase. I Expert er det tatt i bruk en relativt detaljert kundeaktivitetssyklus som består av hele ni ulike steg (figur 3.1). Hensikten med kundeaktivitetssyklusen er å bestemme hva og når det skal kommuniseres med kundene, altså hvilken type kommunikasjon og hvilke aktiviteter de skal motta i de ulike fasene. Eksempelvis kan det hende kundene som befinner seg i undersøkelsesfasen bør motta inspirerende innhold eller informasjon om hvorfor de burde velge å handle hos Expert, mens kundene som befinner seg i sammenligningsfasen heller bør motta kjøpsguider og kjøpshjelp. For kundene som allerede har kjøpt et produkt fra Expert kan det derimot være mer aktuelt med tips om produktet de har kjøpt og anbefalinger av interessant tilbehør til hovedproduktet.



Figur 3.1: Nistegs kundeaktivitetssyklus som brukes aktivt i Expert Norge.

Et annet interessant bruksområde er å anslå varigheten på kundeaktivitetssyklusen for både ulike produktgrupper og kundegrupper. Informasjon som dette kan brukes til å tilby kunder et nytt produkt når de basert på statistikk mest sannsynlig nærmer seg slutten av aktivitetssyklusen. Eksempelvis var den gjennomsnittlige takten for utskifting av mobiltelefoner hele 30 måneder i 2015, mot kun 18 måneder for noen få år siden. Her varierer dessuten utskiftingstakten basert på kundenes alder, da de under 30 år i gjennomsnitt skifter mobiltelefon hvert andre år, mens personer over 50 år lar det gå nærmere tre år (elektronikkbransjen.no). Informasjon som dette kan være verdifull, da Expert for eksempel kan sende kundene som kjøpte telefon for omkring to år siden og er under 30 år et tilbud om ny telefon, slik at kundene blir fanget opp mot slutten av nåværende syklus og før en potensiell ny syklus startes.

3.2.2 Bruk av digital kommunikasjon

For å kunne se nærmere på hvordan kunderelasjonshåndtering benyttes med basis i kundeaktivitetssyklusen, kundeutviklingsprosessen og prosessen til Hollensen, er det først nødvendig å se kort på lovmessige barrierer som påvirker bruk av digital en-til-en kommunikasjon mot privatpersoner for Expert Norge og i Norge generelt.

Markedsføringsloven § 15 tillater ikke bedrifter å rette markedsføringshenvendelser til fysiske personer via elektroniske kommunikasjonskanaler som tillater en-til-en kommunikasjon uten mottakerens forutgående samtykke. Det betyr at absolutt alle markedshenvendelser via blant annet e-post og SMS kun kan sendes til kunder som på et eller annet tidspunkt har avgitt samtykke til å motta kommunikasjon av denne typen fra Expert, og som ikke har meldt fra om at han eller hun ikke lenger ønsker denne i ettertid. Dette betyr imidlertid ikke at kunderelasjonshåndtering aldri kan benyttes til anskaffelse av nye kunder, da det for eksempel bevisst kan plukkes ut kunder som foreløpig ikke har avgitt samtykke, for deretter å for eksempel rette mer tradisjonell massekommunikasjon eller kommunikasjon i sosiale medier mot dem.

Kunderelasjonshåndtering gjennomføres per dags dato bare via e-post i Expert, da det foreløpig ikke er implementert en løsning for utsendelse av SMS eller metoder for å ta i bruk ulike sosiale medier for denne typen aktiviteter. Tekniske løsninger for dette er imidlertid rett rundt hjørnet i det denne oppgaven skrives, men vil ikke vektlegges i studiet. Hvilke systemer som er viktige for dagens implementering og bruk av kunderelasjonshåndtering i Expert vil gjennomgås mer detaljert etterhvert, men først vil de ulike aktivitetene og kampanjene som benyttes i Expert beskrives.

Butikkaktiviteter

Kommunikasjon med kunder i forbindelse med butikkaktiviteter kan for eksempel være invitasjoner til butikkåpninger, konkurranser og demonstrasjoner av helt nye produkter eller produktkategorier. Aktiviteter av denne typen er ofte lokale og ikke landsdekkende, slik at uttrekkene av mottakere er basert på tilhørighet til butikk og geografisk område. Dette betyr at kommunikasjonen kun kan sendes til de kundene det er innhentet tilstrekkelig informasjon på – altså minimum fullt navn, bosted og e-postadresse. Det finnes imidlertid unntak, hvor den identifiserte kundebasen blir brukt til å lete frem kundene i et spesifikt geografisk område som tidligere ikke har handlet hos Expert, for så å rette mer tradisjonell markedsføring mot disse kundene.

Butikkaktiviteter rettes med andre ord hovedsakelig mot eksisterende kunder, men kan også i spesielle tilfeller rettes mot kunder som skal anskaffes. Det hender også at aktivitetene er eksklusivt forbeholdt spesifikke kundegrupper, som for eksempel de mest lønnsomme kundene eller kunder som har kjøpt spesifikke produkter eller produkter fra spesifikke merker som Expert fører. Butikkaktiviteter kan naturligvis også være landsdekkende, men ved slike kampanjer fremmes som regel budskapet med mer tradisjonell markedsføring og masseutsendelse av vanlige nyhetsbrev til samtlige kunder som har avgitt samtykke til å motta digital en-til-en kommunikasjon.

Sett i sammenheng med kundeutviklingscyklusen så gjennomføres slike aktiviteter primært for å trigge et behov eller et ønske hos kundene, men kan også ha som mål å hjelpe kundene i enten undersøkelsesfasen eller sammenligningsfasen. Her er det verdt å merke seg at behovet eller ønsket hos kundene ofte oppstår før eksisterende kundeaktivitetssykluser er avsluttet, da det ikke er uvanlig at nye behov og ønsker leder til at kundene ikke lenger ønsker sine nåværende produkter. Det overordnede målet med butikkaktiviteter er å generere økt trafikk til Expert sine fysiske butikker, for å på den måten øke både kundenes handlefrekvens og fortjenesten de genererer.

Kampanjer

Kampanjer har mange likheter med butikkaktiviteter, men kan også utføres på tvers av flere forskjellige salgskanaler samtidig eller som helt egne nettkampanjer. Dette kan for eksempel være tilbud på forbruksvarer som kaffe, blekk og støvsugerposer, produktlanseringer av nye produkter eller produktkategorier, innbyttekampanjer på eldre produkter, og tilbud på to eller flere produkter som en produktpakke (bundles).

Kampanjer som dette rettes mot eksisterende kunder som har avgitt samtykke til å motta kommunikasjon fra Expert, og uttrekkene av mottakere er ofte basert på data om hvilke produkter kundene har kjøpt tidligere. Eksempelvis er det kundene som har kjøpt kaffetrakter eller kaffemaskin som mottar tilbud på kaffe, og kundene som tidligere har kjøpt en mobiltelefon fra Samsung som får tilsendt informasjon om lanseringer av nye telefoner fra Samsung. Det hender også at det rettes eksklusive kampanjer eller aktiviteter mot de mest lojale eller mest lønnsomme kundene for å både ivareta og forbedre allerede eksisterende gjensidig tilfredsstillende relasjoner.

Kundehjul

Både butikkaktiviteter og kampanjer retter seg hovedsakelig mot kunder som enten befinner seg i startfasen eller avslutningsfasen av kundeaktivitetssyklusen, selv om det naturligvis finnes unntak. Kommunikasjon med kundehjul derimot settes i gang først når kundene har gjennomført kjøpet og mottatt produktet sitt. Dette medfører at kundehjulene ofte har et mindre direkte salgsbudskap enn både butikkaktiviteter og kampanjer, selv om kundehjulenes overordnede målsetting er mersalg av andre nærliggende produkter og relevant tilbehør som forbedrer bruksopplevelsen av det produktet kundene allerede har kjøpt. Eksempelvis tilbys kunder som har kjøpt PC uten Office dette en dag etter at det innledende kjøpet er gjennomført, mens kunder som kjøpte Office samtidig som PC-en i stedet mottar veiledning for installasjon og tips om hvordan de kan bruke de mange forskjellige programmene som medfølger.

Foreløpig er det kun satt opp innledende kundehjul som sendes til kundene i løpet av de to første månedene etter at det innledende kjøpet er gjennomført, men det er også planlagt å sette opp kundehjul som følger kundenes bruk av produktet helt til de ønsker å kvitte seg med det. Det er først da det er interessant å anslå hvor lenge en kundeaktivitetssyklus varer for bestemte produktgrupper og kundegrupper, slik at kundene kan motta tilbud om utskifting på korrekt tidspunkt i aktivitetssyklusen.

Ettersom kundehjulene startes først når kundene har gjennomført et kjøp som fyller kriteriene for slike utsendelser, sier det seg selv at slik kommunikasjon kun sendes til eksisterende kunder. Per dags dato differensieres ikke kommunikasjonen basert på verken fortjenesten kundene genererer eller kundenes lojalitet. Det betyr at både førstegangskunder, kunder, klienter, medlemmer, talspersoner og partnere per i dag mottar nøyaktig samme kommunikasjon via e-post når det kommer til kundehjulene.

3.2.3 Bruk av innholdsmarkedsføring

Bruk av innholdsmarkedsføring i Expert går litt utenfor studiets problemstilling og rammer, men er allikevel verdt å bemerke, ettersom innholdet på nettsidene utgjør en vesentlig del av kommunikasjonen som sendes til kundene. Dette angår spesielt kundehjulene, da tilnærmet alle utsendelser inneholder lenker som leder til såkalte landingssider. E-postene som sendes viser med andre ord kun deler av det totale budskapet, slik at kundene er nødt til å klikke seg inn på nettsiden for å lese resten.

3.3 Systemer i Expert Norge

Begrepet CRM brukes som nevnt i oppgavens teorikapittel ofte om verktøyet eller systemet som implementeres av bedrifter for at de skal kunne utøve markedsføring med fokus på kunderelasjoner (Payne og Frow 2006, 135-137), og selv om mange definisjoner omtaler CRM som en mer helhetlig tilnærming til slik markedsføring, stemmer det også at det stilles krav til implementering og bruk av nettopp systemer eller verktøy. Systemene som benyttes i Expert Norge per dags dato er avgjørende for studiet, og vil derfor forklares fortløpende med vekt på hvilken funksjon de har.

3.3.1 SAS Enterprise Guide

SAS er en programvarepakke som er utviklet for å kunne gjøre avanserte analyser og systematisere store mengder data. Dette studiet begrenses imidlertid til å kun se nærmere på SAS Enterprise Guide, et klientprogram som er tilrettelagt for at også ansatte uten erfaring med programmering skal kunne manipulere systematisert data og gjennomføre avanserte analyser. Analysene og dataene i SAS Enterprise Guide kan deretter trekkes ut i forskjellige formater og benyttes i programmer som blant annet Microsoft Excel. Det er nettopp på denne måten analysene i studiets resultat- og analysedel vil gjennomføres, og det forutsetter derfor at alle relevante data er å finne i SAS Enterprise Guide. Programmet må derfor være knyttet opp mot en hel rekke systemer, som blant annet butikksystemet, plattformen for elektronisk handel, systemer for produksjon av diverse innhold og systemer for digital markedsføring.

I tillegg benyttes SAS Enterprise Guide for å styre hvor og når ulike elementer fra CBS, et egenutviklet system for produksjon av innhold til digital kommunikasjon, skal benyttes i ulike utsendelser som kampanjer og kundehjul. Dette betyr at SAS Enterprise Guide er sentralt både for analysering av data som innhentes fra mange forskjellige systemer og for produksjon av bedriftens digitale kommunikasjon. Det kan derfor sies at SAS Enterprise Guide er det overordnede CRM-systemet i Expert, selv om det også er en rekke andre systemer som er vesentlige for bruken av CRM.

3.3.2 ElGuide

ElGuide er et komplett butikksystem som blir utviklet i tett samarbeid med Nordens største forhandlere av elektriske artikler. Systemet er tettpakket med funksjonalitet, som for eksempel fullintegret bankterminal, rapportering på salgsstatistikk, enkelt og oversiktlig brukergrensesnitt, egen servicemodul, muligheter for å administrere vareutkjøring til kunder og varetelling ved hjelp av bærbar håndterminal. Alt dette for å gjøre butikkdriften så enkel og effektiv som overhodet mulig (www.emsp.no).

I Expert gjennomføres per dags dato brorparten av alle salg i fysiske butikker, noe som betyr at størstedelen av dataene om salg og kunder hentes fra nettopp ElGuide. Selgerne kan her legge inn kundenes navn, bostedsadresse, telefonnummer og ikke minst e-postadresse. Dersom kundene ligger inne som kunde hos Expert fra før, er det også mulig å søke opp kundene på enten navn eller telefonnummer. Kombinert med at selgerne legger inn denne informasjonen tilbyr de også kunden samtykke til å motta kommunikasjon fra Expert. Faktisk stammer flesteparten av samtykkene til å motta digital kommunikasjon fra nettopp fysiske butikker, selv om det naturligvis også er mange som avgir samtykke på nettsiden eller via aktiviteter i sosiale medier.

3.3.3 Umbraco

Umbraco er et publiseringsystem, bedre kjent som forkortelsen CMS eller begrepet Content Management System, som danner kjernen i både nettsiden og nettbutikken til Expert Norge. Per dags dato utvikles nettsidene av den danske konsulentbedriften Novicell, som har spesialisert seg innen elektronisk handel, digitalt design og drift. Umbraco har en rekke forskjellige bruksområder, og er integrert mot mange av de andre systemene som brukes i Expert. Dette kunne det ha blitt skrevet en helt egen bacheloroppgave om, men i dette studiet er det nok å nevne noen av integrasjonene som er mest aktuelle for den praktiske bruken av kunderelasjonshåndtering, og som er av stor betydning for om kundene oppfatter Expert Norge som relevante eller ikke.

RichRelevance er verdens ledende plattform for personalisering, og er vesentlig for å kunne levere personalisert innhold og vise relevante produkter i nettbutikken. Bazaarvoice derimot er en plattform som legger til rette for både rangeringer og anmeldelser direkte fra kundene, og som nevnt i teorikapittelet viser nyere forskning at det er kommentarer og anmeldelser fra eksisterende kunder som oppfattes som mest troverdig (Gopalani og Shick 2011, 8). Den siste integrasjonen som er verdt å trekke frem, Trustpilot, lar kundene komme med tilbakemeldinger på opplevelsene de har med Expert, samt gi en rangering på hvor fornøyde de er fra en til fem stjerner.

Umbraco er i tillegg integrert med en utmerket plattform for elektronisk handel, og på samme måte som ElGuide innhentes det også her informasjon om kundene i det de gjennomfører en handel. Nettsiden legger også til rette for at kundene kan gi fra seg samtykke til å motta kommunikasjon uten å nødvendigvis måtte kjøpe noe. På nåværende tidspunkt er det kun data direkte fra transaksjonene som blir innhentet i kunderelasjonshåndteringsverktøyet og brukt aktivt i de ulike utsendelsene. Det vil si at data fra for eksempel Richrelevance og Bazaarvoice foreløpig kun benyttes på selve nettsiden. Det er imidlertid planlagt å benytte data fra disse integrasjonene i kombinasjon med data som innhentes fra henholdsvis butikken og nettbutikken til å gjennomføre enda mer relevant, målrettet og personlig kunderelasjonshåndtering.

3.3.4 Content Block System

Content Block System eller CBS er et egenutviklet publiseringssystem som brukes for produksjon av elementer til bruk i e-post. Per dags dato er det lagt inn støtte for 12 elementer i en og samme e-post, hvor henholdsvis det første og siste elementet automatisk fylles av en start og en slutt i samtlige utsendelser. Det vil si at det med dagens oppsett kan legges inn 10 elementer i hver e-post, men det er ikke vanlig at det brukes mer enn fem elementer samtidig i praksis. For hvert enkelt element kan det velges en mal som sier noe om hvordan overskrifter, utfyllende tekster, lenker med oppfordring til handling og bilder skal settes sammen og presenteres i e-posten. Alle elementene i CBS har en egen ID som benyttes for å sette opp utsendelsene i tidligere nevnte SAS Enterprise Guide. Dette oppsettes benyttes deretter i systemer for digital kommunikasjon, og sendes til utvalgte kunder basert på faktorer som for eksempel alder, kjønn, bosted, tidligere transaksjoner og andre typer kundeinnsikt.

3.3.5 Digital Marketing Center

Digital Marketing Center fra Teradata er et av verdens ledende systemer for digital kommunikasjon via kanaler som e-post, mobil, sosiale nettverk og internett. Expert benytter per dags dato systemet for å automatisere utsendelser via e-post, men som nevnt tidligere i oppgaven er det planlagt å også bruke kunderelasjonshåndtering i andre kanaler som blant annet mobil og sosiale nettverk. Digital Marketing Center mates med informasjon fra SAS som forteller hvilke elementer som skal brukes i forskjellige utsendelser og hvilke utsendelser som skal sendes til hvilke kunder. Det genereres så data om blant annet utsendelsenes åpningsrate og klikkrate, som igjen blir eksportert tilbake til SAS og brukt for å gjennomføre analyser av utsendelsene for å hele tiden forbedre hvordan kunderelasjonshåndtering brukes i Expert Norge.

4. METODE

Enhver undersøkelse er basert på et spørsmål eller en problemstilling, som igjen er utgangspunktet for spekulasjoner eller antagelser om hvordan ting henger sammen, hva som er årsaken til noe og hva som er virkningen av noe. Spekulasjonene får vi svar på ved å gjennomføre empiriske undersøkelser, altså undersøkelser av faktiske forhold, for å enten bekrefte eller avkrefte spekulasjonene (Jacobsen 2005, 13-14).

Metode er systematiske fremgangsmåter for hvordan empiriske undersøkelser kan gjennomføres, og kunnskap om samfunnsvitenskapelig metode er en forutsetning for å kunne skille mellom metodologiske og substansielle forklaringer. Det finnes flere metodetyper, som hver har ulike fordeler og ulemper, og det er derfor viktig å benytte den eller de metodene som egner seg best til å svare på det overordnede spørsmålet eller den aktuelle problemstillingen for studiet (Jacobsen 2005, 17-20).

Metodevalgene som er tatt i dette studiet vil beskrives fortløpende i kapittelet, men det er først i kapittelet etter resultat- og analysedelen at metodevalgenes betydning for studiets totale gyldighet vil gjennomgås. Hensikten med dette er at det kan være vanskelig å forutse hvordan valg av metode faktisk spiller inn på oppgavens totale gyldighet før resultatene er innhentet og analysene er gjennomført. Vurderinger av gyldighet skal belyse om empirien er valid og reliabel før det trekkes konklusjoner.

4.1 Problemstillingen og forskningsmessig tilnærming

Enhver problemstilling består fortrinnsvis av fire forskjellige komponenter, nemlig enheter, variabler, verdier og en kontekst (Jacobsen 2005, 69-72). Bakgrunnen for dette studiets problemstilling er et ønske om å undersøke hvilken effekt nåværende implementering og bruk av kunderelasjonshåndtering i Expert Norge faktisk har på kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi, og det ble som følge av dette utviklet en problemstilling med utgangspunkt i allerede eksisterende teori om dette temaet:

Problemstilling: Drives kundenes livsløpsverdi av kundenes tilfredshet og lojalitet, og har nåværende bruk av kunderelasjonshåndtering i Expert Norge en signifikant effekt på både kundenes tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi?

Både problemstillingens kontekst og enheter er begrenset av at studiet tar sikte på å undersøke etablerte sammenhenger innenfor en bestemt bedrift, slik at konteksten her er Expert Norge og enhetene er bedriftens kundefundament. Problemstillingens

variabler er tilfredshet, lojalitet, livsløpsverdi og kunderelasjonshåndtering, og hver av disse har verdier som allerede er operasjonalisert med utgangspunkt i eksisterende teori. Ettersom sammenhengen det tas sikte på å undersøke allerede er undersøkt i flere andre kontekster, variablenes verdier allerede er operasjonalisert i etablert teori og hypotesene allerede er satt opp, er problemstillingen teori- og hypotesetestende (Jacobsen 2005, 72-75). Hensikten med studiet er å undersøke forskjeller mellom enhetene med basis i variablene, for å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt i Expert Norge. Studiet tar med andre ord ikke sikte på å undersøke om sammenhengen mellom variablene er kausal eller hva som er årsaken til forskjellen mellom de ulike kundene. Oppgavens problemstilling er altså beskrivende (Jacobsen 2005, 75-79).

Hensikten med å undersøke forskjeller mellom enhetene som undersøkes med basis i variablene er å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. Dette forutsetter at det benyttes et utvalg som er tilnærmet representativt, altså at utvalget består av kunder som ligner populasjonen på relevante kjennetegn (Jacobsen 2005, 80). Ettersom det i dette studiet vil benyttes reelle data fra flere titalls eller flere hundretusener kunder av gangen, er sannsynligheten stor for at utvalget er representativt for populasjonen, og at konklusjonene fra oppgaven kan generaliseres og benyttes for å eksempelvis beskrive markedsmuligheter med utgangspunkt i de som ikke er kunder hos Expert.

4.2 Forskningsdesign og undersøkelsesopplegg

Det er viktig at valg av forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg er godt egnet til å belyse studiets problemstilling, og ettersom problemstillingen er utviklet for å generalisere fra utvalg til populasjon er det hensiktsmessig å benytte et design som går i bredden og undersøker mange enheter (Jacobsen 2005, 80). Valget understøttes i tillegg av kunderelasjonshåndteringssystemet i Expert Norge, ettersom systemet er tilrettelagt for å systematisere og analysere store mengder data. Det har allerede blitt nevnt at studiet tar sikte på å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt i Expert Norge, og det er derfor valgt å benytte et tverrsnittsstudie som tar utgangspunkt i data som har blitt samlet inn av bedriften i løpet av de siste tolv månedene. Dataene som benyttes er altså samlet inn over tid, men det er den nåværende tilstanden som vil ligge til grunn for å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Her hadde det også vært interessant å undersøke en liknende problemstilling med enten tidsseriestudier for å undersøke utvikling over tid eller kohortstudier for å undersøke utviklingen i gruppene over tid, men ettersom bacheloroppgaven har en satt innleveringsfrist er oppgaven begrenset til å undersøke tilstanden per dags dato.

4.3 Metodevalg og datainnsamling

Ettersom studiets overordnede problemstilling tar sikte på teste teori og hypoteser som allerede er strukturert og kategorisert, og i tillegg har som mål å generalisere konklusjonene fra utvalg til populasjon, er det hensiktsmessig å benytte kvantitativ metode i oppgavens undersøkelser (Jacobsen 2005, 134-135). Valget om å studere mange enheter og store mengder data understøttes som nevnt tidligere av systemet for kunderelasjonshåndtering, hvor data innhentes og systematiseres kontinuerlig.

En av de største fordelene med kvantitativ metode er at den standardiserer dataene og gjør den enklere å behandle ved hjelp av analyseverktøy. Dette gjør det enklere å få oversikt over komplekst datamateriale som ellers kunne ha vært vanskelig eller tilnærmet umulig å analysere. Muligheten for å systematisere store mengder data øker dessuten muligheten for å generalisere konklusjonene fra utvalg til populasjon, slik at undersøkelsen som dette ofte har høy grad av ekstern gyldighet. Kvantitativ metode egner seg dessuten godt til å undersøke variasjoner i forhold og variasjoner mellom flere ulike forhold samtidig, noe som er en fordel for å skulle kunne uttale seg om forskjeller mellom kunder med basis i variablene (Jacobsen 2005, 132-133).

En forutsetning for å benytte kvantitativ metode er at variablene som undersøkes er målbare og kan tilordnes tallverdier – altså at studiets begreper er operasjonalisert med utgangspunkt i eksisterende teori. Hensikten med denne operasjonaliseringen er å måle akkurat de variablene studiet har til hensikt å måle, og har derfor direkte sammenheng med undersøkelsens begrepsmessige gyldighet (Jacobsen 2005, 127-128; 235-260). Hvordan de ulike variablene kan tilordnes tallverdier er demonstrert tidligere i teoridelen, men kort fortalt vil tilfredshet og lojalitet måles som NPS og kundenes livsløpsverdi beregnes som produktet av bruttofortjeneste per år og levetid.

4.3.1 Datainnsamling

Både forskningsdesign og valgt metode avhenger av de ulike systemene som er satt sammen til et velfungerende systemlandskap i Expert, da det er fra de forskjellige systemene dataene samles inn til kunderelasjonshåndteringssystemet. Som allerede nevnt er det reelle kundedata som vil benyttes for å undersøke oppgavens hypoteser. Variablene det tas sikte på å undersøke er allerede hensiktsmessig operasjonalisert i etablert teori, og som det kommer frem av kapittelet om kunderelasjonshåndtering i Expert har dette teorigrunnet vært viktig for både implementeringen og bruken av CRM i bedriften. Av dataene som innhentes fra systemene er det hovedsakelig personopplysninger, transaksjonshistorikk og produktinformasjon som er vesentlig.

NPS er den eneste variabelen i studiet hvor det ikke innhentes data automatisk uten at kundene nødvendigvis er klar over det. NPS innhentes nemlig fra undersøkelser som sendes til kundene på e-post i etterkant av at de har gjennomført et kjøp i enten en fysisk butikk eller i nettbutikken. Undersøkelsen er utformet nøyaktig slik som teorikapittelet tilsier at NPS skal utformes, nemlig med kun et spørsmål som måler sannsynligheten for at kundene vil anbefale Expert til andre, samt et ekstra spørsmål basert på om kundene svarer negativt, nøytralt eller positivt på det første spørsmålet.

4.4 Populasjon og utvalg

Studiets utvalg begrenses først og fremst til identifiserte personer som det foreligger tilstrekkelig data på. For hypotese 1 til 4 begrenses utvalget ytterligere med basis i hvor mange av kundene som har svart på undersøkelsen for NPS, ettersom NPS er en avgjørende variabel for å besvare oppgavens første forskningsspørsmål. For de resterende hypotesene vil derimot ikke utvalget begrenses ytterligere, da samtlige identifiserte kunder vil deles inn i to kundegrupper med utgangspunkt i om de har avgitt samtykke til å motta digital kommunikasjon fra Expert Norge enda eller ikke.

Populasjonen som det tas sikte på å generalisere til kalles ofte for den teoretiske populasjonen, og en forutsetning for å kunne generalisere er at kundene i utvalget skal være like hele populasjonen (Jacobsen 2005, 276). Ettersom utvalgene for både hypotese 1-4 og hypotese 5-9 vil bestå av flere titusener eller hundretusener kunder, er det imidlertid ingen utfordringer med tanke på vanlig frafallsproblematikk. Det er heller ikke store frafall på undersøkelsen for NPS, da hele 85 % av kundene som mottar undersøkelsen faktisk svarer. Populasjonen for studiet kan som følge av dette betraktes som alle potensielle kunder som samsvarer med kundene i utvalgene.

4.5 Dataanalyse

Det er hovedsakelig numerisk arkivdata benyttet i kombinasjon med standardiserte beregninger som vil utgjøre datagrunnlaget for studiets resultater og analyser, slik som for eksempel NPS fra 0 til 10 og handlefrekvens som antall ordrer i året. Det er i tillegg noen nominelle arkivdata som er av betydning, hovedsakelig om kundene har avgitt samtykke til å motta kommunikasjon (ja/nei) og om de har gjennomført et kjøp hos Expert det siste året (ja/nei). Sistnevnte vil benyttes for beregninger av henholdsvis retention rate og churn rate for de ulike utvalgene som vil undersøkes. Selve gjennomføringen av analysene vil foregå delvis i Microsoft Excel og delvis i SAS Enterprise Guide. Sistnevnte er som beskrevet tidligere et klientprogram som er tilrettelagt for å manipulere systematisert data og gjennomføre avanserte analyser.

5. RESULTATER OG ANALYSER

Studiets to forskningsspørsmål deler opp dette kapittelet på en naturlig måte, da det blant annet vil benyttes forskjellige utvalg for å undersøke hypotesene som hører til de to forskjellige forskningsspørsmålene. Det er derfor hensiktsmessig å skille resultater og analyser fra hverandre og betrakte studiet som to ulike undersøkelser.

5.1 Resultater og analyser for forskningsspørsmål nummer en

Studiets første forskningsspørsmål er tilknyttet de tre første hypotesene, og har som formål å undersøke om det med utgangspunkt i tilfredshet og lojalitet målt som NPS foreligger vesentlige forskjeller mellom gruppens gjennomsnittlige livsløpsverdi. Dette forutsetter bruk av statistiske metoder for å teste forskjeller mellom flere grupper samtidig, samt bruk av deskriptive analyser og prosentvise differanser for å undersøke om eventuelle forskjeller mellom gruppene varierer sånn som allerede presentert teori sier at de skal. Gjennomsnittsverdien for de ulike variablene burde her ha en stigende trendlinje fra kundene med NPS lik 0 til kundene med NPS lik 10.

Observasjonene fra undersøkelsen som måler NPS er av stor betydning for studiets tre første hypoteser, da variabelen blant annet er bestemmende for undersøkelsens utvalg og de ulike kundegruppene som skal sammenlignes i analysene. Figur 5.1 nedenfor gjengir både absolutte og relative fordelinger av undersøkelsens resultater.

NPS	ANTALL KUNDER	KUNDEANDEL	KUMULATIV KUNDEANDEL
0	604	1,78 %	1,78 %
1	436	1,28 %	3,06 %
2	532	1,57 %	4,63 %
3	589	1,73 %	6,37 %
4	587	1,73 %	8,09 %
5	1814	5,34 %	13,44 %
6	1705	5,02 %	18,46 %
7	3535	10,41 %	28,87 %
8	7230	21,30 %	50,17 %
9	5773	17,00 %	67,17 %
10	11146	32,83 %	100,00 %
TOTALT	33951	100,00 %	100,00 %

Figur 5.1 Absolutte og relative fordelinger av observasjonene fra undersøkelsen for NPS.

Som vi ser varierer antall observasjoner i kundegruppene fra 11146 observasjoner i kundegruppen med NPS lik 10 til 436 observasjoner i kundegruppen med NPS lik

1. Omkring halvparten av respondentene har svart 9 eller 10, like under en tredjedel har svart 7 eller 8 og like under en femtedel har svart mellom 0 og 6. På tross av at det er store variasjoner mellom antall respondenter i de ulike gruppene, er antall observasjoner tilstrekkelig i samtlige grupper for å gjennomføre pålitelige analyser.

Utvalget for undersøkelsen av studiets tre første hypoteser består av kunder som både har avgitt svar på NPS og som har handlet hos Expert de siste 12 månedene før 15. april 2016. Etter fjerning av ekstremverdier på samtlige variabler ble utvalget redusert fra 36988 til 33951 unike kunder, og basert på undersøkelsen for NPS er disse kundene delt inn i 11 forskjellige grupper. Grunnen til at kundene ikke deles inn basert på om de er misfornøyde, nøytrale eller fornøyde drøftes senere i studiet.

5.1.1 Deskriptiv analyse

Deskriptive analyser av datasettet viste potensielle problemer ved variablene med hensyn til senere tester, da det viste seg at samtlige variabler for de ulike gruppene hadde høye verdier på både skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis). For å sikre validitet i senere tester ble det som følge av dette gjennomført undersøkelser for å vurdere datasettenes normalfordeling. Kolmogorov-Smirnov ga her lavere p-verdier enn 0.05 på samtlige variabler, hvilket betyr at variablene det tas sikte på å studere i denne oppgaven har fravær av normalitet. For å skulle kunne analysere variabler uten normalfordeling var det i litteraturen foreslått to ulike løsninger: 1) Gå vekk fra bruk av parametrisk statistikk for å heller bruke non-parametriske alternativer, eller 2) Endre variablene ved å matematisk modifisere datasettene til fordelingen ser normal ut. Ettersom sistnevnte metode er omdiskutert i litteraturen (Pallant 2013, 96), og det skal relativt kraftige endringer til for å oppnå normalfordeling, vil det i dette studiet benyttes non-parametriske alternativer for å besvare hypotesene.

Eventuelle forskjeller mellom kundegruppene burde som nevnt tidligere variere slik som den etablerte teorien sier at de skal, hvilket betyr at gjennomsnittsverdiene for samtlige variabler burde ha en stigende trendlinje som går fra kundegruppen med NPS lik 0 til kundegruppen med NPS lik 10. Som følge av dette er det interessant å studere det prosentvise avviket mellom kundegruppenes gjennomsnittsverdier og gjennomsnittsverdier for utvalget totalt sett. Først er det imidlertid hensiktsmessig å betrakte fremstillingen av gruppenes prosentandel av kunder, årlig antall ordrer og årlig fortjeneste i figur 5.2, ettersom prosentandelene også gir en god indikasjon på prosentdifferansene mellom kundegruppenes og utvalgets gjennomsnittsverdier.

De relative fordelingene henger nemlig sammen slik at kundegrupper med større ordreandel enn kundeandel har hyppigere handlefrekvens enn gjennomsnittet for utvalget, mens kundegrupper med større fortjenesteandel enn kundeandel genererer større årlig fortjeneste enn gjennomsnittet for utvalget. Fortjeneste per ordre på sin side avhenger av en kombinasjon av både kundenes ordreandel og fortjenesteandel.

NPS	KUNDEANDEL	ORDREANDEL	FORTJENESTEANDEL
0	1,78 %	1,97 %	1,15 %
1	1,28 %	1,28 %	0,82 %
2	1,57 %	1,56 %	1,15 %
3	1,73 %	1,64 %	1,35 %
4	1,73 %	1,64 %	1,44 %
5	5,34 %	4,99 %	4,56 %
6	5,02 %	4,68 %	4,86 %
7	10,41 %	9,81 %	10,33 %
8	21,30 %	20,52 %	22,47 %
9	17,00 %	17,33 %	18,34 %
10	32,83 %	34,58 %	33,54 %
TOTALT	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Figur 5.2 Relative fordelinger for kundeandel, ordreandel og fortjenesteandel.

Det er imidlertid ikke disse prosentfordelingene som er mest interessante, da det er prosentdifferansene mellom de ulike gruppernes og utvalgets gjennomsnittsverdier som egner seg best for sammenligning. Her vil naturligvis prosentdifferansene være positive dersom kundeandelen er mindre enn ordreandelen eller fortjenesteandelen og motsatt. Prosentdifferansene for alle variablene er presentert i figur 5.3 nedenfor.

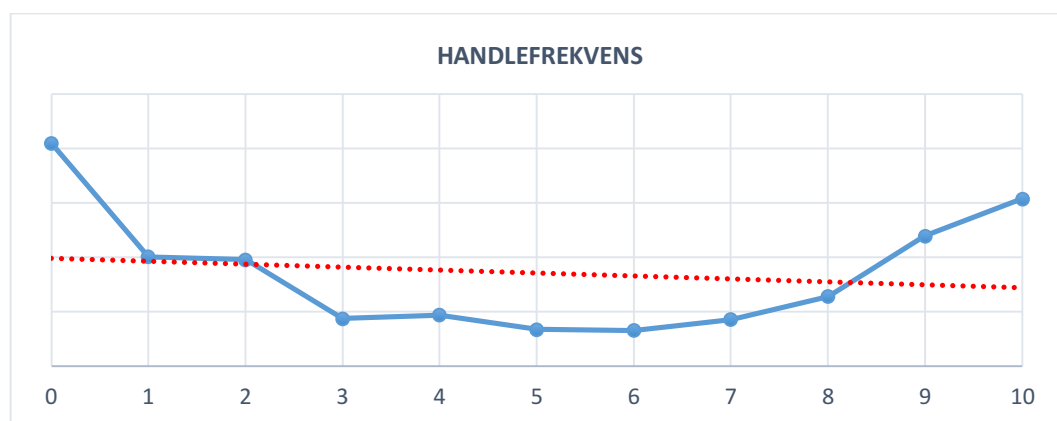
NPS	HANDLEFREKVENNS	BF PER ORDRE	BF PER ÅR
0	10,46 %	-26,64 %	-18,97 %
1	0,03 %	-23,85 %	-23,83 %
2	-0,26 %	-19,87 %	-20,08 %
3	-5,66 %	-16,95 %	-21,65 %
4	-5,34 %	-14,15 %	-18,73 %
5	-6,67 %	-10,82 %	-16,77 %
6	-6,75 %	-2,56 %	-9,13 %
7	-5,74 %	-0,47 %	-6,18 %
8	-3,63 %	4,40 %	0,61 %
9	1,92 %	6,83 %	8,89 %
10	5,33 %	0,77 %	6,14 %

Figur 5.3 Prosentdifferanser mellom gruppenes og utvalgets gjennomsnittsverdier

Hensikten med å bruke prosentandeler til fordel for absolutte tall, er både at det er enklere å sammenligne eventuelle forskjeller mellom kundegruppene ved bruk av relative tall (Jacobsen 2005, 324), og at det er hensiktsmessig som følge av at store deler av datagrunnlaget ikke burde gjøres tilgjengelig for andre enn ansatte i Expert.

Handlefrekvens

Figur 5.3 viser at det kun er kundegruppene med NPS lik 0, 1, 9 og 10 som har større gjennomsnittsverdier på handlefrekvens enn gjennomsnittet for utvalget totalt sett, og at det faktisk er kundegruppen med NPS lik 0 som har hyppigst gjennomsnittlig handlefrekvens av samtlige grupper. Det fremgår i tillegg at kundegruppene med NPS lik 1 og 2 ligger nærmere gjennomsnittet enn kundegruppene med NPS lik 3 til 8. Gjennomsnittsverdiene er gjengitt med blå kurve i figur 5.4 nedenfor, mens den røde kurven representerer datagrunnlagets trendlinje. Totalt sett finnes det ikke antydninger til en stigende lineær trendlinje for gruppenes handlefrekvens i Expert.



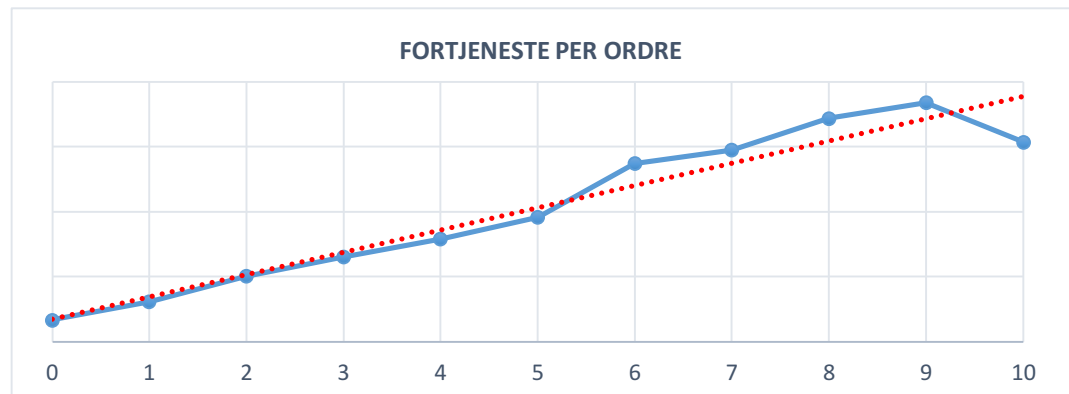
Figur 5.4 Lineær trendlinje for gruppenes gjennomsnittsverdier på handlefrekvens.

Samtlige kundegrupper har nøyaktig samme median, modus og variasjonsbredde, mens modalprosenten derimot varierer et sted mellom 35 og 50 prosent. Ettersom modusverdien kun er omtrent halvparten så stor som gjennomsnittsverdiene for både utvalget totalt sett og samtlige grupper, er modusverdien med på å trekke ned gjennomsnittsverdiene betydelig. At modusen er lavere enn gjennomsnittet, og at medianen ligger mellom modusen og gjennomsnittet, forsterker dessuten tidligere påstander om at variabelen handlefrekvens har fravær av normalitet i alle gruppene.

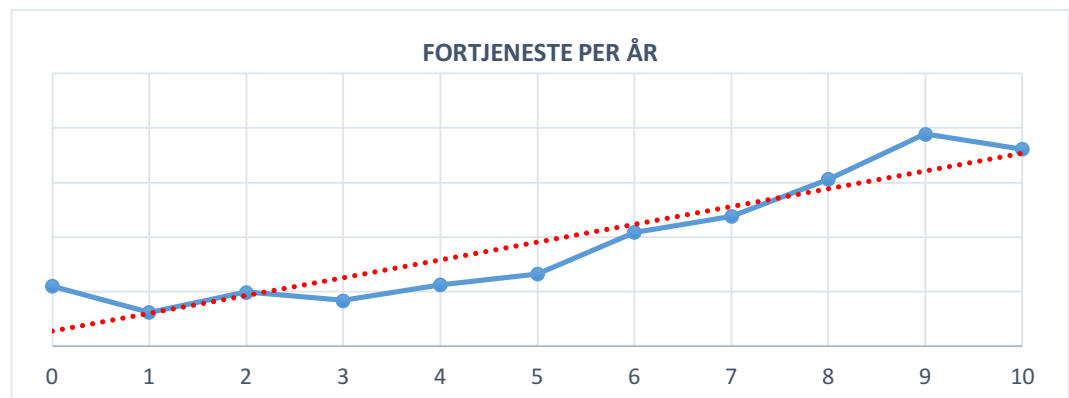
Fortjeneste per ordre og fortjeneste per år

For variablene fortjeneste per ordre og fortjeneste per år er det derimot antydninger til stigende lineære trendlinjer for gjennomsnittsverdiene. For begge variablene er det tydelig at gruppene med NPS lik 0 til 5 ligger lengst unna gjennomsnittet for

utvalget totalt sett, og at det faktisk bare er gruppene med NPS lik 8 til 10 som har en positiv prosentdifferanse fra det totale utvalgets gjennomsnitt. Figur 5.5 og 5.6 nedenfor viser gjennomsnittsverdier som blå kurver og trendlinjer som røde kurver.



Figur 5.5 Lineær trendlinje for gruppenes gjennomsnittsverdier på fortjeneste per ordre.



Figur 5.6 Lineær trendlinje for gruppenes gjennomsnittsverdier på fortjeneste per år.

Medianen ligger lavere enn gjennomsnittsverdiene for samtlige grupper, men skaper tilnærmet like kurver og trendlinjer som vist i figur 5.5 og 5.6 ovenfor. Ettersom modalprosenten ikke er høyere enn 1 prosent for noen av gruppene, kan det sies at modusen er relativt tilfeldig og dermed av liten betydning for å beskrive datasettet.

I teorikapittelet ble det nevnt at bekreftelse av hypotese tre krever bekreftelse av hypotese en, hypotese to eller både hypotese en og to. Differansene som foreligger mellom kundegruppene og utvalgets gjennomsnittsverdier antyder at hypotese en ikke vil bekreftes, samtidig som hypotese to og tre vil bekreftes. Dersom dette er tilfellet betyr det at hypotese tre bekreftes med utgangspunkt i hypotese to, slik at kundegruppene med høyere NPS genererer større årlig fortjeneste som følge av at fortjenesten de genererer per enkelt salg er høyere. Det vil som nevnt tidligere ikke være mulig å uttale seg om utvalgets gjennomsnittlig levetid, og det er derfor med bakgrunn i hypotese tre at oppgavens første forskningsspørsmål vil kunne besvares.

5.1.2 Hypotesetesting

De deskriptive analysene av studiets tre første hypoteser antyder at det foreligger forskjeller mellom de ulike gruppene på flere av variablene, og at snittverdiene for både fortjeneste per ordre og fortjeneste per år varierer slik som den etablerte teorien sier at de skal. For å undersøke om forskjellene er statistisk signifikante er det imidlertid nødvendig å teste hypotesene ved bruk av non-parametriske metoder.

Etttersom studiet tar sikte på å undersøke variabler som ikke er normalfordelt, er det hensiktsmessig å benytte en non-parametrisk test kalt Kruskal-Wallis. Denne testen inneholder mer informasjon fra datasettet enn for eksempel en enklere median test. Nullhypotesen for Kruskal-Wallis sier at samtlige grupper har tilnærmet lik median, mens den alternative hypotesen sier at medianen til minimum en av gruppene skiller seg signifikant fra resten (Gamst, Guarino og Meyers 2009, 291-296). For å si noe om hvilke grupper som skiller seg signifikant fra resten på de ulike variablene vil det tas utgangspunkt i tidligere presenterte prosentfordelinger og prosentdifferanser.

Hypotese 1

For variabelen handlefrekvens gir Kruskal-Wallis p-verdier ($Pr > \text{Chi-Square}$) på < 0.0001 , hvilket er mindre enn alfanivået på $\alpha = 0.05$, og som dermed indikerer at nullhypotesen kan forkastes. Det betyr at den alternative hypotesen foretrekkes, og at det dermed er minimum en av gruppene som skiller seg signifikant fra resten av gruppene. Tidligere presenterte prosentdifferanser indikerer imidlertid at det ikke foreligger en stigende lineær trendlinje for variabelen, slik det antas som følge av Kotler (2011, 47-48) sine påstander om at tilfredse kunder kjøper oftere. Fordi gjennomsnittsverdiene på variabelen ikke varierer slik som den etablerte teorien antyder, er det derfor rimelig å anta at forskjellene mellom de forskjellige gruppene rett og slett skyldes tilfeldigheter. Det er nemlig lite tenkelig at det optimale for en bedrift med tanke på å oppnå størst mulig handlefrekvens for kundene totalt sett, er å tilrettelegge for å få flest mulig kunder som svarer 0 på undersøkelsen for NPS. På bakgrunn av denne analysen er det derfor valgt å forkaste den første hypotesen.

Hypotese 2

For variabelen fortjeneste per ordre gir Kruskal-Wallis p-verdier ($Pr > \text{Chi-Square}$) på < 0.0001 , hvilket er mindre enn alfanivået på $\alpha = 0.05$, og som dermed indikerer at nullhypotesen kan forkastes. Det betyr at den alternative hypotesen foretrekkes, og at det dermed er minimum en av gruppene som skiller seg signifikant fra resten

av gruppene. Tidligere presenterte prosentdifferanser for gjennomsnittsverdiene med tilhørende kurver og trendlinjer indikerer at det foreligger en stigende lineær trendlinje for variabelen. Pearsons produkt-moment korrelasjonskoeffisient for de ulike gjennomsnittsverdiene er lik 0.9676, hvilket indikerer at snittverdiene har en svært sterk korrelasjon med kundetilfredshet og kundelojalitet målt som NPS. Med et signifikansnivå på 5 prosent er det med bakgrunn i resultatene og analysene 95 prosent sannsynlighet for at studiets andre hypotese kan bekreftes. Dette resultatet kan bedriften bruke i praksis, ved å motivere selgere og kundesenteret til å utøve god kundebehandling, gjennom å vise gjennomsnittlig hvor mye mer en fornøyd kunde genererer i fortjeneste per enkelt ordre i motsetning til en misfornøyd kunde.

Hypotese 3

For variabelen fortjeneste per ordre gir Kruskal-Wallis p-verdier ($P > \text{Chi-Square}$) på < 0.0001 , hvilket er mindre enn alphanivået på $\alpha = 0.05$, og som dermed indikerer at nullhypotesen kan forkastes. Det betyr at den alternative hypotesen foretrekkes, og at det dermed er minimum en av gruppene som skiller seg signifikant fra resten av gruppene. Tidligere presenterte prosentdifferanser for gjennomsnittsverdiene tilsvarer resultatene fra fortjeneste per ordre, men det er tydelig at handlefrekvens trekker ned noen av gjennomsnittsverdiene for fortjeneste per år. Det er imidlertid klart at det foreligger en stigende lineær trendlinje også for denne variabelen, da Pearsons produkt-moment korrelasjonskoeffisient for gjennomsnittsverdiene er lik 0.9256. Med et signifikansnivå på 5 prosent er det med bakgrunn i resultatene og analysene 95 prosent sannsynlighet for at studiets tredje hypotese kan bekreftes, og at dette i stor grad følger av de signifikante forskjellene som foreligger mellom gruppene på fortjeneste per ordre. Resultatene for denne variabelen kan av bedriften benyttes på samme måte som resultatene for hypotese to, men viser i tillegg hvor viktig det er å bedrive god kundebehandling mot hver enkelt kunde over lengre tid.

5.2 Resultater og analyser for forskningsspørsmål nummer to

Studiets andre forskningsspørsmål er tilknyttet de seks siste hypotesene, og har som formål å undersøke om nåværende bruk av CRM i Expert har en vesentlig effekt på variablene tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi. Dette forutsetter bruk av statistiske metoder for å teste forskjeller mellom to og to grupper samtidig, og på samme måte som for det første forskningsspørsmålet vil det også her benyttes både deskriptive analyser og prosentdifferanser for å undersøke om eventuelle forskjeller varierer slik som den etablerte teorien sier at de skal. Gjennomsnittsverdien for variablene

burde for denne undersøkelsens hypoteser være høyere for gruppen som utsettes for kunderelasjonshåndtering enn for gruppen som ikke har avgitt samtykke til å motta kommunikasjon av denne typen fra Expert Norge. Eventuelle forskjeller må dermed både være signifikante og trekke i denne retningen for at hypotesene skal bekreftes.

Ettersom NPS fortsatt er av betydning for hypotese 4 vil utvalget fra studiets første undersøkelse benyttes her. For oppgavens fem siste hypoteser derimot, vil utvalget bestå av samtlige identifiserte kunder som på et eller annet tidspunkt har handlet av Expert Norge. Dette gir et utvalg som består av totalt 634567 unike kunder etter at ekstremverdier er fjernet på samtlige variabler. Utvalget er delt inn i to ulike grupper.

5.2.1 Deskriptiv analyse

Deskriptive analyser av datasettet viste på samme måte som for forskningsspørsmål nummer en potensielle problemer ved variablene med hensyn til senere tester, da det viste seg at samtlige variabler også her hadde høye verdier på henholdsvis skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis). Kolmogorov-Smirnov tester av de ulike variablene ga p-verdier lavere enn 0.05, hvilket betyr at variablene heller ikke for dette utvalget var normalfordelt. Det vil derfor også her benyttes non-parametriske alternativer for å undersøke og besvare de forskjellige hypotesene (Pallant 2013, 96).

Kundetilfredshet og kundelojalitet

Av totalt antall respondenter på undersøkelsen for NPS var det 29 prosent som hadde avgitt samtykke og 71 prosent som ikke hadde avgitt samtykke. Både sentralitetsmål og mål for spredning for datasettet fra undersøkelsen er gjengitt i figur 5.7 nedenfor.

SAMTYKKE	GJENNOMSNIITT	MEDIAN	MODUS	VARIASJONSBREDDE
JA	8,10	9	10	10
NEI	7,66	8	10	10
TOTALT	7,98	8	10	10

Figur 5.7 Sentralitetsmål og mål for spredning på datasettet for NPS.

Figur 5.7 viser at kundegruppen med samtykke både har høyere gjennomsnitt og høyere median enn utvalget totalt sett, mens modusen og variasjonsbredden derimot er den samme for begge gruppene. Om det foreligger en signifikant forskjell mellom gruppene vil snart besvares med hypotesetesting ved bruk av Kolmogorov-Smirnov.

Handlefrekvens, fortjeneste per ordre og fortjeneste per år

Ettersom eventuelle forskjeller mellom utvalgets to grupper burde variere slik som den etablerte teorien sier at de skal, er det også her interessant å studere avviket mellom gjennomsnittsverdiene for gruppene og utvalget totalt sett. På samme måte som for det første forskningsspørsmålet er det imidlertid hensiktsmessig å betrakte gruppens kundeandel, ordreandel og fortjenesteandel først, ettersom disse andelene har samme sammenheng som tidligere og dermed gir en indikasjon på differansene.

SAMTYKKE	KUNDEANDEL	ORDREANDEL	FORTJENESTEANDEL
JA	32,18 %	37,27 %	35,75 %
NEI	67,82 %	62,73 %	64,25 %
TOTALT	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Figur 5.8 Relative fordelinger for kundeandel, ordreandel og fortjenesteandel.

Både ordreandelen og fortjenesteandelen for gruppen med samtykke er større enn kundeandelen, hvilket betyr at kundene med samtykke i gjennomsnitt både handler oftere og genererer større fortjeneste til bedriften per år enn utvalgets gjennomsnitt. For gruppen uten samtykke derimot er situasjonen motsatt, da både ordreandelen og fortjenesteandelen er lavere enn kundeandelen. Som tidligere er det imidlertid også her mer interessant å se på de faktiske prosentdifferansene mellom gruppens og utvalgets snittverdier, ettersom disse verdiene egner seg best for sammenligning.

SAMTYKKE	HANDLEFREKVENS	BF PER ORDRE	BF PER ÅR
JA	16,12 %	-1,48 %	11,14 %
NEI	-7,24 %	0,74 %	-5,12 %

Figur 5.9 Prosentdifferanser mellom gruppens og utvalgets gjennomsnittsverdier.

Figur 5.9 viser at kundene med samtykke i gjennomsnitt handler 16 prosent oftere og genererer 11 prosent større fortjeneste per år enn utvalget totalt sett. Fortjeneste per ordre på sin side er 1,48 prosent lavere. Kundene uten samtykke derimot handler 7 prosent sjeldnere og genererer 5 prosent lavere fortjeneste per år enn utvalget totalt sett. Fortjenesten per ordre for denne gruppen er 0,74 prosent høyere enn utvalgets gjennomsnitt. Basert på prosentdifferansene er det rimelig å anta at det foreligger signifikante forskjeller mellom kunder med og kunder uten samtykke for variablene handlefrekvens og fortjeneste per år, mens det for fortjeneste per ordre ikke antydes å være særlig store forskjeller. Medianen for samtlige variabler indikerer nøyaktig det samme som gjennomsnittet, men ligger en del lavere enn gjennomsnittsverdiene, hvilket forsterker tidligere påstander om at alle variablene har fravær av normalitet.

I teorikapittelet ble det nevnt at bekreftelse av hypotese syv krever bekreftelse av hypotese fem, hypotese seks eller både hypotese fem og seks. Prosentdifferansene som foreligger mellom gruppene og utvalgets gjennomsnittsverdier antyder at den sjette hypotesen ikke vil bekreftes, samtidig som hypotese fem og syv vil bekreftes. Dersom dette er tilfellet betyr det at hypotese syv bekreftes med utgangspunkt i den femte hypotesen, slik at kundene med samtykke genererer større fortjeneste per år grunnet hyppigere handlefrekvens – ikke som følge av større fortjeneste per ordre.

Levetid og livsløpsverdi

For oppgavens første forskningsspørsmål fantes det ikke nok historisk data til å beregne gruppene levetid, slik at livsløpsverdi vil forklares med basis i fortjenesten kundene genererer til bedriften per år. For forskningsspørsmål nummer to derimot finnes det tilstrekkelig data til å beregne reelle verdier for gruppene levetid, slik at det vil være mulig å gjøre mer presise beregninger av kundegruppenes livsløpsverdi.

Hele 70 prosent av kundene som har av avgitt samtykke til å motta kommunikasjon har gjennomført et kjøp hos Expert det siste året, mens det for kundene som ikke har avgitt samtykke kun er 37 prosent som har handlet i samme periode. Ettersom samtlige av kundene i utvalget har handlet hos Expert tidligere, og gjennomsnittlig handlefrekvens per kunde ligger godt over én ordre per år, regnes kundene som ikke har handlet i løpet av de siste tolv månedene som inaktive. Gruppene retention rate vil som følge av dette være den samme som prosentandelen av aktive kunder, slik at gjennomsnittlig levetid for kunder med samtykke er i overkant av tre år, mens den for kunder uten samtykke kun er i omkring ett og et halvt år. Gjennomsnittlig vil med andre ord kunder med samtykke generere fortjeneste til bedriften nesten to år lenger enn kunder uten samtykke, hvilket selvsagt også påvirker livsløpsverdien.

En eventuell diskonteringsrente ville ikke ha vært veldig utslagsgivende på enkle resultatfremstillinger som dette, og det er derfor tatt et bevisst valg om å utelukke denne fra følgende beregninger. På tross av at det i teorikapittelet flere ganger blir nevnt at fortjenesten trolig er stigende gjennom kundenes levetid, er det her valgt å benytte en årlig fortjeneste som er lik for hvert år gjennom hele kundenes levetid. Beregninger med utgangspunkt i reelle gjennomsnittsverdier for fortjeneste per år og levetid viser at kunder med samtykke i gjennomsnitt genererer 17 prosent større fortjeneste per år og har en gjennomsnittlig levetid som er hele 117 prosent høyere. Totalt sett gir dette kundene med samtykke en livsløpsverdi som er så mye som 154

prosent høyere enn kundene uten samtykke. Det indikeres dermed at det foreligger store forskjeller mellom kundegruppene når det kommer til levetid og livsløpsverdi.

	BF PER ÅR	LEVETID	LIVSLØPSVERDI
DIFFERANSE	17,41 %	116,67 %	153,79 %

Figur 5.10 Prosentdifferanser for fortjeneste per år, levetid og livsløpsverdi.

5.2.2 Hypotesetesting

De deskriptive analysene av studiets seks siste hypoteser antyder at det foreligger forskjeller mellom de ulike gruppene på flere av variablene, og at snittverdiene for både kundetilfredshet og kundelojalitet målt som NPS, handlefrekvens, fortjeneste per år, levetid og livsløpsverdi varierer slik som den etablerte teorien sier at de skal. For å undersøke om forskjellene mellom gruppene er signifikante, og om de ulike hypotesene støttes, er det i likhet med for studiets første forskningsspørsmål også her hensiktsmessig å benytte non-parametriske metoder. Ettersom hypotesene som er tilknyttet studiets andre forskningsspørsmål kun tar sikte på å undersøke to og to grupper samtidig er imidlertid Kolmogorov-Smirnov Two-Sample Test bedre egnet enn Kruskal-Wallis. Nullhypotesen for denne testen er at begge gruppene stammer fra like populasjoner med tilnærmet lik distribusjon av verdier, mens den alternative hypotesen tester for eventuelle brudd på nullhypotesen, slik som for eksempel ulike medianer eller andre typer avvik. Her hadde det også vært aktuelt å benytte en test kalt Mann-Whitney, men Kolmogorov-Smirnov Two-Sample Test egner seg bedre for å oppdage forskjeller i andre avvik enn gruppenes median (Lehmann 2006, 39).

For samtlige variabler gir Kolmogorov-Smirnov p-verdier ($Pr > K_{Sa}$) på < 0.0001 , hvilket er mindre enn alfanivået på $\alpha = 0.05$, og som dermed indikerer at nullhypotesen kan forkastes. Det betyr at den alternative hypotesen foretrekkes, og at det derfor foreligger en signifikant forskjell mellom kundene med og uten samtykke. Med et signifikansnivå på 5 prosent er det med bakgrunn i resultatene og analysene 95 prosent sannsynlighet for at samtlige hypoteser tilknyttet studiets andre forskningsspørsmål støttes. Prosentdifferansene for fortjeneste per ordre indikerer imidlertid at gjennomsnittsverdiene ikke varierer slik som den etablerte teorien sier at de skal, og det er derfor rimelig å anta at forskjellene mellom gruppene skyldes tilfeldigheter. Som følge av dette er det ikke mulig å bekrefte at det foreligger forskjeller mellom kunder med og uten samtykke når det kommer til fortjenesten de genererer per ordre, hvilket samtidig innebærer at fortjenesten de to gruppene genererer til bedriften per år i større grad bestemmes av handlefrekvensen.

6. OPPGAVENS TOTALE GYLDIGHET

Jacobsen (2005, 345) påpeker at gode undersøkelser måler akkurat det de sier de måler (begrepsmessig gyldighet), sannsynliggjør at forhold som samvarierer også henger kausalt sammen (intern gyldighet), gir resultater som kan overføres til andre områder (ekstern gyldighet) og er pålitelige (reliable). Begrepsmessig gyldighet og ekstern gyldighet er av stor betydning for denne oppgavens totale gyldighet, da det tas sikte på å generalisere resultatene fra undersøkelsens utvalg til hele populasjonen.

6.1 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet dreier seg om sannsynligheten for at resultatene fra undersøkelsen kan overføres eller generaliseres til andre områder (Jacobsen 2005, 245), hvilket er hovedhensikten med nettopp dette studiet. Det er spesielt to forhold som kan være problematiske med tanke på ekstern gyldighet. For det første hender det at spesielle grupper av mennesker som er interessante for studiet ikke er en del av utvalget, og for det andre kan det forekomme innslag av tilfeldige feil (Jacobsen 2005, 352-365).

6.1.1 Fare for systematisk skjevt utvalg

Mesteparten av dataene som er brukt i studiet hentes inn automatisk uten at kundene vet om det, og ettersom undersøkelsene baserer seg på utvalg som består av flere titalls eller hundretusener av reelle kunder er det ingen fare for systematisk skjevt utvalg på disse variablene. NPS hentes derimot inn via undersøkelsen som sendes i etterkant av et kjøp. Denne undersøkelsen har imidlertid en svarprosent på hele 85 prosent, slik at frafallet av kunder er svært lavt. En enkel frafallsanalyse indikerer at frafallene fra undersøkelsen er tilfeldige, da det basert på informasjon som for eksempel bosted, alder og kjønn ikke foreligger antydninger til systematiske frafall.

6.1.2 Fare for tilfeldige feil mellom utvalg og populasjon

Det er lite sannsynlig at et utvalg vil være et eksakt speilbilde av populasjonen, da uoverensstemmelser mellom utvalg og populasjon kan skyldes tilfeldigheter. Det er som følge av dette sjeldent mulig å si om en forskjell mellom resultater i utvalget også med 100 prosent sikkerhet gjelder for populasjonen. Som følge av dette er det nødvendig å sette et signifikansnivå som sier noe om hvor sikkert resultatet er eller hvor stor sannsynlighet for å ta feil vi kan akseptere (Jacobsen 2005, 355-358). For dette studiets analyser ble signifikansnivået satt til 5 prosent for alle hypotesetester, hvilket betyr at vi med 95 prosent sikkerhet kan generalisere studiets resultater fra utvalget til populasjon. Totalt sett har derfor studiet stor grad av ekstern gyldighet.

6.2 Begrepsmessig gyldighet

Begrepsmessig gyldighet sier noe om studiet måler det som det tar sikte på å måle, og er en av årsakene til at mangetydige teoretiske begreper både må konkretiseres og operasjonaliseres med utgangspunkt i etablert teori (Jacobsen 2005, 127-128; 235-260; 345-352). Hvordan relevante begreper for dette studiet er operasjonalisert med utgangspunkt i etablert teori ble gjennomgått i studiets teoridel, og både NPS og livsløpsverdi er standardiserte mål som har blitt brukt av forskere og bedrifter i en årrekke. Det er derfor rimelig å anta at studiets begrepsmessige gyldighet er stor.

Det finnes imidlertid flere som mener NPS ikke egner seg til å måle tilfredshet og lojalitet, og at det kreves flere spørsmål for å måle variabelen riktig. Det er derfor på sin plass med en gjennomgang av hvorfor noen er skeptiske til å bruke NPS som måleenhet, og hvordan dette eventuelt påvirker studiets begrepsmessige gyldighet.

6.2.1 Tilfredshet og lojalitet målt som NPS

Larry Freed (2013, 21-32), forfatter og ekspert på kundeopplevelser, påpeker i sine studier at NPS som følge av noen sentrale mangler verken er nøyaktig eller praktisk lenger. Dette er mangler som bør vurderes når resultater og analyser skal evalueres for å trekke konklusjoner, og det er derfor hensiktsmessig å se kort på noen av dem.

NPS beregnes vanligvis med utgangspunkt i om kundene er misfornøyde, nøytrale eller fornøyde, hvilket reelt sett betyr at undersøkelsen kun har tre svaralternativer. Resultater fra ForeSee Online Retail Satisfaction Index viser imidlertid at det er 10 ganger så sannsynlig at en kunde med NPS lik 6 gjør et kjøp i en fysisk butikk enn en kunde med NPS lik 1, at det er 14 ganger så sannsynlig at kundene med NPS lik 6 handler fra samme bedrift neste gang de er ute etter et liknende produkt, og at det er hele 30 ganger mer sannsynlig at de gjør et kjøp i bedriftens nettbutikk. Liknende forskjeller finnes også mellom kunder med NPS lik 9 og 10. Det er derfor uheldig å plassere kunder med forskjellig NPS i samme overordnede gruppe, ettersom dette gjør undersøkelsens resultater mindre nøyaktig (Freed 2013, 22-24). I dette studiet er imidlertid ikke svaralternativene aggregert, da det er en metrisk skala med 11 svaralternativer som har blitt benyttet i oppgavens analyser. Denne potensielle feilkilden vil derfor ikke være gjeldende for oppgavens begrepsmessige gyldighet.

Når ForeSee gjennomfører sine undersøkelser av kundetilfredshet og kundelojalitet inkluderer de to spørsmål ekstra, for å undersøke om positive kunder faktisk også

gir positive anbefalinger av selskapet til andre. Det første spørsmålet tar sikte på å undersøke sannsynligheten for at kundene kommer til å kommunisere med andre om sin opplevelse med selskapet, mens det andre spørsmålet tar sikte på å finne ut hvor positiv kommunikasjonen eventuelt ville vært. Utgangspunktet for å inkludere flere spørsmål er en antakelse om at det er mange faktorer som er av betydning for om kundene faktisk anbefaler bedriften. Det er for eksempel tenkelig at det finnes typer produkter som anbefales mer enn andre typer produkter, eller at noen typer mennesker aldri gir anbefalinger av bedrifter til andre uansett hva (Freed 2013, 24-27).

Resultater fra en undersøkelse med 20700 respondenter ga en gjennomsnittlig NPS på 13, med henholdsvis 40 prosent positive kunder og 27 prosent negative kunder. Spørsmål nummer to og tre antydte imidlertid at NPS burde ha vært høyere, da det i realiteten kun var 1 prosent av kundene som kom til å kommunisere negativt om bedriften til andre. I dette tilfellet ville 27 prosent av respondentene blitt betraktet som kilder til dårlig fortjeneste dersom bedriften kun hadde målt kundetilfredshet og kundelojalitet med ett enkelt spørsmål. Praktisk er det imidlertid ikke mulig at misfornøyde kunder som ikke snakker negativt om bedriften påvirker omsetningen eller fortjenesten fra andre kunder. En annen undersøkelse viste dessuten at hele 60 prosent av kundene som basert på NPS regnes som misfornøyde faktisk er lojale kunder som ikke kommer til å snakke negativt om bedriften (Freed 2013, 24-27).

Det finnes derfor sannsynligvis mer nøyaktige metoder og måleenheter for å måle kundenes tilfredshet og lojalitet enn NPS, hvilket betyr at bruken av NPS som mål på kundetilfredshet og kundelojalitet dermed kan anses som en potensiell feilkilde. Resultatene for fortjeneste per ordre og fortjeneste per år indikerer imidlertid med basis i Kotlers (2011, 47-48) påstander at NPS faktisk måler tilfredshet og lojalitet.

6.3 Intern gyldighet

Intern gyldighet dreier seg om å sannsynliggjøre at forhold som samvarierer også henger sammen kausalt (Christoffersen, Johannesen og Tufte 2010; Jacobsen 2005, 345). Ettersom sammenhengen mellom tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi allerede er påvist i en rekke studier, tar ikke dette studiet sikte på å påvise kausalitet mellom variablene. Intern gyldighet er derfor ikke vesentlig for studiets konklusjoner eller oppgavens totale gyldighet. Det er allikevel verdt å nevne at forskjellene som her tilskrives henholdsvis kundetilfredshet og kundelojalitet målt som NPS eller bruk

av kunderelasjonshåndtering, potensielt sett kan skyldes eller være påvirket av andre variabler. Det kan for eksempel hende at kundene som har avgitt samtykke til Expert allerede er tilfredse og lojale kunder som handler ofte og mye, og at det er nettopp derfor de har avgitt samtykke til å motta kommunikasjon fra Expert. Dersom dette er tilfellet er det ikke nødvendigvis den nåværende bruken av CRM som påvirker de ulike variablene, men andre variabler som ikke er undersøkt i dette studiet. Den sterkt etablerte teorien antyder imidlertid at det foreligger en sammenheng mellom variablene, og det er derfor rimelig å anta at også studiets interne gyldighet er stor.

6.4 Reliabilitet – pålitelighet og troverdighet

Reliabilitet omhandler hvilken grad selve undersøkelsesopplegget påvirker studiets resultater, og sier noe om undersøkelsens nøyaktighet, troverdighet og pålitelighet. Høy grad av reliabilitet kjennetegnes av at gjentakende undersøkelser gir resultater som er tilnærmet like, og at resultatene også blir relativt like dersom flere forskere undersøker samme fenomen. Det betyr at resultater fra undersøkelser med høy grad av reliabilitet med en viss sikkerhet kan sies å ikke være påvirket av metodologiske feilkilder (Christoffersen, Johannesen og Tufte 2010, 40; Jacobsen 2005, 366-371).

Mesteparten av dataene og innsamlingsmetodene i dette studiet er fra virkeligheten, og det er derfor rimelig å anta at det foreligger svært få eller ingen metodologiske feilkilder, slik at reliabiliteten er høy. Som nevnt tidligere påpeker imidlertid Brink og Berndt (2008, 71-72) at undersøkelser som gjennomføres i etterkant av et kjøp kan være preget av at kundene utilsiktet forsøker å minimalisere kognitiv dissonans. Dette kan naturligvis ha påvirket kundene til å avgi et mer positivt svar på NPS enn hva de reelt sett kanskje burde, men ettersom dette fenomenet gjelder for samtlige respondenter har det mest sannsynlig ikke vært utslagsgivende på studiets resultater.

6.5 Total gyldighet

Det er studiets eksterne gyldighet, begrepsmessige gyldighet, interne gyldighet og reliabilitet som danner undersøkelsens totale gyldighet (Jacobsen 2005, 386-388). Alle disse elementene er nå vurdert hver for seg, og det er trukket frem potensielle feilkilder som kan ha påvirket studiets resultater. Totalt sett indikerer imidlertid den samlede analysen at både undersøkelsene og studiet kan sies å ha stor total gyldighet, hvilket gir et godt grunnlag for å trekke konklusjoner basert på oppgavens resultater.

7. KONKLUSJON

Formålet med dette studiet var både å studere den allerede etablerte sammenhengen mellom tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi i den spesifikke konteksten Expert, og om bedriftens nåværende bruk av CRM faktisk har en signifikant effekt på de ulike variablene. Det ble søkt svar på problemstillingen gjennom forskningsspørsmål og hypoteser som var utviklet med utgangspunkt i eksisterende teori, og det ble brukt flere forskjellige metoder for å analysere resultatene som ble hentet inn i forbindelse med oppgaven. Figur 7.1 oppsummerer hvilke av hypotesene som er støttet og ikke.

HYPOTESE	SIGNIFIKANS	KONKLUSJON
H1: Handlefrekvens	(Pr>Chi-Square) på <0.0001	Ikke støttet
H2: BF per ordre	(Pr>Chi-Square) på <0.0001	Støttet
H3: BF per år	(Pr>Chi-Square) på <0.0001	Støttet
H4: NPS	(Pr>KSa) på <0.0001	Støttet
H5: Handlefrekvens	(Pr>KSa) på <0.0001	Støttet
H6: BF per ordre	(Pr>KSa) på <0.0001	Ikke støttet
H7: BF per år	(Pr>KSa) på <0.0001	Støttet
H8: Levetid	(Pr>KSa) på <0.0001	Støttet
H9: Livsløpsverdi	(Pr>KSa) på <0.0001	Støttet

Figur 7.1: Hypotesetesting og konklusjoner.

Som det fremgår av figuren gir studiet støtte for at det med basis i tilfredshet og lojalitet målt som NPS foreligger signifikante forskjeller mellom både fortjenesten kundene genererer per ordre og fortjenesten de genererer per år. Det er imidlertid ikke støtte for at det foreligger signifikante forskjeller mellom de ulike gruppens handlefrekvens. Det er med utgangspunkt i hypotese nummer tre oppgavens første forskningsspørsmål vil besvares, da gjennomsnittsverdiene for denne hypotesen er produktet av verdiene fra de to første hypotesene. Det optimale her ville naturligvis vært at det i tillegg var mulig å beregne gjennomsnittlig levetid, men som følge av at undersøkelsen for NPS ikke har blitt gjennomført lenge nok er det dessverre ikke mulig. Det tas allikevel sikte på å forklare hvorfor det mest sannsynlig foreligger enda større forskjeller mellom gruppens livsløpsverdi enn hva som er tilfellet for fortjeneste per år. For enkelthets skyld vil aggregerte resultater for misfornøyde, nøytrale og fornøyde kunder benyttes, selv om det naturligvis fint hadde vært mulig å lage et mer avansert eksempel med samtlige kundegrupperes gjennomsnittsverdier.

De misfornøyde og nøytrale gruppene ligger totalt sett henholdsvis 5 og 3 prosent lavere enn utvalgets gjennomsnitt, mens fornøyde kunder ligger 7,5 prosent høyere. Kotler (2011, 47-48) antyder i sine studier at tilfredse kunder er lojale lenger, hvilket betyr at tilfredse kunder har lenger levetid enn misfornøyde kunder. Heretter antar vi at gjennomsnittlig levetid for misfornøyde, nøytrale og fornøyde kundegrupper er henholdsvis 1, 2 og 3 år. Basert på den reelle gjennomsnittlige fortjenesten per år for disse aggregerte gruppene ville misfornøyde kunder hatt en livsløpsverdi som var 35 prosent lavere enn snittet, nøytrale kunder hatt en livsløpsverdi som var 33 prosent høyere enn snittet, og fornøyde kunder hatt en livsløpsverdi som var hele 121 prosent høyere enn snittet. Basert på dette vil det med utgangspunkt i kundenes tilfredshet og lojalitet være enda større forskjeller mellom gruppenes livsløpsverdi enn for fortjeneste per år, sett at Kotlers påstander om tilfredshet og lojalitet stemmer.

Basert på hypotesetestingen er det rimelig å anta at Expert Norges nåværende bruk av CRM har en vesentlig effekt på variablene tilfredshet, lojalitet og livsløpsverdi. Studiet gir støtte for fire av fem hypoteser tilknyttet det andre forskningsspørsmålet, hvilket betyr at det med 95 prosent sikkerhet kan sies at CRM påvirker kundenes tilfredshet og lojalitet, kundenes handlefrekvens, fortjenesten kundene genererer per år, kundenes levetid og ikke minst kundenes totale livsløpsverdi. Nåværende bruk av CRM har dermed en økonomisk funksjon i bedriften, og bidrar til å skape kunder som er mer tilfredse og lojale, som handlere oftere og genererer større fortjeneste per år, og som forblir i bedriften lenger og dermed genererer større fortjeneste totalt.

I praksis kan studiets konklusjoner anvendes internt av bedriften på en rekke ulike måter. At mer tilfredse kunder genererer mer fortjeneste per ordre og per år kan for eksempel brukes til å motivere selgere og andre kundebehandlere til å alltid utøve god kundebehandling, gjennom å vise hvor mye mer fornøyde kunder genererer av fortjeneste per ordre og per år i motsetning til misfornøyde kunder. Resultatene fra studiets andre forskningsspørsmål derimot kan brukes til å underbygge viktigheten av at det hele tiden må være fokus på innhenting av samtykke fra kundene i butikk og gjennom ulike aktiviteter på nett, da det totalt sett kan være med på å forbedre den økonomiske situasjonen betraktelig. Som nevnt i teorikapittelet påpeker Brink og Berndt (2007, 175) at CRM dreier seg om å implementere et dyptgående fokus på kundene, og det er nettopp det anvendelse av oppgavens resultater kan bidra til.

LITTERATURLISTE

- Anderson, James C., Håkan Håkansson og Jan Johanson. 1994. "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context". *Journal of Marketing* 58 (4): 1-15.
- Berry, Leonard L.. 1995. "Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 236-245.
- Brink, Annemie og Adele Berndt. 2008. *Relationship Marketing & Customer Relationship Marketing*. Pretoria: Juta and Co Ltd.
- Chang, Woojung, Keong Eun Park og Seoil Cha. 2010. "How Does CRM Technology Transform Into Organizational Performance? A Mediating Role of Marketing Capability". *Journal of Business Research* 63 (8): 849-855.
- Christoffersen, Line, Asbjørn Johannessen og Per Arne Tufte. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Forbes, Thayne. 2007. "Valuing Customers". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15 (1): 4-10.
- Freed, Larry. 2013. *Innovating Analytics: How the Next Generation of Net Promoter Can Increase Sales and Drive Business Results*. Hoboken: Wiley.
- Gamst, Glenn, A. J. Guarino og Lawrence S. Meyers. 2009. *Data Analysis Using SAS Enterprise Guide*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gopalani, Anees og Kevin Shick. 2011. "The Service-enabled Customer Experience: A Jump Start to Competitive Advantage". *Journal of Business Strategy* 32 (3): 4-12)
- Greenberg, Paul. 2009. *CRM at the Speed of Light*. USA: McGraw-Hill Education.
- Griffin, Jill. 1995. *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. New York: Lexington Books.
- Grönroos, Christian. 1994. "From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision* 32 (2): 4-20.
- Gummesson, Evert. 2002 "Relationship Marketing in the New Economy". *Journal of Relationship Marketing* 1 (1): 37-57.
- Hasan, Matt. 2003. "Ensure Success of CRM With a Change in Mindset". *Marketing News* 37 (8): 16.

- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. og Leonard A. Schlesinger. 1994. "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review* 72 (2): 164-170.
- Hollensen, Svend. 2015. *Marketing Management: A Relationship Approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Kotler, Philip. 2011. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Laaksonen, Toni, Kalle Pajunen og Harri I. Kulmala. 2008. "Co-evolution of Trust and Dependence in Customer-supplier Relationships". *Industrial Marketing Management* 37 (8) 910-920.
- Lehmann, Erich L. 2006. *Nonparametrics: Statistical Methods Based on Ranks*. New York: Springer.
- Levitt, Theodore. 2008. *Marketing Myopia*. Boston: Harvard Business Review Classics.
- Osarenkhoe, Aihie og Az-Eddine Bennani. 2007. "An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy". *Business Process Management Journal* 13 (1): 139-164.
- Pallant, Julie. 2013. *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Payne, Adrian og Pennie Frow. 2006. "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation". *Journal of Marketing Management* 22 (1-2): 135-168.
- Raphael, Murray. 1995. *Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-Time Advocates of Your Business*. New York: HaperBusiness (Referert i Kotler 2011, 49).
- Reichheld, Frederick F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- . 2003. "The One Number You Need." *Harvard Business Review* 81 (12): 46-49.
- Rust, Roland T., Valerie A. Zeithaml og Katherine A. Lemon. 2000. *Driving Customer Equity*. New York: Free Press. (Referert i Kotler 2011, 49).
- Sheth, Jagdish N. og Atul Parvatiyar. 1995. "The Evolution of Relationship Marketing". *International Business Review* 4 (4): 397-418.

- Srivastava, Rajendra. Tasadduq Shervani og Liam Fahey. 1999. "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing". *Journal of Marketing* 63: 168-179.
- Vandermerwe, Sandra. 2000. "How Increasing Value to Customers Improves Business Results." *Sloan Management Review* 42 (1): 27-37.
- Verhoef, Peter C. og Bas Donkers. 2001. "Predicting Customer Potential Value an Application in the Insurance Industry". *Decision Support Systems* 32 (2): 189-199.
- Zablah, Alex R., Danny N. Bellenger og Wesley J. Johnston. 2004. "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon". *Industrial Marketing Management* 33 (6): 475-487.

VEDLEGG I: BEGREPSAVKLARING

Kundeaktivitetssyklus:

Sykluser som illustrerer kundenes reise fra en innledende fase, via en konsumfase og til slutt en evalueringsfase for hvert enkelt kjøp kundene gjennomfører. Denne syklusen er helt avgjørende for bruk av avansert kunderelasjonshåndtering.

Kunderelasjonshåndtering (CRM):

Kunderelasjonshåndtering er en helhetlig tilnærming til relasjonsmarkedsføring og omhandler bedriftens kompetanse til å implementere et fokus på nettopp kundene. Rent praktisk dreier dette seg om hvordan ulike kunder i bedriften håndteres, samt hvordan og når bedriften kommuniseres med de ulike kundene og kundegruppene.

Kundeutviklingsprosessen (Griffin 1995):

Åttestegs prosess som illustrerer ulike trinn i utviklingen av kundeforhold basert på kundenes lojalitet. Strekker seg fra suspekter, prospekter og førstegangskunder der kundenes lojalitet anses som svært lav, til medlemmer, talspersoner og partnere der lojaliteten til bedriften anses som høy.

Livsløpsverdi:

Livsløpsverdi er nåverdien av fremtidig fortjeneste knyttet til kunden, og sier noe om hvor lønnsom en kunde er for bedriften. Kostnader som kan knyttes direkte til kundene trekkes fra fortjenesten.

Net Promoter Score (NPS):

Net Promoter Score er en operasjonalisert måleenhet som måler kundenes lojalitet og tilfredshet på en skala fra 0 til 10. Denne innhentes fra kundene gjennom enkle undersøkelser i etterkant av at et salg er gjennomført.

Relasjonsmarkedsføring:

Relasjonsmarkedsføring representerer et paradigmeskift innen markedsføring, der målet ikke lenger er enkeltransaksjonene, men å etablere økonomiske, tekniske og sosiale bånd mellom ulike interessenter.

Transaksjonsmarkedsføring:

En tilnærming til markedsføring hvor målet er enkelttransaksjonene, og det ikke spiller noen rolle om kundene har gjennomført et kjøp av bedriften før eller ikke. Markedsføring av denne typen er grunnlagt på et massemarked hvor kundene blir behandlet som uidentifiserte medlemmer hver gang de handler.

VEDLEGG II: FORSKNINGSSPØRSMÅL OG HYPOTESER

Forskningsspørsmål 1: Foreligger det med utgangspunkt i kundetilfredshet og kundelojalitet vesentlig forskjeller mellom kundenes totale livsløpsverdi?

Hypotese 1: Det foreligger med basis tilfredshet og lojalitet målt som NPS vesentlige forskjeller mellom kundenes handlefrekvens.

Hypotese 2: Det foreligger med basis tilfredshet og lojalitet målt som NPS vesentlige forskjeller mellom fortjenesten kundene genererer per ordre.

Hypotese 3: Det foreligger med basis tilfredshet og lojalitet målt som NPS vesentlige forskjeller mellom fortjenesten kundene genererer per år.

Forskningsspørsmål 2: Har nåværende bruk av CRM i eksempelbedriften en vesentlig effekt på kundenes tilfredshet, lojalitet og totale livsløpsverdi?

Hypotese 4: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har høyere tilfredshet og lojalitet målt som NPS enn kunder uten samtykke.

Hypotese 5: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har høyere handlefrekvens enn kunder uten samtykke.

Hypotese 6: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon genererer større fortjeneste per ordre enn kunder uten samtykke.

Hypotese 7: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon genererer større fortjeneste per år enn kunder uten samtykke.

Hypotese 8: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har lenger levetid enn kunder uten samtykke.

Hypotese 9: Kunder med samtykke til å motta kommunikasjon har større livsløpsverdi enn kunder uten samtykke.

VEDLEGG III: UTREGNING AV LIVSLØPSVERDI

Livsløpsverdi kan brukes for å gi et anslag på både gjennomsnittskunden, bestemte kundesegmenter og enkeltkunder (Kotler 2011, 48-49), og i dette vedlegget vil det derfor beregnes livsløpsverdier for både enkeltkunder og kundegrupper som består av flere kunder. Sistnevnte metode kan også brukes på samtlige kunder i bedriften.

Livsløpsverdi for enkeltkunder:

Figur II.1 nedenfor viser utregningen av livsløpsverdien for en enkeltkunde med ni års levetid, stigende årlig inntekt til bedriften og en diskonteringsrente tilfeldig satt til 10 %. Kolonnen lengst til høyre viser hvilken livsløpsverdi kunden ville ha hatt dersom han eller hun plutselig skulle slutte å handle fra bedriften. Eksempelvis vil kunden ha en livsløpsverdi lik 1187 kr dersom han ikke forblir i bedriften etter det femte året. Den stigende tallrekken viser dermed viktigheten av å beholde kunden.

Periode	Kontantstrøm	Nåverdi av 1 NOK	Nåverdi	Livsløpsverdi
0	-500	1,000	-500	-500
1	150	0,909	136,4	-363,6
2	400	0,826	330,6	-33,1
3	500	0,751	375,7	342,6
4	600	0,683	409,8	752,4
5	700	0,621	434,6	1187,1
6	800	0,564	451,6	1638,6
7	900	0,513	461,8	2100,5
8	1000	0,467	466,5	2567,0
9	1050	0,424	445,3	3012,3
Livsløpsverdi			3012,3	3012,3

Figur II.1 Livsløpsverdi for enkeltkunder.

Gjennomsnittlig livsløpsverdi for kundegrupper:

Figur II.2 nedenfor viser utregningen av gjennomsnittlige livsløpsverdien for 1000 kunder med en retention rate på 75 %. Det betyr at alle kundene byttes ut i løpet av fire år. Kundene er satt opp med stigende årlig inntekt til bedriften, samt synkende kostnad etter det andre året. Diskonteringsraten er tilfeldig satt til 10 %. Som vi ser av figuren så blir ikke kundenes livsløpsverdi positiv før etter det andre året, da det er relativt høye anskaffelseskostnader. Det betyr at det for bedriften ikke vil være lønnsomt å tiltrekke seg kunder som ikke forblir i bedriften i minimum to år.

	År 0	Å 1	År 2	År 3	År 4
Inntekter					
Antall kunder	1000	1000	750	500	250
Retention rate		75 %	75 %	75 %	75 %
Årlig inntekt per kunde	-250	150	200	250	300
Total inntekt	-250000	150000	150000	125000	75000
Kostnader					
Prosentvis	0	25 %	25 %	20 %	20 %
Total kostnad	0	37500	37500	25000	15000
Fortjeneste					
Bruttoprofit	-250000	112500	112500	100000	60000
Nåverdi av 1 NOK	1	0,909	0,826	0,751	0,683
Nåverdi	-250000	123762	136199	133156	87848
Kumulativ nåverdi	-250000	-126238	9961	143117	230964
Livsløpsverdi per kunde	-250	-126	13	286	924

Figur II.2 Gjennomsnittlig livsløpsverdi for kundegrupper.