



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Januari 2003

Företagsekonomiska
institutionen

Intäktskapande genom relationsmarknadsföring - en fallstudie av Hertz biluthyrning

Handledare:
Per-Hugo Skärvad
Anna Stafsudd

Författare:
Jessica Wensmo

Sammanfattning

- Titel:** Intäktskapande genom relationsmarknadsföring –en fallstudie av Hertz biluthyrning
- Slutseminarium:** 2003-01-20
- Kurs:** Kandidatuppsats i marknadsföring, 10 poäng
- Författare:** Jessica Wensmo
- Handledare:** Anna Stafsudd, Per-Hugo Skärvad
- Problem:** Relationsmarknadsföringen betonar vikten av att vårda kundrelationer på lång sikt för att skapa intäkter och lönsamhet. Problemet som undersöks är hur ett företag inom biluthyrningsbranschen använder de relationsskapande medel som återges i teorin för att skapa intäkter.
- Syfte:** Syftet med studien är att få ökad förståelse för hur relationsbyggande fungerar i praktiken i ett biluthyrningsföretag. Jag vill undersöka betydelsen av att vårda kundrelationer genom relationsmarknadsföring, samt hur intäkterna påverkas genom kundvärden och lojalitet.
- Metod:** För att kunna besvara de frågor som satts upp i problemformuleringen har jag gjort en djupstudie av Hertz biluthyrning. Det har gjorts genom dels en kvalitativ intervju och dels en enkätintervju med personal på företaget. Det empiriska materialet har analyserats i relation till aktuell teori.
- Slutsatser:** Jag kan konstatera att det finns relationsskapande metoder som enligt teorier leder till ökade intäkter som inte förefaller stämma i ett biluthyrningsföretag. Vidare har jag funnit att fallföretaget skapar intäkter med kunder som enligt teorin inte bör ses som lönsamma. Det har visat sig att kunder som deltar i något lojalitetsprogram oftast är nöjda med kvaliteten hos företaget, men ingen generell slutsats kan dras om att dessa nödvändigtvis är lojala.
- Nyckelord:** Relationsmarknadsföring, kundvärde, lojalitet, långsiktighet, biluthyrning

Innehållsförteckning

1.	INLEDNING	5
1.1	BAKGRUND.....	5
1.1.1	<i>Tjänsteföretag och relationsmarknadsföring.....</i>	<i>5</i>
1.1.2	<i>Intäktsskapande genom kundvärden</i>	<i>6</i>
1.2	PROBLEMDISKUSSION	7
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4	SYFTE	8
1.5	UPPSATSENS DISPOSITION	8
2.	TEORI.....	10
2.1	RELATIONSMARKNADSFÖRING	10
2.1.1	<i>Relationsmarknadsföringens ursprung.....</i>	<i>10</i>
2.1.2	<i>Relationsmarknadsföringens innebörd.....</i>	<i>11</i>
2.2	INTÄKTSSKAPANDE GENOM RM	12
2.2.1	<i>Kvalitetens betydelse.....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Kundlojalitetens betydelse</i>	<i>13</i>
2.2.3	<i>Långsiktighet.....</i>	<i>14</i>
2.2.4	<i>Kundavhopp kontra behålla kunden</i>	<i>16</i>
2.2.5	<i>Intäkter från rätt kunder</i>	<i>16</i>
2.2.6	<i>Kunddatabas</i>	<i>17</i>
2.3	SAMMANFATTNING AV EFFEKTER AV RM	17
3.	METOD	20
3.1	METODVAL.....	20
3.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	21
3.2.1	<i>Förstudie.....</i>	<i>21</i>
3.2.2	<i>Huvudstudie</i>	<i>21</i>
3.2.3	<i>Efterstudie.....</i>	<i>23</i>
4.	FÖRETAGS –OCH BRANSCHPRESENTATION	24
4.1	BILUTHYRINGSBRANSCHEN	24
4.1.1	<i>Konkurrensbilden.....</i>	<i>24</i>
4.2	HERTZ BILUTHYRNING.....	25
4.2.1	<i>Hertz idag.....</i>	<i>25</i>
4.2.2	<i>Hertz historik</i>	<i>27</i>
5.	EMPIRI OCH ANALYS	29
5.1	RELATIONSMARKNADSFÖRING I ALLMÄNHET	29
5.2	KVALITET OCH KUNDVÄRDE.....	29
5.2.1	<i>Resultat av djupintervju och företagsinformation</i>	<i>29</i>
5.2.2	<i>Resultat av intervjuer med frontpersonal</i>	<i>30</i>
5.2.3	<i>Analys av kvalitet och kundvärde</i>	<i>31</i>
5.3	KUNDLOJALITET	31
5.3.1	<i>Resultat av djupintervju, tryckt företagsinformation och samtal.....</i>	<i>32</i>
5.3.2	<i>Resultat av intervjuer med frontpersonal</i>	<i>33</i>

5.3.3	<i>Analys av kundlojalitet</i>	34
5.4	LÅNGSIKTIGHET	34
5.4.1	<i>Resultat av djupintervju</i>	35
5.4.2	<i>Resultat av intervjuer med frontpersonal</i>	36
5.4.3	<i>Analys av långsiktighet</i>	37
5.5	KUNDDATABAS	39
5.5.1	<i>Resultat av djupintervju</i>	39
5.5.2	<i>Resultat av intervjuer med frontpersonal</i>	39
5.5.3	<i>Analys av kunddatabas</i>	40
6.	SLUTSATSER	41
6.1	RELATIONSMARKNADSFÖRNING HOS HERTZ BILUTHYRNING.....	41
6.2	KVALITET OCH KUNDVÄRDE.....	41
6.2.1	<i>Slutdiskussion om kvalitet och kundvärde</i>	41
6.2.2	<i>Slutsats kvalitet och kundvärde</i>	42
6.3	KUNDLOJALITET	42
6.3.1	<i>Slutdiskussion om lojalitet</i>	42
6.3.2	<i>Slutsats om lojalitet</i>	42
6.4	LÅNGSIKTIGHET	43
6.4.1	<i>Slutsats av intäktseffekter på lång sikt</i>	43
6.4.2	<i>Slutsats lönsamma kundrelationer</i>	43
6.5	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	43
7.	KÄLLFÖRTECKNING	45

BILAGOR

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Grundsynen om vad marknadsföring är till för är att åstadkomma byten på marknaden. Målet för marknadsföringsprogrammen är enskilda byten, det vill säga att kunder oberoende av om de är nya eller gamla kunder förmås att göra ett inköp av ett företags produkter eller tjänster. Detta har lett till att man endast har använt en obetydlig del av marknadsföringsbudgeten till att sköta om gamla kunder i redan etablerade kundförhållanden. Begreppet för denna teori kallas transaktionsmarknadsföring. Denna marknadsföringsteori med den dominerande 4P-modellen var länge en generell teori¹. En ny synvinkel har sedan början av 1980-talet växt fram. Man utgår därmed ifrån att det inte är byten som är det viktigaste utan de affärsförbindelser eller kundrelationer i vilka byten sker. I motsats till det tidigare bytesperspektivet kallas detta för relationsperspektivet. Ansatsen benämns relationsmarknadsföring. (Grönroos 1996).

Gummesson (1998) har ett liknande resonemang, att traditionell marknadsföringsteori inriktar sig mot opersonligt utbyte genom masskommunikation och massdistribution. Traditionellt är tillverkare anonyma för kunden. De erbjuder varor och tjänster genom mellanhänder och kunderna erbjuder pengar. Enligt Gummesson stämmer denna typ av marknadsföring inte med verkligheten. Genom relationsmarknadsföring riktar man sig däremot till individen som ett eget segment eller till grupper av konsumenter med gemensamma intressen. Relationen mellan kunderna och leverantörerna och dennes varor och tjänster är viktig, såväl som relationen kunderna emellan. Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. (Gummesson 1998).

1.1.1 Tjänsteföretag och relationsmarknadsföring

Tjänstesektorn passerade redan på 1960-talet den tillverkande sektorn gällande andel av BNP och sysselsättning. Tjänstemarknadsföringen började dock inte väcka intresse för rån slutet av 1970-talet, men blev däremot den snabbast växande marknadsföringsteorin under 1980-talet. (Gummesson 1998).

¹ 4P-modellen diskuteras vidare i kapitel 2.

Antagligen kommer den tillsammans med relationsmarknadsföringen att fortsätta vara en väl tillämpad teori under fortsättningen av 2000-talet. (Gummesson 1998).

Vid konsumtion av en tjänst uppstår ett samarbete mellan kund och tjänsteproducent. En relation uppstår mellan kund och företag. Från 1990-talet har man i framförallt tjänstebranscher funnit att kunder allt som oftast blir lönsamma först efter en viss tid. Detta efter att de gjort upprepade enskilda köp. Det är uppenbart att det är viktigt för företaget att inte enbart skapa kundrelationer utan även att omsorgsfullt vårda dessa. Man måste sköta relationerna för att företaget ska bli lönsamt och göra framsteg på marknaden. (Grönroos 1996).

När man hyr en bil konsumerar man inte enbart en tjänst, det ingår även en produkt som man behåller fram till det att hyran är avslutad. De flesta biluthyrningsföretag har likvärdiga bilar gällande kvalitet, prestanda och säkerhet vilket gör att man kan säga att produkterna är relativt homogena. Eftersom produkterna är homogena blir det desto viktigare för företaget att utmärka sig vid leveransen av tjänsten, alltså uthyrningstillfället. Men det kan även vara viktigt att kunna erbjuda kunden ett pris som tillsammans med värdet för den service man får överstiger konkurrenternas. Många tidigare studier inom relationsmarknadsföringen behandlar renodlade service –eller produktföretag. Ett biluthyrningsföretag kan däremot till viss del behöva utmärka sig genom produkterna men framförallt genom själva leveransen av tjänsten, alltså servicemötet.

Blomqvist et al (1993) åskådliggör några aspekter som gör relationsmarknadsföring intressant jämfört med de traditionella massmarknadsföringsteorierna. I relationstänkandet ser man varje kund som en individ med speciella behov och önskemål. Genom att öka det upplevda värdet hos kunden stärker man relationen. Bestående lönsamhet ska skapas genom insatser som leder till lägre kundomsättning och intensifierade kundrelationer. Man fokuserar på befintliga kunder och har väldigt noggranna metoder då man söker nya kunder. Man ser information om kunder som viktig, och många företag uppdaterar sin kunddatabas med jämna mellanrum. (Blomqvist et al 1993).

1.1.2 Intäktsskapande genom kundvärden

”Intäkter kan betraktas som resultatet av ’affärer’, d.v.s. det spel mellan säljare och köpare, där säljarens skicklighet leder till att kunden accepterar att betala för en viss leverans. Intäkter är då resultatet av psykologiska förhållanden och kan inte fångas i enkla, tydliga och praktiskt användbara modeller” (Hüttner et al 1996 s. 9).

Relationsmarknadsföringen gör att nätverket mellan kund och leverantör blir tätare. Detta medför i sin tur att kundkraven ökar och tillgången till information om olika leverantörer blir större. Företagets intäkter påverkas i allt större utsträckning av den ökade kvalitetsnivån hos konkurrenterna. Man måste därmed skapa god kvalitet i sina egna tjänster för att skapa så höga kundvärden att kunderna kommer tillbaka och inte vänder sig till konkurrenterna. (Hüttner et al 1996).

1.2 Problemdiskussion

Det finns idag statistik för försäljning, täckningsbidrag etc. så att man kan analysera intäkterna i ett företag. Denna information är dock inte till fullo användbar för att beräkna när vi får betalt för kundvärden, vad det egentligen är vi får ut från kunderna till slut. En förklaring till detta kan vara att på efterfrågemarknader har inte kundvärden varit så intressanta. En hög efterfrågan och begränsad tillgång gör att företag kan få tillräckligt betalt av kunder oavsett om man väljer att arbeta med kundvärden eller ej. Allt fler marknader har emellertid på sistone blivit utbudsmarknader istället för efterfrågemarknader. På en utbudsmarknad kan kunderna överösas med förmånliga erbjudanden och behöver inte acceptera prishöjningar i samma utsträckning som på en marknad med begränsat utbud. De får en ökad benägenhet att kräva kompensation när det som de betalt för inte stämmer överens med deras förväntningar. (Hüttner et al 1996).

Volymen av försäljningen är det viktigaste styrmedlet för många företag. Det finns förvisso regler och ramar inom företaget för prissättning och villkor, men man är ofta långt ifrån att förstå kundvärden och därmed att skapa intäkter. Kapaciteten för att skapa intäkter beror till stor del på kommunikation. För att vara effektiv i intäktsskapandet är det viktigt att kommunicera värden dels med kunderna och dels internt. Prissättning kan lätt bli bedömt som något fult och i praktiken opåverkligt. Kunderna vill ständigt ha lägre priser och allt arbete läggs ner för att möta önskemålen. (Hüttner et al 1996).

”Ett vanligt antagande är att om man kan förbättra kundernas upplevda kvalitet så blir de nöjdare, trognare och lönsammare” (Gummesson 1998, s. 241).

Detta leder till att behållandet av existerande kunder har betydelse för ett företags intäkter och därmed lönsamhet. (Gummesson 1998).

Intresset i denna undersökning ligger i hur ett företag inom biluthyrningsbranschen går tillväga för att skapa kundvärden och lojalitet. Detta för att se hur intäkter skapas genom långvariga kundrelationer.

1.3 Problemformulering

Problemet som uppsatsen har för avsikt att undersöka är hur ett företag inom biluthyrningsbranschen går tillväga för att bygga långvariga relationer med sina kunder och hur detta i sin tur skapar kundvärden och leder till lojalitet.

Jag vill undersöka och analysera vilken roll relationsmarknadsföringen har för ett biluthyrningsföretag för att skapa lojala kunder och unika konkurrensfördelar. Hur använder företaget de relationsskapande medel som återges i teorin för att skapa intäkter?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att få ökad förståelse för hur relationsbyggande fungerar i praktiken i ett biluthyrningsföretag. Jag vill undersöka betydelsen av att vårda kundrelationer genom relationsmarknadsföring, samt hur intäkterna påverkas genom kundvärden och lojalitet.

1.5 Uppsatsens disposition

Inledning

Först görs en bakgrundsbeskrivning av teorin som ligger till grund för val av undersökningsämne. Sedan beskrivs uppsatsens problem och syfte för att ge läsaren insikt i vad undersökningen kommer att behandla.

Teori

En teoridel kommer att behandla relevant marknadsföringsteori. Jag kommer även att försöka återge teori för skapandet av kvalitet, kundvärde och lojalitet och dess påverkan på intäkterna.

Metod

I metodkapitlet beskrivs det praktiska tillvägagångssättet för att samla in material och göra undersökningen.

Företags –och branschpresentation

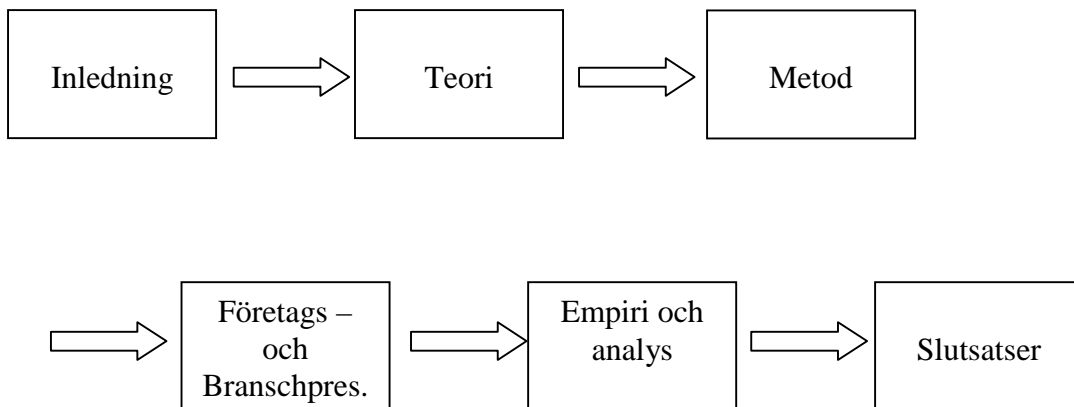
Fallföretaget Hertz samt biluthyrningsbranschen kommer att presenteras i kapitel 4. Detta för att få en bakgrundsbild till vad det är för företag uppsatsen ämnar att undersöka.

Empiri och analys

Empiridelen kommer att handla om insamlingen av information angående fallföretaget. Här ges utrymme för att klarlägga vad som kommit fram i de genomförda intervjuerna. Resultatet från de empiriska undersökningarna uttolkas och sätts i förhållande till teorin i avsnitten för analys.

Slutsatser

I kapitel 6 kommer de slutsatser som jag kommit fram till genom undersökningen att redovisas. Här ges även utrymme till förslag på fortsatt forskning.



Figur 1, uppsatsens disposition.

2. Teori

2.1 Relationsmarknadsföring

2.1.1 Relationsmarknadsföringens ursprung

Begreppet The Marketing Mix formulerades 1960 av Jerome McCarthy. Marketing Mix är visserligen fortfarande det dominerande synsättet av marknadsföringsteorier, men har ett begränsat värde för marknadsföring av tjänster. (Feurst 1999).

Marketing Mix, ofta kallad 4P-modellen, kombinerar konkurrensmedel som påverkar kundens köp och konkurrenternas betydelse (Gummesson 1998). Den mest spridda varianten bygger på de fyra konkurrensmedlen produkt, pris, plats och påverkan (Feurst 1999). Ett grundantagande är, enligt Feurst (1999), att kunden är passiv och anonym men säljaren är aktiv.

Säljaren använder sig av de fyra konkurrensmedlen för att påverka konsumenten till köp. Enligt marknadsmixteorin gäller det bara att välja ut rätt kombination av konkurrensmedel så kommer konsumenten att köpa produkten eller tjänsten vi har att erbjuda. Man ser inte till hur kunden tänker eller vad som påverkar dennes köpbeteende. (Gummesson 1998).

Marketing Mix är enligt Feurst (1999) bäst lämpad för situationer med massproducerade konsumentvaror, där man inte behöver anpassa sig till individuella behov hos kunder.

”Marknadsmixteorin är framvuxen ur empiri som hämtats från marknadsföring av varor till konsumenter, däremot inte ur empiri från marknadsföring av tjänster eller marknadsföring till andra företag” (Gummesson 1998 s.297).

Tjänstemarknadsföring skiljer sig från marknadsföring av produkter. Den främsta anledningen är att en tjänst inte går att producera och lagra såsom en vara. Produktion och konsumtion sker samtidigt och kunden kan inte heller se eller känna på produkten innan den köps. (Feurst 1999). Relationsmarknadsföringen har enligt Gummesson (1998) vuxit fram ur tjänstemarknadsföringen och nätverksansatsen. Nätverksansatsen grundas på studier Inom industriell marknadsföring till andra företag och organisationer. (Gummesson 1998).

Industriell marknadsföring är riktad till andra organisationer, oberoende av om det gäller varor eller tjänster. Vanligen benämner man marknadsföring och inköp företag emellan för business-to-business. Det som är utmärkande för nätverksansatsen är att marknadsföring betraktas som interaktion i ett nätverk av relationer. Långsiktighet och stabilitet i relationerna betonas i nätverksansatsen. (Gummesson 1998).

Det nya marknadsföringstänkandet inom serviceforskning initierades i Europa av den Nordiska skolan för servicemanagement och marknadsföring. Inom industriell forskning startades det utav IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group. Båda dessa forskningsgrupper härstammade från Skandinavien och norra Europa, men har vunnit internationellt erkännande och stöd. (Grönroos 2000).

2.1.2 Relationsmarknadsföringens innebörd

Begreppet relationsmarknadsföring (RM) introducerades i marknadsföringslitteraturen 1983 av Leonard Berry. Relationsmarknadsföringens fokusering på interaktionen mellan producenten och kunden gör det möjligt för marknadsföraren att betrakta kunden inte enbart som någon som då och då köper från företaget, utan som en relationspartner. Man baserar uppfattningen på att det i och för sig inte är bytena i sig som är det viktiga inom marknadsföring, utan att byten sker i pågående relationer mellan aktörer på marknaden. Detta förutsatt att relationer hanteras på så sätt att såväl privata kunder som affärskunder får den kvalitet och det värde de kräver för att bli tillfredsställda. (Grönroos 2000).

Grönroos (2000) menar vidare att om relationen inte är tillfredsställande för kunden kommer bytet av värde mot pengar att upphöra. Risken finns att kunden vänder sig till en konkurrent som kan erbjuda samma service. Om en kund upplever att han får lägre kvalitet, mindre värde eller sämre service än vad en konkurrent erbjuder finner han ingen anledning till att stanna. Han kanske stannar ett tag om t ex priset är lågt, men i det långa loppet hjälper ingen marknadsföring för att få honom att köpa mer. Ett företag bör fokusera på hanteringen av den totala relationen med kunden, inkluderat kvaliteten och värdet på varor och tjänster samt nivån av service i största allmänhet. På så sätt kan man förmå kunden att stanna i företaget. Att behålla existerande kunder kan ge förtjänster i situationer då det är svårt eller alltför kostsamt att få tag i nya. (Grönroos 2000).

Relationsmarknadsföring bygger enligt Blomqvist et al (1993) på relationsskapande processer som involverar hela företaget. En marknadsavdelning kan inte enskilt bedriva relationsmarknadsföring, utan alla delar av företaget måste fokusera på att främja kundrelationerna. (Blomqvist et al 1993).

Blomqvist et al (1993) menar att RM inte enbart är en strategi för marknadsföring utan även en strategi som berör i stort sett alla företagens funktioner. Avsikten med relationsmarknadsföring är att minska företagens kundomsättning samt göra de befintliga kundrelationerna starkare. Detta gör man genom att erbjuda ett högt upplevt kundvärde. (Blomqvist et al 1993).

2.2 Intäktsskapande genom RM

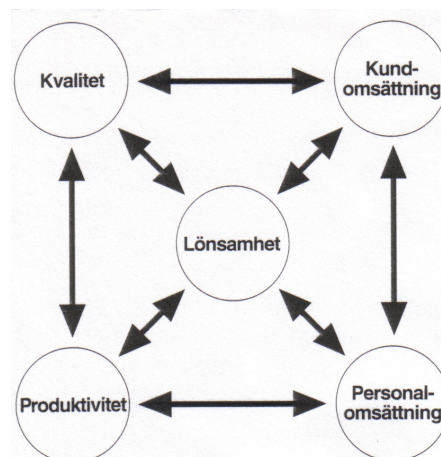
2.2.1 Kvalitetens betydelse

För att kunna lyckas med relationsmarknadsföring måste kvaliteten på företagets tjänster och produkter vara jämn och motsvara eller överträffa förväntningarna hos kunderna. En grundtanke med RM är att de kunder som företaget vill bygga långsiktiga relationer med ska erbjudas hög kvalitet. Detta ska i sin tur leda till kundlojalitet och därmed skapa höga intäkter och lönsamhet. (Blomqvist et al 1993).

Relationsmarknadsföringsstrategins viktiga lönsamhetsfaktorer är enligt Blomqvist et al (1993) följande:

- Kvalitet
- Kundomsättning
- Personalomsättning
- Produktivitet

Dessa faktorer har ett ömsesidigt beroende av varandra och påverkar i sin tur lönsamheten.



Figur 2, lönsamhetsfaktorer.
Källa: Blomqvist et al 1993 s. 162.

Lönsamhetsfaktorerna för RM-strategin visar att kvalitet är en faktor som i hög grad påverkar ett företags intäkter. Företagets produktivitet har positiva effekter av hög kundupplevd kvalitet. Man behöver lägga ner mindre resurser på att rätta till fel och misstag och därmed minskar de operativa kostnaderna. En effekt av relationsmarknadsföringsstrategin som verkar produktivitetshöjande är ett ökat utnyttjande av kapaciteten. Detta eftersom att man känner till kundernas behov och beteende bättre. På så sätt skapar man även stabila nivåer gällande förväntningar hos kunderna, vilket in sin tur ökar företagets förmåga att leverera bra kvalitet till kunderna. (Blomqvist et al 1993).

Kunderna blir mer benägna att stanna i företaget om kvaliteten på en tjänst eller vara upplevs som tillräckligt hög. Detta leder till att kundomsättningen minskar. Normalt sett leder detta även till att personalen trivs bättre. Det är trevligare att arbeta för ett företag som kan leverera kvalitet och har lojala kunder. Om man kan minska personal – och kundomsättningen i ett företag skapar man förutsättningar för en ökad produktivitet genom stärkta relationer till kunderna. På längre sikt leder detta till ytterligare förbättringar av kvaliteten och en positiv cirkel skapas vilken genererar positiva effekter på intäkterna. (Blomqvist et al 1993).

2.2.2 Kundlojalitetens betydelse

Enligt RM skapar ett högt upplevt kundvärde lojalitet bland kunder och skapar i sin tur lönsamhet. (Blomqvist et al., 1993)

Kundtillfredsställelse är enligt Söderlund (1997) ett tillstånd i kundens huvud. Det är det som kunden gör utifrån en viss nivå av kundtillfredsställelse som kan påverka företagets lönsamhet. Söderlund (1997) visar på en artikel av Eugene Anderson, Claes Fornell & Donald Lehman där man förutsätter att en hög grad av kundtillfredsställelse leder till ökad kundlojalitet. Därmed är sannolikheten stor att en kund fortsätter att köpa från samma leverantör och det ackumulerade kundvärdet ökar. Man menar i artikeln att nuvärdet av en kund med hög lojalitet är högre än av en med låg lojalitet. (Söderlund 1997).

Intresset för sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet har tidigare varit svalt. Att kundlojalitet är något bra har de flesta förstått men inte brytt sig om att studera sambandet med lönsamhet djupare. (Blomqvist et al 1993 s. 167).

Levitt menar (1983) att ju mer komplex produkten som blir såld är, desto mer uppmärksamhet måste säljaren ge relationen.

Människor köper förväntningar, inte saker. De köper de förväntningar om fördelar som produkten eller tjänsten ska ge som utlovas av försäljaren. (Levitt 1983).

Försäljarens förmåga att förutspå en köpares avsikter beror på kvaliteten på relationen i det stora hela. I ett bra förhållande delar köparen med sig av sina planer och förväntningar till försäljaren. På så sätt kan säljaren ge bättre service till köparen. Med knapphändig information och dåliga prognoser förlorar bägge parter i relationen. I ett bra köpar – säljarförhållande kommer båda att tjäna på relationen, men det är upp till försäljaren att ge näring åt relationen. (Levitt 1983).

Måttet på en kunds lojalitet är i vilken utsträckning kunden använder sig av företagets tjänster. Ju oftare kunden köper och ju högre den samlade summan är, desto lojalare kan man säga att han/hon är. Men även word-of-mouth² bör räknas in i analysen av ett individuellt kundförhållande. (Blomqvist et al 1993).

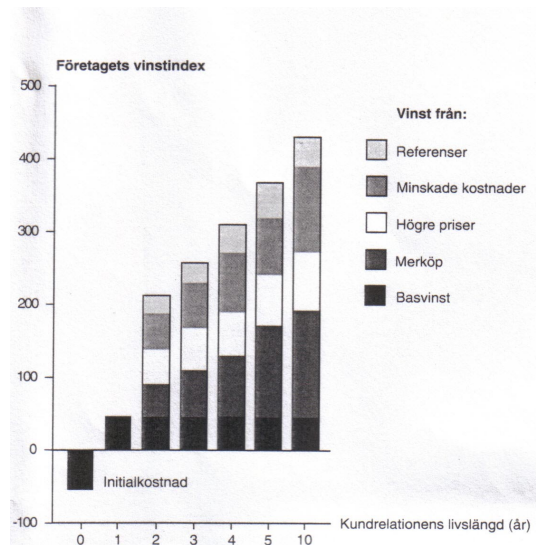
Kundlojalitet leder dock inte automatiskt till lönsamhet. En lojal kund måste inte vara lönsam, utan det gäller att skapa en relation med kunden där båda parter upplever fördelar. (Blomqvist et al 1993). (Se vidare i avsnitt 2.2.5 angående lönsamma kunder).

2.2.3 Långsiktighet

Levitt redogör för (1983) att ju längre företaget kan behålla sina kunder desto mer ökar kassaflödet. Han menar att kassaflödet är negativt under tiden för anskaffandet och utvecklingen av ett nytt kundkonto. Under denna period uppmuntrar kunden till utgifter för säljaren. Först när produkten är levererad vänder kassaflödet och blir slutligen positivt. (Levitt 1983).

Det krävs, enligt Blomqvist et al (1993), ett långsiktigt perspektiv när man vill se på intäktseffekterna av relationsmarknadsföring. Det är först på lång sikt den höga kundupplevda kvaliteten leder till kundlojalitet. I de flesta företag påverkas lönsamheten avsevärt av kundrelationens längd. Kunden genererar större vinst för ett företag ju längre man lyckas behålla honom/henne. (Blomqvist et al 1993).

² Word-of-mouth innebär personlig kommunikation angående en produkt eller service mellan potentiella köpare och exempelvis grannar, vänner, familjemedlemmar eller kollegor (Kotler et al., 1999 s. 768).



Figur 3, Varför kunden blir mer lönsam över tiden.

Källa: Heskett et al (1990), tagen ur Blomqvist et al (1993 s. 170).

- Vinst från merköp: En kund har en benägenhet att köpa alltmer från ett företag om tjänstekvaliteten och värdet på tjänsterna upplevs som tillfredsställande.
- Vinst från högre priser: När kunden känner till ett företag och dess utbud är han/hon ofta beredd att betala ett högre pris. Kunden bedömer risken att bli missnöjd som liten och detta har en positiv effekt hos företaget vid prissättningen.
- Vinst från minskade kostnader: Då man vet mer om kunden och vad han/hon önskar kan man bli effektivare vid betjäningen. Kunden vet vad han/hon kan förvänta sig från företaget och mindre risk finns för att problem uppstår.
- Vinst från referenser: En nöjd och lojal kund sprider positiv word-of-mouth till potentiella kunder (Blomqvist et al 1993 s.169-170).

Söderlund (1997) pekar på att en effekt av nöjda kunder på lång sikt är att de kan förbättra ett företags renommé, d v s dess anseende. T ex så kan en bra renommé leda till att mindre risk upplevs av kunderna. Detta medför i sin tur en större köpbenägenhet när nya produkter introduceras. (Söderlund 1997).

Ett företag kan ofta ta mer betalt för sina tjänster och produkter av en kund som man har en relation med på lång sikt. Reichheld & Sasser (1990) menar att många människor gärna betalar lite mer för att t ex bo på ett hotell de känner till eller gå till en läkare de litar på än att chansa på en konkurrent som är billigare. Detta är ett tecken på lojalitet hos en kund, vilken då leder till ökade intäkter genom satsning på en långsiktig relation med honom/henne. (Reichheld & Sasser 1990).

Även i artikeln av Eugene Andersson, Claes Fornell och Donald Lehman antar man att priselasticiteten minskar hos nuvarande kunder vid hög grad av tillfredsställelse (Söderlund 1997). Detta eftersom tillfredsställda kunder är villiga att betala mer för fördelarna som finns och att de är mer pristoleranta. Den minskade priselasticiteten ska leda till ökade vinster om ett företag kan skapa hög kundtillfredsställelse. (Söderlund 1997).

2.2.4 Kundavhopp kontra behålla kunden

I en artikel av Reichheld & Sasser (1990) diskuterar man kundavhoppens betydelse för lönsamheten. Man menar att kundavhopp har förvånansvärt stor inverkan på nedersta raden. De kan ha mer att göra med företagets vinst än storlek, marknadsandelar och andra faktorer som vanligtvis förknippas med konkurrensfördelar. Kundavhopp gör att företag måste rikta sin uppmärksamhet mot de specifika företeelser som gör att kunder hoppar av. Genom att kräva feedback från avhoppande kunder kan företag hitta de svagheter som finns och göra förbättringar innan intäkterna börjar avta. Detta innebär att analyser av kundavhopp är viktiga för att ett företag ska kunna göra förbättringar och behålla sina kunder genom att man fokuserar på det som ger ett högt upplevt kundvärde. (Reichheld & Sasser 1990).

Reichheld & Sasser (1990) poängterar även att om ett företag visste hur mycket det egentligen kostar att förlora en kund skulle de kunna göra beräkningar för hur mycket intäkterna skulle öka om man istället kunde behålla kunden. Dessvärre är det svårt att fånga värdet av en lojal kund i dagens redovisningssystem. I de flesta system koncentrerar man sig på den aktuella periodens kostnader och intäkter och inte på framtida kassaflöde under en kunds tid som kund hos företaget. (Reichheld & Sasser 1990).

2.2.5 Intäkter från rätt kunder

Man kan enligt Söderlund (1997) se på marknadsföring som ett sätt att attrahera och behålla lönsamma kunder. Med utgångspunkt i marknadsföringskonceptet är det intäkter och lönsamhet på kundnivå som är i fokus. Kunder är alltså grunden för företagets verksamhet. Att man inriktar sig på kundnivån beror på att kunder för det mesta varierar i grad av hur lönsamma de är. Söderlund (1997) menar på så vis att det inte är lönsamt att bearbeta alla kunder. (Söderlund 1997).

Söderlund (1997) nämner ett exempel som framförts av Thomas Jones & Earl Sasser, vilka delar in ett företags kunder i två grupper. Den ena innehåller ”rätt” kunder och den andra ”fel” kunder. ”Rätt” kunder är de som företaget kan bearbeta så att de blir lönsamma. ”Fel” kunder utgörs av de som har behov som företaget inte kan tillfredsställa på ett lönsamt sätt. Jones & Sasser menar att företaget begår ett stort misstag om man behåller ”fel” kunder. Detta på grund av att de tar för stor del av företagets resurser i anspråk samt att de kan bryta ned moralen hos frontpersonalen. De menar alltså att man bör göra sig av med ”fel” kunder samt försöka låta bli att attrahera dessa från första början. (Söderlund 1997).

Söderlund (1997) poängterar dock att det finns vissa problem med detta. Lönsamheten för varje kund måste fastställas innan man kan avgöra vilka som är lönsamma och olönsamma. Han menar vidare även att det inte finns speciellt många företag som lyckas med att räkna ut hur lönsam en enskild kund är. Det saknas ofta information om vilka intäkter och kostnader en kund frambringar. De flesta företag har visserligen ett redovisningssystem som ger en hänvisning till vilka kunder som genererar mest intäkter. Man brukar tala om den så kallade 80/20-regeln, d v s att 20% av kunderna står för 80% av intäkterna. (Söderlund 1997).

Litteraturen om lönsamhet på kundnivå är enligt Söderlund (1997) otydlig och begränsad. Detta kan vara en förklaring till bristande intresse i näringslivet till detta område. (Söderlund 1997).

2.2.6 Kunddatabas

Ju mer en kund köper av ett företag, desto lägre blir de operativa kostnaderna för företaget. Att lägga upp en kund i företagets kunddatabas kan visserligen vara kostsamt, men det räcker i gengäld att man gör det en gång. Detta innebär att allt eftersom företaget lär känna kunden bättre blir det lättare att leverera en tjänst eller vara mer effektivt och med högre kvalitet. Kunden vet vad han/hon kan förvänta sig av köpet och har färre frågor och problem (Reichheld & Sasser 1990).

2.3 Sammanfattning av effekter av RM

Blomqvist et al (1993) visar de positiva effekterna relationsmarknadsföringen har på lönsamheten. De är uppdelade i direkta och indirekta lönsamhetseffekter.

Direkta lönsamhetseffekter:

- Lägre operativa kostnader. En stabilare förväntningsnivå skapas hos kunden och företaget kan leverera rätt tjänst till rätt pris.
- Lägre relationskostnader då kunden och företaget känner varandra. Man kan undvika kostnader för att rätta till fel.
- Mindre resurser kan läggas på att skapa nya kunder.
- Man kan minska marknadsföringsbudgeten då fokus ligger på befintliga kundrelationer istället för på sökandet av nya kunder. Marknadsföringsverktyg kan användas med tyngdpunkt på att vårda de kundrelationer som redan finns.
- Man kan undvika kunder som ger låga intäkter. Företaget kan välja rätt kunder och inte de som kräver ett lågt pris.
- När man söker nya kunder blir det lättare att nå rätt målgrupp. Nya kunder kan attraheras genom referenser från nöjda befintliga kunder. Genom att analysera den existerande kundstocken kan företaget hitta jämförliga personer och på så sätt rikta marknadsföringen till rätt målgrupp.
- Det kan inom företaget finnas kostnadskrävande tjänster som väldigt få kunder egentligen efterfrågar. Eventuellt kan dessa tas bort och resurser frigörs för att utveckla de tjänster som kunderna är mer intresserade av.

Indirekta lönsamhetseffekter:

De indirekta lönsamhetseffekterna är de som beror på ökad kundlojalitet.

- Kundlojalitet leder normalt sett till att högre priser kan tas ut utan att man riskerar kundens lojalitet för företaget.
- Om det kundupplevda värdet är tillfredsställande kommer en lojal kund troligen att öka sina inköp över tiden vilket ökar intäkterna för företaget.
- Genom word-of-mouth marknadsför de befintliga kunderna företaget.

- En investering i humankapital för att skapa kompetent personal som ger kunderna ett positivt intryck vid inköp medför högre intäkter. (Blomqvist et al 1993).

Det finns enligt Blomqvist et al (1993) stor potential för ökad lönsamhet om ett företag investerar i kvalitet och långsiktiga relationer.

3. Metod

3.1 Metodval

För att dra vetenskapliga slutsatser finns det två huvudsakliga vägar att gå. Den ena benämns deduktion, bevisföringens väg och den andra kallas induktion, upptäckens väg. (Andersen 1998).

Jag har använt mig av en deduktiv ansats för att utifrån generella principer och teorier kunna dra slutsatser om enskilda händelser. Genom att använda mig av befintliga teorier och modeller för att analysera det empiriska materialet kommer jag fram till hur det ser ut inom ett biluthyrningsföretag i Sverige. Detta gör jag eftersom jag vill studera hur intäkter teoretiskt skapas genom relationer samt hur det fungerar i verkligheten för ett biluthyrningsföretag.

Man skiljer mellan två typer av metoder för datainsamling, kvalitativ och kvantitativ metod (Andersen 1998).

Genom att genomföra en kvalitativ undersökning kan jag försöka förstå hur saker och ting uppfattas vara. Jag kan även utveckla och förändra frågeställningarna vid genomförandet av undersökningen. Denna undersökning genomförs som en kvalitativ fallstudie av biluthyrningsföretaget Hertz. Detta eftersom en fallstudie är en undersökning som enbart omfattar ett eller ett fåtal fall vilka studeras detaljerat. Genom kvalitativ undersökning vill jag få djup i uppsatsen och granska ett biluthyrningsföretags arbete med relationer. Jag har valt att inte använda en kvantitativ forskningsmetod eftersom denna innebär att man samlar in data för att mäta något, vilket inte är syftet med denna undersökning.

När man ska skapa kunskap är det viktigt att vara medveten om vad den ska användas till, det vill säga syftet med undersökningen (Andersen 1998).

Vid kvalitativa metoder är kunskapssyftet främst att skapa förståelse för ett fenomen. Förståelse i sin tur leder till en förklaring. (Lundahl & Skärvad 1999).

Syftet med denna undersökning är dels att beskriva och dels att skapa förståelse. I mitt arbete kommer jag att nyttja de befintliga teorier som finns. Genom utredningen vill jag skapa förståelse för hur det som redogörs för i teorin fungerar i praktiken.

3.2 Tillvägagångssätt

3.2.1 Förstudie

I en förstudie till undersökningen har jag byggt upp de teoretiska grunder som ligger som underlag till själva undersökningen. Jag har upprättat ett teoretiskt kapitel som stödjer sig på sekundärmaterial från böcker, tidningsartiklar och tidskrifter med relevans för genomförande av undersökningen.

För att effektivisera utnyttjandet av tid och resurser så mycket som möjligt har jag gjort Internetsökningar för att samla företagsspecifik information. Detta gäller för upprättandet av avsnittet företag –och branschpresentation. Genom att använda mig av tryckt fakta, intranät och hemsidor för statistik, historik och dylikt minskar jag mängden av information som är nödvändig att samla in genom intervjuer med företaget. Jag får på så sätt även en god grund för framtida intervjuer eftersom jag vet mer om företaget.

3.2.2 Huvudstudie

Efter förstudien har jag genomfört huvudstudien med en fallstudie av Hertz. Primärdata till undersökningen har insamlats genom kontakt med företaget. Valet av fallföretag för studien var enkelt då jag själv är anställd på Hertz biluthyrning i Malmö. Eftersom jag är anställd hos Hertz finns det ett personligt intresse av att undersöka hur företaget arbetar långsiktigt med kundrelationer. Detta i kombination med att det är en bransch med homogena produkter och stor konkurrens vilket kan antas göra arbetet med att behålla kunder på lång sikt svårt.

Jag har upplevt det som att jag som anställd har bättre tillgång till information. Att redan befinna sig inom företaget gör det också lättare att etablera och upprätthålla god kontakt med övrig personal.

En negativ sida kan dessvärre vara att det antas att jag har en positiv syn på företagets agerande. Viktigt att poängtera är dock att jag har intagit ett objektivt förhållningssätt. Jag ställer mig varken för eller emot den information som kommer fram genom undersökningen och försöker inte på något sätt försköna fakta från företaget.

I det inledande stadiet har jag haft kontakt via telefon och e-post med Anders Tärnell på Hertz huvudkontor i Stockholm. Han har ansvar för lönsamhetskalkyler och prissättning och i arbetsuppgifterna ingår bland annat att analysera alla produkter och kunder. Han analyserar kundernas beteende, t ex var de hyr och hur de bokar o s v. Anledningen till att jag valt att göra en intervju med honom är att han är insatt i analyser av kundbeteende och lönsamhet vilket kan hjälpa mig i mitt arbete med att undersöka företagets arbete med intäkter genom långsiktiga kundrelationer. Gensvaret från honom var redan från början positivt och efter att ha skickat information om problemformulering och syftet med undersökningen bestämdes att en intervju skulle genomföras.

Med anledning av avståndet till respondenten har intervjun utförts via telefon. Två dagar innan intervjutillfället skickades allmän information via e-post om vad intervjun skulle behandla. Där uppgav jag de områden inom relationsmarknadsföringen vilka är relevanta för intäktsskapande, såsom kvalitet, kundvärde, långsiktighet och kunddata-bas. Detta för att respondenten skulle få tid att förebereda sig för vad som skulle komma att frågas efter.

Då jag redan samlat allmän information om företagets historia och organisation kunde fokus vid intervjun läggas på företagets arbetssätt. Jag har använt mig av en intervjuguide med relativt öppna frågor (Se bilaga 1). Detta för att få flexibilitet i intervjun och möjlighet till att ändra frågeföljden och frågorna efter hand som intressantare synvinklar uppstår.

För komplettering efter intervjun skickade jag en del frågor för att på så sätt få information som jag upptäckt ett behov av under redogörelsen för det empiriska materialet (Se bilaga 2). Detta var några fördjupande frågor som inte kom fram under tiden för telefonintervjun som senare hjälpt mig i analysen av företagets arbete med relationer. Även ytterligare telefonsamtal har hjälpt mig i arbetet med att samla in så mycket relevant information som möjligt.

Genom kontinuerlig kontakt med intervjupersonen bygger man upp förtroende och en bra relation. Detta har jag sett som positivt i mitt arbete med undersökningen och med anledning av att jag själv arbetar inom företaget har det funnits stora möjligheter att kontinuerligt samla kompletterande uppgifter efter hand som behov har uppstått.

Jag har även genomfört en mindre undersökning med annan personal inom företaget. Respondenterna var åtta anställda på Hertz uthyrningsstationer i Malmö, Lund, Göteborg samt på Sturups flygplats. Genom att intervjua den personal som sköter den direkta kontakten med kunderna kan man få deras syn på företaget och relationsbyggande. Intressant är att få insyn i hur några ur personalen uppfattar organisationens arbetssätt samt kommunikationen med varandra och kunderna.

Denna undersökning har genomförts med standardiserade intervjuformulär som överlämnats personligen eller skickats via fax (Se bilaga 3). Ett flertal av frågorna var formulerade på ett sätt som underlättar arbetet med att sammanställa informationen för att kunna dra slutsatser för hur respondenterna uppfattar de berörda områdena

3.2.3 Efterstudie

I efterstudien av undersökningen har jag gjort en analytisk sammanställning av intervju-svaren. I det empiriska och analyserande kapitlet använder jag mig utöver information från intervjuer även tryckt företagsintern information. Jag tar till viss del även in empirisk information som finns beskriven i företags –och branschpresentationen när jag gör analysen. Efter en analys av materialet relativt teorin har slutsatser för undersökningen kunnat dras och dessa redovisas i ett avslutande kapitel. Slutligen redovisar jag förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

4. Företags –och branschpresentation

4.1 Biluthyrningsbranschen

Enligt statistikuppgifter från BURF, biluthyrningens riksförbund, gällande biluthyrningsbranschen i Sverige för 2001 finns det cirka 1850 företag med tillstånd att bedriva biluthyrning. Det finns cirka 28 000 bilar registrerade som biluthyrningsbilar i Sverige. (www.burf.se).

Biluthyrningsbranschens riksförbund har 68 medlemmar. Dessa har sammanlagt 975 uthyrningsställen och cirka 24 000 bilar. För 2001 var hyrestillfällena cirka 6 miljoner, och medlemsföretagen omsatte totalt 1,8 miljarder kronor. (www.burf.se).

First Rent A Car AB's (Hertz) omsättning var för år 2001 cirka 206 miljoner kronor (www.ad.se).

BURF är en sammanslutning för alla företag som arbetar med biluthyrning. Det finns en gemensam målsättning om säkerhet, kvalitet, fackmässig service och kundvänlig policy. Förbundet värnar om god branschstandard med etiskt och seriöst handlingsätt som ska skapa konsumenttrygghet och kundtillfredsställelse. Medlemmarnas intressen ska enligt biluthyrningens riksförbund gynnas genom samarbete och aktiviteter. Man ska göra utredningar i viktiga branschfrågor och informera medlemsföretagen. BURF är branschens språkrör gentemot media, myndigheter och andra intressenter. Branschintressen ska aktivt drivas av BURF genom lobbying och andra kontaktåtgärder (www.burf.se).

Biluthyrningens riksförbund upprättar även en gemensam spärrlista över kunder som alla medlemmar har tillgång till. Här noteras löpande alla former av missbruk och lur-rendrejeri. Spärrlistan är viktig för alla biluthyrare som ett slags "skyddsinstrument" (www.burf.se).

4.1.1 Konkurrensbilden

Det råder stor konkurrens inom biluthyrningsbranschen. Några av de största aktörerna är Hertz, Avis, Europcar, Sixt och Mabi. (Djupintervju 20/12 2002).

På företagsmarknaden utgör Avis och Europcar de största hoten mot Hertz. Enligt Anders Tärnell, hädanefter även benämnd AT, ser man även Sixt som ett potentiellt hot i framtiden. (Djupintervju 20/12 2002).

Om man ser till leisuremarknaden, som huvudsakligen utgörs av privatkunder, är även Statoil en stor konkurrent. Detta beror på att Statoil har ett väldigt utbrett stationsnät och finns där folk bor. Även Avis är stora på leisuremarknaden. Denna marknad växer kontinuerligt och Hertz försöker alltmer att rikta sig däråt. Man har på flera ställen redan många affärskunder som hyr måndagar – onsdagar och försöker nu få grepp om de som hyr torsdagar – söndagar. På så sätt vill man få en jämnare fördelning av hyrorna samt vara starkare rent konkurrensmässigt. Många företagskunder går mellan olika företag medan privatkunder oftast stannar hos ett företag de är nöjda med från början. Genom att man försöker nå privatkunderna kan man också uppnå en stabilare uthyrningsnivå på den marknaden. (Djupintervju 20/12 2002).

4.2 Hertz biluthyrning

4.2.1 Hertz idag

Fallföretaget för denna undersökning är Hertz biluthyrning i Sverige.

Hertz i Sverige, First Rent A Car AB, är ett helägt företag inom Volvosfären. I Sverige finns Hertz representerat med 120 uthyrningskontor på flygplatser samt inne i städerna. (www.hertz.se).

Hertz är sedan starten 1918 världens ledande biluthyrningsföretag. (www.hertz.com).

Hertz finns representerat i över 150 olika länder på 7 000 uthyrningsplatser. Bolaget har en fordonsflotta med mer än 550 000 fordon och erbjuder en rad bilar av senaste modell. Hertz World-wide Reservations Centre hanterar cirka 40 miljoner telefonsamtal och cirka 30 miljoner bokningar om året. Totalt har Hertz 20 000 anställda världen över. (www.hertz.se).

Hertz internationella huvudkontor ligger i Park Ridge, New Jersey, där man öppnade 1988. Det svenska huvudkontoret är beläget i Stockholm och den svenska bokningscentralen ligger i Arvidsjaur. Hertz var det första biluthyrningsföretaget att erbjuda ett brett utbud av bilar i olika storlekar, modeller och märken. På så sätt kunde kunderna välja en bil som passade deras specifika behov. Hertz erbjuder en rad bilar av senaste modell för både kortare och längre perioder, vid flygplatser, citykontor och förortscenter såväl som i bostadsområden och vid semesterorter. (www.hertz.se).

Det som Hertz försöker utmärka sig genom är, enligt Anders Tärnell, att man försöker vara nummer ett på det mesta gällande biluthyrning samt att man strävar efter att leverera högre kvalitet än alla andra.

Detta vill man försöka göra genom hela systemet för en bilhyra. Hertz #1 Club Gold är ett sätt att binda upp kunderna genom relationsmarknadsföring³. Man har även andra lojalitetsprogram för att få kunderna att stanna hos Hertz i längden och inte gå till konkurrenterna. (Djupintervju 20/12 2002).

På Hertz intranät finns det ett urdrag ur förfarandet för upprättandet av kvalitet och standard inom företaget. Ur Hertz affärsfilosofi på intranätet kan man läsa:

”Hertz ska erbjuda den bästa servicen och de bästa produkterna i branschen”

I högklassig kundservice är, enligt uppgifter från Hertz intranät, kvalitet kärnpunkten. För att kunna erbjuda bästa service måste man, inom Hertz, i alla delar som uppvisas för kunden, visa kvalitet av högsta klass. De områden som nämns är t ex bokningar, bilar, hyreskontrakt, lokaler, iordningställande av bilar, fakturering, broschyrer e t c. (Hertz intranät).

Man kan på Hertz intranät även läsa ett avsnitt angående kundtillfredsställelse:

”Inom Hertz kommer alltid kunden först”

Man menar på så sätt att alla inom Hertz måste acceptera att det är kunden som motiverar företagets existens. I och med att det är kunden som motiverar företagets existens anser man att allt man gör, gör man för kunden. Man skriver vidare att service är nyckeln till företagets framgång och goda anseende på marknaden. Om någon ur personalen har en dålig dag har kunden liten förståelse för detta. Han/hon räknar med att få det bästa möjliga företaget kan erbjuda gällande professionellt bemötande. Det står även att läsa:

”Den största tillgången vi har är en nöjd kund” (Hertz intranät).

Man betonar även att den service man ger kunderna självklart även ska ges till alla kollegor runt om i landet samt att enbart genom ett effektivt samarbete kan man erbjuda en servicenivå som lyfter Hertz över konkurrenternas. (Hertz intranät).

³ Hertz #1 Club Gold är ett av företagets lojalitetsprogram. Detta diskuteras vidare i kapitel 5.3.

4.2.2 Hertz historik

Pionjären inom biluthyrning hette Walter L. Jacobs. Han startade i september 1918, endast 22 år gammal, en biluthyrningsfirma i Chicago. Han började med ett dussin T-fordar som han renoverade och målade om själv. Jacobs expanderade sitt företag, och inom fem år omsatte han runt 1 miljon dollar. (www.hertz.com).

1920-talet

Jacobs sålde 1923 sitt biluthyrningsföretag till John Hertz, VD för Yellow Cab and Yellow Truck and Coach Manufacturing Company. Jacobs fortsatte att arbeta inom Hertz som operativ och administrativ chef. Företaget kallades Hertz Drive-Ur-Self System och trädde 1926 in i General Motors Corporation (GMC) som köpte Yellow Truck av John Hertz. (www.hertz.com).

1950 - 1960-talet

1950 öppnade Hertz sitt första europeiska kontor i Frankrike. Hertz köptes 1953 från GMC av The Omnibus Corporation och man antog ett år senare namnet The Hertz Corporation. Företaget noterades nu för första gången på The New York Stock Exchange. 1954 köpte man The Metropolitan Distributors, ett företag inom lastbilsleasing. (www.hertz.se).

1967 blev The Hertz Corporation ett helägt dotterbolag till RCA Corporation. Man fungerade som en enskild enhet med sin egen ledning och styrelse. (www.hertz.se).

1970 - 1980-talet

1970 startade man Hertz World-wide Reservations Centre i Oklahoma City. Ett år senare öppnade man även Hertz datacenter och man gick on-line 24 timmar om dygnet, 365 dagar om året, över hela världen. (www.hertz.com).

1987 såldes Hertz till Park Ridge Corporation, ett företag som bildats av The Ford Motor Company och ledningen på Hertz med syfte att köpa Hertz. 1988 förenades amerikanska Volvo med Ford och Hertz ledning som investerare i Park Ridge Corporation. (www.hertz.com).

1989 lanserades Hertz #1 Club Gold Service, vilket kom att bli en internationell symbol för snabb service. (www.hertz.com).

1990 - 2000-talet

1992 började man med Hertz #1 Club Gold i Sverige (Yellow Hertz Magasin nr 1/2001).

1993 fusionerades Park Ridge Corporation med The Hertz Corporation. 1994 köpte Ford återstående aktier i Hertz och Hertz blev ett självständigt, helägt dotterbolag till The Ford Motor Company. Samma år öppnade man sitt finansiella center i Oklahoma City. (www.hertz.com).

1997 introducerade Hertz sin nya hemsida, hertz.com. Här kunde man finna fakta och figurer om Hertz bilflotta, fordonsguide, företagsinformation, samarbetspartners med mera. Denna sida gjorde det även möjligt för kunder och resebyråer att undersöka priser, boka, bekräfta samt avboka hyrbilsreservationer. (www.hertz.com).

I oktober 1997 öppnades Hertz europeiska servicecenter i Dublin, Irland. Detta är det europeiska reservationscentret och här hanterar man samtal från Frankrike, Tyskland, Irland, Schweiz och Storbritannien. (www.hertz.com).

År 2000 öppnade Hertz sitt andra amerikanska reservationscenter i Saraland, Alabama. Samma år introducerade man även nya nivåer för #1 Club Gold medlemmar. Dessa gäller för de mest frekventa kunderna och betecknas #1 Club Gold Five Star och #1 Club Gold President's Circle⁴. (www.hertz.com).

⁴ Dessa nivåer inom Hertz lojalitetsprogram redovisas för i kapitel 5.3.

5. Empiri och analys

5.1 Relationsmarknadsföring i allmänhet

För Hertz innebär relationsmarknadsföring, enligt Anders Tärnell, att binda upp kunderna för att få dem att stanna hos företaget. Det är främst genom sina olika lojalitetsprogram man försöker locka kunderna till långsiktiga relationer. (Djupintervju 20/12 2002).

5.2 Kvalitet och kundvärde

5.2.1 Resultat av djupintervju och företagsinformation

För att skapa god kvalitet på produkterna/tjänsterna säger AT att inom Hertz måste alla led i organisationen fungera smärtfritt. Detta gäller hela vägen från de som tar emot bokningar till de som arbetar på kundtjänst. AT anser att personalen som levererar tjänsten har en väldigt avgörande betydelse för upplevelsen hos kunden. Han menar vidare att Hertz produkter dels består av anställda som levererar bilen och dels av själva varumärket. Utifrån detta utvecklar företaget nya tjänster som ska göra det ännu smidigare att vara kund hos Hertz. Dessa kan t ex vara allt ifrån möjligheten att boka bil via Internet till att få sin faktura via e-post.

God kvalitet på själva servicemötet bidrar enligt AT enormt mycket till ett högt upplevt värde hos kunden. Många av Hertz kunder förväntar sig god kvalitet och ser det som en självklarhet vid uthyrningen och det kan därför ibland krävas något extraordinärt för att kunden ska uppleva servicen som 100%-ig. AT inser att Hertz skulle kunna bli bättre på detta område och företaget avser även att bli så. En viktig del i detta är kontinuerlig utbildning för personalen. Det syftas då på introduktionskurser för nyanställda och vidareutbildning specialanpassad för de som arbetat i företaget en tid. AT erkänner att detta tidigare varit en svag sida inom Hertz men att man nu har en långsiktig strategi för hur man kan höja och säkerställa kvaliteten på alla olika arbetsområden och på så sätt öka intäkterna ännu mer.

På frågan om hur AT tror att kvaliteten på Hertz bilar och tjänster ger ett högt upplevt kundvärde svarar han att det säkert varierar mycket beroende på vilken kund man frågar.

Det är framförallt affärskunderna som reser varje vecka som kräver att det ska gå fort, smidigt och problemfritt. AT säger att man inom Hertz är fullt medvetna om att om en kund t ex får problem med en bil en eller flera gånger kan det få honom att helt byta leverantör. Anders Tärnell menar vidare:

”Därför måste vi hela tiden säkerställa att hela ’tourn-around’ - processen verkligen efterlevs”

Det vill säga att det fungerar bra hela vägen från det att en kund returnerar en bil till dess att den står körklar för nästa kund. Det är viktigt att de som iordningställer bilen efter en hyra kontrollerar att allt fungerar som det ska samt fyller på t ex spolarvätska, olja och dylikt. På så sätt säkerställs att bilens kvalitet motsvarar den standard som kunden förväntar sig att den ska ha.

Rent allmänt hävdar Hertz, genom AT, att deras kunder uppskattar bilarna och servicen kring dessa oerhört mycket. Detta mäts regelbundet genom marknadsundersökningar, dels av externa undersökningsföretag och dels av egen personal.

Ett utomstående undersökningsbolag har under hösten 2002 gjort en marknadsundersökning med 375 av Hertz kunder. Denna visar att Hertz kunder genomgående är mycket nöjda med den service de får av företaget. 87% av respondenterna ger betyget 4 eller 5 (på en skala på 1-5) avseende personalens vänlighet och hjälpsamhet vilket tyder på att de i stort sett är mycket nöjda med den personliga servicen. När det gäller långsiktighet visar det sig även i den gjorda marknadsundersökningen att de kunder som hyrt bil mer än 8 åtta gånger är betydligt mer nöjda med personalens omtanke än med de som hyrt färre gånger. (Marknadsundersökning gjord av GM september 2002).

5.2.2 Resultat av intervjuer med frontpersonal

Alla åtta tillfrågade respondenter ur Hertz frontpersonal tycker att Hertz lyckas leverera bra kvalitet till sina kunder samt att de flesta kunder verkar vara nöjda i största allmänhet.

De flesta ur personalen som står i fokus vid servicemötet med kunden meddelar att de fått någon form av utbildning inom företaget. Bland annat så nämner flera kursen ”Målsnöret” som syftar till att personalen ska kunna utveckla god servicekvalitet och förstå kunden.

Majoriteten av respondenterna tycker att kommunikationen fungerar överkomligt i företaget. Nästan alla påpekar emellertid att den skulle kunna bli mycket bättre.

Några menar att det blivit lite bättre den senaste tiden, då framförallt genom e-post som når många, men att mycket information dock inte når fram genom alla led i organisationen till frontpersonalen.

5.2.3 Analys av kvalitet och kundvärde

Som AT nämner är det viktigt inom Hertz att alla de olika delarna i själva biluthyrningsprocessen fungerar bra. Detta ger en god grund för skapandet av nöjda kunder. Enligt teorin bör nämligen ett företag fokusera på den totala relationen med kunden, inkluderat kvaliteten på varor och tjänster samt servicenivån (enligt avsnitt 2.1.2). Att man försöker säkerställa att hela ”tourn-around” - processen efterlevs är ett tecken på att man vill ge hög kvalitet till alla kunder alltid oavsett vilken bil de hyr eller när de hyr den.

Att man utifrån sina anställda och själva varumärket kontinuerligt utvecklar nya tjänster som ska göra det smidigare för kunder att hyra bil kan ses som ett sätt att hela tiden leva upp till kundernas förändrade önskemål. Att på detta sätt öka det upplevda kundvärdet är ett effektivt sätt att skapa ökade intäkter genom att kunderna blir nöjda med den kvalitet som ges när företaget anpassar sig efter deras behov.

Enligt teorin måste alla delar av företaget vara involverade i relationsskapande (enligt avsnitt 2.1.2). Detta verkar Hertz vara väl införstådda med eftersom AT säger att Hertz har en långsiktig strategi för hur man kan höja kvaliteten på olika arbetsområden. AT påpekar vidare att personalen har en avgörande betydelse för kundupplevelsen. Att man satsar på god kvalitet vid servicemötet kan även intygas av att nästan alla av de intervjuade ur frontpersonalen gått någon utbildning eller kurs för exempelvis ökad kundförståelse och god service.

Personalen trivs, enligt RM-teorin, bättre i ett företag som kan leverera god kvalitet, vilket leder till minskad personal –och kundomsättning och i sin tur till ökad produktivitet (enligt avsnitt 2.2.1). Samtliga av de tillfrågade ur personalen med kundkontakt upplever det som att Hertz levererar god kvalitet samt att de flesta kunder verkar nöjda. Detta har i sin tur undersökts och bekräftats genom den gjorda marknadsundersökningen. Detta faktum visar att Hertz på ett positivt sätt skapar god kvalitet och kundvärde för att på så sätt skapa intäkter genom långsiktiga relationer till kunderna. Man satsar på personalen som i sin tur möter kunderna och en positiv cirkel skapas. Ytterligare tecken på att detta fungerar är att de som hyrt flera gånger på Hertz överlag är mer nöjda än de som hyrt någon enstaka gång, vilket visar att kvaliteten kan leda till långsiktiga relationer. Detta bekräftar att intäkter kan skapas genom investeringar i kompetent personal för en ökning av produktiviteten genom minskad personal –och kundomsättning.

5.3 Kundlojalitet

5.3.1 Resultat av djupintervju, tryckt företagsinformation och samtal

Hertz har enligt AT två stora lojalitetsprogram. Dels Hertz #1 Club Gold, som är ett globalt koncept, och dels det svenska Hertz Leisure. Hertz har även samarbete med andra företag och är med i deras produkter. Exempel på dessa är First Card, American Express och SAS Eurobonus. Här samlar kunden poäng genom att betala med dessa kreditkort, visa upp bonuskort eller genom flygresor. Hos Hertz kan man samla poäng när man hyr en bil. Dessa poäng kan man sedan byta in mot t ex en fri helbil hos Hertz eller någon produkt hos de samarbetande företagen. (Djupintervju 20/12 2002).

Hertz #1 Club Gold har i Sverige för närvarande cirka 17 000 medlemmar. Ett medlemskap innebär att kundens bilval och försäkringsrutiner finns lagrade i en databas. Detta tillsammans kunduppgifter och faktureringsrutiner. Fördelen är att bokningsrutinerna är snabba vilket ger en ökad trygghet för kunden. Klubbmedlemskapet innebär även snabb service. När han/hon kommer för att hämta ut bilen är kontraktet redan skrivet och betalningsrutinerna avklarade. (Yellow Hertz Magasin nr 1/2001)

Det finns tre nivåer inom guldsystemet: Hertz #1 Club Gold, Hertz #1 Club Gold Five Star och Hertz #1 Club Gold President's Circle.

- Hertz #1 Club Gold är grundnivån som bland annat erbjuder egen incheckningsdisk, eliminerade köer och förberett hyresavtal.
- Hertz #1 Club Gold Five Star – medlem blir man om man har 10 eller fler hyror inom en 12 månadersperiod. Detta medlemskap ger fri uppgradering av en bilkategori i mån av tillgång, specialerbjudanden och erbjudande om fritt hyresdygn efter 10 hyror.
- Hertz #1 Club Gold President's Circle är för de mest frekventa medlemmarna. För att vara berättigad måste man ha minst 30 hyror under en 12 månadersperiod. Dessa kunder har garanterad fri uppgradering av bilkategori, garanterad biltillgång vid upp till två timmars förbokning samt specialerbjudanden. (Yellow Hertz Magasin nr 1/2001)

Guldkunderna är, enligt AT, Hertz viktigaste kunder. Det är speciellt viktigt att få resande på ett företag som även hyr av andra hyrbilsleverantörer att ansluta sig till Hertz guldkort. Har de ett kort hos Hertz är sannolikheten större att de hyr där, så även när de hyr privat. (Djupintervju 20/12 2002).

Hertz Leisure är företagets stora svenska lojalitetsprogram. Programmet hette tidigare Bilklubben, men startade i ny regi för cirka ett år sedan med nya namnet Hertz Leisure. Enligt Kristina Persson, ansvarig för Hertz Leisure, har man sedan nystarten förvärvat cirka 500 medlemmar till Leisureprogrammet och siffran stiger kontinuerligt. (Samtal med Kristina Persson 2/1 2003).

Som medlem i Hertz Leisure får kunden 10% rabatt på alla bilhyror i Sverige samt en mindre rabatt på hyror i övriga Europa. För att bli medlem måste kunden betala 150 kr per år, men Hertz bjuder på avgiften om man hyr bil minst två gånger om året. Medlemskapet är kravlöst gentemot kunden som får en rad förmåner som medlem i Hertz Leisure. Bland annat så erbjuds, förutom den konstanta rabatten, gratis uppgradering av bilstorlek efter fem hyror, en fri helgbil efter var tionde hyra, gratis hyra av bilbarnstolar samt speciella extraerbjudanden. Hertz Leisure lottar även ut gratishyror till några medlemmar med jämna mellanrum. (Tryckt medlemsinformation angående Hertz Leisure).

AT säger att alla dessa lojalitetsprogram ger positiva resultat. De blir allt viktigare för företaget och man avser att satsa allt mer resurser på dem. (Djupintervju 20/12 2002).

Man har inom Hertz ingen direkt enkel formel för att beräkna värdet av en lojal kund utan en kund som hyr mycket har ett högt värde för företaget. Man använder sig till viss del av den välkända 80/20-regeln. D v s att 80% av kunderna står för 20% av intäkterna. Utöver detta vet man visserligen både vad en enskild kund och ett företagsavtal/konto är värt när det gäller hur mycket de hyr för under en viss period. Det som är svårt att fånga är hur mycket de är värda totalt sett för företaget. (Djupintervju 20/12 2002).

5.3.2 Resultat av intervjuer med frontpersonal

På frågan om de kunder som är medlemmar i något av Hertz lojalitetsprogram verkar mer nöjda än andra kunder råder det delade meningar bland personalen. Ungefär 2/3 tycker dock att det verkar vara så. Som anledning till detta nämns av Therese Haglund:

”man får en personlig kontakt med de ständigt återkommande kunderna, vilket resulterar i gladare miner och trevligt bemötande ifrån bägge parter”.

En annan anledning som uttrycks är att kundkortskunderna är nöjda med de förmåner som kortmedlemskapet innebär. Det råder delade meningar även om lojalitetsprogrammen har effekt på mängden klagomål.

På frågan om guld –eller leisuremedlemmarna har färre klagomål än andra kunder svarar några av respondenterna:

”Ja och nej. De berättar gärna om det är något som är fel. De känner att de ’vågar’ då de känner oss bättre” (Therese Haglund).

”Nja, vissa är nöjda, men vissa tror att de har betydligt större förmåner av sitt medlemskap än vad som gäller” (Christin Hallin).

5.3.3 Analys av kundlojalitet

Man kan säga att Hertz verkligen har tagit fasta på att kundlojalitet leder till intäkter och god lönsamhet. De två stora lojalitetsprogrammen samt samarbeten med andra företags förmånkort är tydliga tecken på relationsmarknadsföring genom satsningar på skapandet av lojala kunder.

#1 Club Gold-programmen är även ett tillvägagångssätt för arbetet med att göra en bilhyra smidigare och enklare för kunden. Levitt menar, som nämnts i teorin i avsnitt 2.2.2, att ju mer komplex en produkt är desto mer uppmärksamhet måste säljaren ge relationen. Hertz lojalitetsprogram, där man redan innan kunden kommer och hämtar bilen vet vilka specifika preferenser han/hon har, innebär att det bli lättare för säljaren att fokusera arbetet på att ge bra service. Eftersom mycket information redan finns tillgänglig krävs det inte heller lika mycket av en lojal kund som av en som företaget inte vet så mycket om. Detta gör att hela uthyrningsprocessen upplevs som smidigare och snabbare för kunden som är lojal och chanserna att han/hon fortsätter hyra ökar ännu mer.

Som någon ur frontpersonalen påpekar får bägge parter gladare miner och ett trevligare bemötande när en personligare kontakt uppstår. Denna personliga kontakt har i sin tur uppkommit genom upprepade hyror där personalen vet vilka preferenser kunden har eftersom han/hon är med i något av företagets lojalitetsprogram.

Det som däremot är tveksamt när det gäller medlemskap i Hertz Leisure är huruvida kunden blir lojal gentemot Hertz. Eftersom det är ett kravlöst medlemskap kan kunden lika gärna ha medlemskort även hos konkurrenterna. Detta är dock svårt att undersöka och man får kanske utgå ifrån att ett medlemskap leder till högre lojalitet. Medlemskapet är visserligen inte gratis om man inte hyr två gånger om året, så på något sätt kan man säga att man binder upp kunden hos företaget. Motsägande är dock att den eventuella avgiften på 150 kr om året ofta lätt kan tjänas in redan på en hyra eftersom rabatten är hela 10%.

5.4 Långsiktighet

5.4.1 Resultat av djupintervju

Lång sikt

För att behålla kunder på lång sikt samt för att skapa relationer tecknar Hertz, enligt AT, avtal med företag. Dessa företag binder då upp sig att hyra bil hos Hertz under en förutbestämd tidsperiod. Även de olika lojalitetsprogrammen leder till relationer på längre sikt med såväl företags –som privatkunder.

På frågan om man kan ta mer betalt av en kund som man har en relation med på lång sikt svarar AT både ja och nej. Det beror helt på vilket kundsegment det gäller. Vissa företag är beredda att betala mer för den service och kvalitet Hertz står för för dem. Andra företag tar däremot sina inköpsbeslut helt baserade på priset. Dessa anser man är mer otrogna i sitt inköpsbeteende samt har lättare för att byta till en annan hyrbilsleverantör när deras avtal går ut.

Anders Tärnell berättar:

”Självklart vill vi ha kunder som tänker långsiktigt, men mycket av detta avgörs på inställningen till resande på företaget i fråga”.

Det finns vissa kunder som man vet gärna betalar lite extra, t ex Platinummedlemmar hos First Card, men i gengäld krävs det även en motprestation från Hertz av det lilla extra. Man har därför t ex tagit in Jaguarer i bilflottan som riktar sig speciellt till de kunder man har en långsiktig relation med.

För att inte behöva sänka priserna mer än nödvändigt trots hög konkurrens försöker man få sina säljare att fokusera på kvaliteten som Hertz kan erbjuda. Man anser det mycket viktigt att inte sälja bort för mycket i onödan. Om priset skulle ligga på en kritisk nivå måste man ta hänsyn till olika strategiska aspekter och väga in detta. Ibland måste man teckna ett avtal med ett företag trots att priserna är låga. Det kan t ex gälla en så kallad prestigekund som är viktig för företaget eller för en enskild uthyrningsstations överlevnad.

Det kan även tilläggas att enligt den av GM gjorda marknadsundersökningen uppger 97% av respondenterna att de skulle kunna rekommendera Hertz som hyrbilsleverantör till sina kunder och bekanta. (Marknadsundersökning gjord av GM september 2002).

Kundavhopp

AT berättar att man inom Hertz ber om feedback från en del av de avhoppande kunderna men att det inte är någon standard att göra det.

Man ber om feedback främst från större kunder såsom företag som exempelvis avslutar ett längre kontrakt och tecknar ett nytt med konkurrenterna. Det kan även gälla vid en längre upphandling som slutligen inte leder till att ett avtal sluts mellan Hertz och det aktuella företaget. Enligt AT ber Hertz om feedback för att få reda på varför man väljer att inte hyra bilar av Hertz. Är det mindre saker försöker man rätta till dessa så fort det går, men allt som oftast är det priset som avgör vid val av leverantör. Gäller det stora saker tar man detta till sig och försöker på längre sikt att möta dessa krav och önskemål. T ex så har man inom Hertz tidigare haft en nackdel av att företaget inte varit miljöcertifierade. Då många företag som hyr av Hertz är miljöcertifierade är det mer eller mindre ett krav att Hertz bilar och processerna i uthyrningsarbetet också är det. Detta har Hertz tagit i beaktande och efter ett tags arbete är man nu miljöcertifierade.

För att få kunderna att dela med sig av sina synpunkter och upplevelser av bilhyror finns det enligt AT en möjlighet att göra detta via en enkät på Internet. Det krävs oftast någon form av ersättning för att få en kund att göra detta t ex i form av biobiljetter, lotter etc.

5.4.2 Resultat av intervjuer med frontpersonal

Samtliga respondenter upplever det som att kunderna ofta återkommer till Hertz många gånger. De tror att det beror på att Hertz levererar god service, har hög kvalitet på bilarna samt att personalen är glad, positiv och hjälpsam. Att man ofta kan anpassa priset till kundens behov och önskemål så att bägge parter bli nöjda nämns som en annan möjlig anledning till att många återkommer till Hertz för att hyra bil igen.

Det tyder på att alla kunder som inte har speciella avtal med Hertz får i stort sett samma pris, men en återkommande kund verkar ha lite större möjligheter till ett lägre pris. Detta beror enligt några av respondenterna på att de vill vara snälla och de vet att chansen är stor till ytterligare bilhyror om han/hon upplever en sänkning av priset enbart för honom/henne. Någon säger även att den som vill hyra bil för första gången ibland kan få bättre pris för att på så sätt locka denna kund att hyra hos just Hertz.

Tre av de åtta tillfrågade ur personalen säger att både nya och gamla kunder kan vara lika priskänsliga. Hälften anser att den som hyr bil för första gången oftast är mer priskänslig än en återkommande kund. Orsaken kan vara att de ringer runt och jämför priser hos flera olika bolag. Prisbilden kan vara viktigare än extra god service, vilken kunden hoppas ska vara likvärdig hos alla hyrbilsföretag. En av respondenterna menar även att förstagångskunden är osäker på hur en bilhyra riktigt fungerar samt hur prisbilden brukar se ut. En som tycker att en kund som hyrt flera gånger är mest priskänslig menar att denne brukar vilja se till att allting verkligen stämmer och att han/hon får samma eller bättre pris varje gång.

5.4.3 Analys av långsiktighet

Lång sikt

Genom hyrbilsavtalen som Hertz tecknar med andra företag binder man upp kunderna på längre sikt. Detta är sätt att öka kassaflödet på sikt då kunden så gott som lovat att återkomma och inte gå till konkurrenterna. Men det gäller också att vårda relationen under avtalstiden så att nya avtal kan tecknas när de gamla går ut. Det krävs ju enligt teorin kvalitet under en längre tid för att lojalitet ska uppnås (enligt avsnitt 2.2.3).

Det sägs i relationsmarknadsföringsteorin även att en återkommande kund ofta är beredd att betala ett högre pris. Detta ska på så sätt leda till ökade intäkter från högre priser. Det är tveksamt om det fungerar så inom Hertz. Det framgår både i djupintervjun och i intervjuerna med frontpersonalen att både nya och gamla kunder kan vara väldigt priskänsliga. Det kanske kan vara så att gamla kunder känner till den prisdjungel som råder på biluthyrningsmarknaden och därmed ställer högre krav på att få ett lägre pris. Då biluthyrarnas tjänster och produkter, som tidigare nämnts, är relativt homogena kan priset i många fall vara en avgörande faktor vid val av leverantör.

Det finns alltså inga belegg för att kunna säga att Hertz överlag kan ta mer betalt av en kund som man har en relation med på lång sikt. Många återkommande kunder kräver däremot extra rabatter och förmåner enbart på grund av det faktum att de är frekventa eller med i något lojalitetsprogram (jmf intervjusvar från frontpersonal angående kundlojalitet).

Kundavhopp

Enligt teorin har avhoppande kunder väldigt stor inverkan på företagets vinst (avsnitt 2.2.4). Att Hertz ber om feedback dels från avhoppande kunder och dels från de som efter upphandlingar ej tecknar något avtal är ett tecken på att man inser hur mycket man kan förlora på dessa kunder när de av någon anledning går till konkurrenterna. Genom att direkt rätta till de mindre felen som gör att kunderna hoppar av försöker man visa att man vill bli bättre och ge ett högre kundvärde för att få kunderna att komma tillbaka igen. Detta kan även ses som ett led i arbetet med att behålla andra kunder som kanske också skulle hoppat av tids nog om felen inte korrigerats. Att på längre sikt genomföra större förändringar, såsom t ex att miljöcertifieras, visar på att Hertz vill vara det enda alternativet för kunden samt att man är villiga att ändra på sig för att få nöjdare kunder på lång sikt. Hertz arbete med feedback kan alltså ses som ett tecken på flexibilitet och anpassningsförmåga gentemot kunderna som i slutändan bör leda till ökade intäkter genom att man kan behålla kunder som man annars riskerar förlora till konkurrenterna.

Att Hertz kunder kan lämna sina synpunkter på bilhyror är ett positivt led i undersökandet av vilka förbättringar som bör göras.

Däremot att kunden själv måste söka sig till Internet för att dela med sig av sina upplevelser kanske är att begära för mycket. Det krävs ju då någon form av engagemang som gör att kunden går in på Hertz hemsida från första början. Det kan tänkas att man på detta sätt går miste om synpunkter från många kunder som efter att de returnerat bilen ser hyran som ett avslutat kapitel. På så sätt kanske man inte upptäcker alla de förbättringar som behövs för att kvaliteten och kundvärdet ska vara så bra som möjligt och ge höga intäkter.

Lönsamma relationer

En så kallad prestigekund kan locka in nya kunder som genererar stora intäkter och är lönsam. Han/hon kan även förhindra att andra kunder hoppar av. Detta visar att en kund som egentligen inte ses som speciellt lönsam, p g a exempelvis alltför låga priser, indirekt blir det. Detta motsäger teorin om att vissa kunder ses som ”fel” kunder. Även om man inte har ett specifikt system för att beräkna vilka kunder som är direkt lönsamma måste man se vilka som indirekt leder till ökade intäkter i längden. Vissa kunder kan även vara trevligare för personalen att ha att göra med. Detta kan ju i sin tur medföra att personalen i hela organisationen som har kundkontakt kan trivas bättre. Positiv personal ger, som tidigare diskuterats, större möjligheter till ökade intäkter då de bli positivare gentemot både kollegor och andra kunder (jämför med analys av kvalitet och kundvärde).

Däremot är det inte sagt att det inte kan finnas många kunder som genererar alltför lite intäkter för företaget. Dessa kunder kan även vara de som bryter ned frontpersonalen eftersom de är väldigt svåra att tillfredsställda.

Hertz har, som tidigare nämnts, inget direkt system för att beräkna hur mycket en kund är värd för företaget. Men när det gäller avtal som sluts med andra företag på längre sikt vet man ungefär hur mycket kontot är värt, d v s säga hur mycket de kommer att hyra bil för under den angivna tidsperioden. Om ett företag efter en upphandling eller vid utgången av gällande avtal inte vill fortsätta att ha Hertz som hyrbilsleverantör vet Hertz till viss del hur mycket intäkter man går miste om. På så sätt vet man ungefär hur mycket dessa kunder är värda för företaget och man vet även t ex vid vilken prisnivå som de inte längre är lönsamma. Det som dessvärre inte går att mäta är intäkterna som genereras av dessa kunder indirekt genom word-of-mouth samt hur mycket som kan genereras av att företagskunderna även hyr av Hertz vid privata hyror.

Att nästan alla av de som medverkat i GMs marknadsundersökning svarar att skulle kunna rekommendera Hertz till kunder och bekanta är även tecken på god potential till positiv word-of-mouth.

5.5 Kunddatabas

5.5.1 Resultat av djupintervju

AT berättar att Hertz använder sig av kunddatabaser, och flera olika beroende på vilken kundkategori det handlar om, t ex affärsresenärer eller privatpersoner. I dessa finns all information som rör en bilhyra. Sedan 1 år tillbaka har man börjat bygga upp en databas som innehåller saker som kanske inte är helt relaterade till hyrbilar. Det kan gälla information om själva individen och dennes intressen. Ett exempel som ges är att om en resebyråchef är intresserad av golf så lägger man upp denna information i en skyddad databas.

Enligt AT lagrar Hertz alla hyreskontrakt som finns i datasystemet TRAC till en annan databas. Här kan man sedan se alla fält var för sig, t ex namn, adress, bilgrupp, hyreslängd, pris, betalningsmedel osv. Utifrån detta kan man göra undersökningar och dra slutsatser om olika kunders hyresvanor samt olika tendenser för en viss typ av personer.

Det är endast de som arbetar med de specifika kundgrupperna som har tillgång till kunddatabaserna, t ex säljare och marknadsförare.

Ett exempel där man har använt sig av kunddatabaserna för att öka intäkterna är en "Airport-promotion" som man började med under våren 2002. På flygplatserna är beläggningen som högst under vardagarna när affärsresenärerna hyr bilar och kampanjen går ut på att man ska öka beläggningen även på helgerna. AT berättar att genom kunddatabaserna kunde man hitta de affärsresenärer som hyr mest på vardagar samt andra potentiella kunder som kunde tänkas nappa på erbjudandet. Man gjorde ett utskick med låga helgpriser på flygplatserna till dessa befintliga och potentiella kunder. Man har fått ett otroligt bra resultat av kampanjen. Man har ökat utnyttjandegraden på flygplatserna på helgerna samt även lyckats få över en del privatkunder från konkurrenterna.

5.5.2 Resultat av intervjuer med frontpersonal

Samtliga av de tillfrågade av frontpersonalen säger att det finns lättillgängliga uppgifter som underlättar vid uthyrning till en kund som hyrt bil flera gånger tidigare. Det finns ett personligt register i datasystemet (TRAC), som innehåller personuppgifter och specifika önskemål på en stor del av de kunder som hyrt bil tidigare. Personalen kan själv välja att registrera in en kund i systemet om man tror att han/hon kommer att återkomma. Det finns även ett register som består av alla Hertz bilhyror i Sverige de senaste åren.

Personalen är överens om att datasystemet TRAC, med sina register, gör att det går smidigare vid både bokning och uthyrning eftersom man ser vad kunden normalt sett hyr för typ av bil, samt vilka förutsättningar som brukar ligga till grund. Man kan t ex se om kunden brukar få bilen levererad till en viss adress, deras körkortsnummer, kreditkortsnummer samt vilka specifika preferenser kunden har.

5.5.3 Analys av kunddatabas

Det förefaller som att Hertz har ett väl utvecklat system med olika kunddatabaser för olika kundsegment. Att man har databaser som innehåller information både om bilhyror och andra specifika kundpreferenser tyder på att man indirekt lär känna kunderna bättre. Detta medför att det blir lättare att rikta exempelvis olika erbjudanden till rätt mottagare när man söker nya kunder. Slutligen bör detta leda till en positivare uppfattning hos kunden som känner en personligare kontakt med företaget. Detta i motsats till massproducerade opersonliga erbjudanden från företag som inte har någon information om den potentiella kunden.

Även om det i Hertz kunddatabas inte finns några uppgifter på direkta intäkter och kostnader för varje kund har man däremot information om vad varje kund har köpt och när. Man kan på så sätt se vad varje kund genererar för intäkter genom sina köp. Dessvärre har man inget system för att beräkna de indirekta intäkter han/hon genererar genom exempelvis word-of-mouth eller andra intäkter som uppkommer som en följd av att man vet så mycket om kunden genom kunddatabasen.

Datasystemet TRAC, som all personal inom företaget har tillgång till, ger en bra bild av Hertz arbete med att leva upp till kundernas förväntningar. Att personalen kan se precis under vilka förutsättningar en kund tidigare hyrt bil förenklar hela uthyrningsprocessen både för kunden och frontpersonalen. Kundens intryck av hela processen har stora förutsättningar för att bli positivt när allt fungerar smidigt. Man kan därför säga att datasystemet, med alla kunduppgifterna, ger ökade förutsättningar för skapandet av god kundupplevd kvalitet och lojalare kunder. I sin tur bör detta, som tidigare diskuterats, medföra positiva intäktseffekter för företaget.

6. Slutsatser

6.1 Relationsmarknadsföring hos Hertz biluthyrning

Man kan generellt säga att det inom Hertz biluthyrning är viktigt att binda upp kunderna genom långsiktiga relationer eftersom det är väldigt enkelt för en kund att gå till konkurrenterna. Detta eftersom produkterna är relativt homogena och företagen ofta ligger nära varandra.

Genom min undersökning har jag kommit fram till att man inom Hertz i Sverige i stor utsträckning använder sig av de relationsskapande medel som det redogörs för i marknadsföringsteorin för att skapa intäkter genom långsiktiga kundrelationer.

6.2 Kvalitet och kundvärde

6.2.1 Slutdiskussion om kvalitet och kundvärde

Då ett biluthyrningsföretag har både komplexa och homogena produkter gäller det, enligt den genomförda undersökningen inom Hertz, att utmärka sig genom den kompletta relationen med kunden i alla led i en biluthyrningsprocess. Således kan man konstatera att när det gäller skapandet av kvalitet för att kunna leverera ett högt upplevt kundvärde fungerar det inom Hertz på ungefär samma sätt som förespråkas enligt teorierna om relationsmarknadsföring.

De flesta av respondenterna ur frontpersonalen påpekar att kommunikationen i företaget skulle kunna bli bättre. Detta ger anledning att förmoda att mer intäkter skulle kunna skapas om kommunikationen *mellan* olika avdelningar av företaget var bättre. Det räcker inte enbart att alla delar av organisationen sysslar med relationsskapande, det måste även kommuniceras vad som görs *mellan* de olika avdelningarna. På så sätt kan fler ur personalen känna sig informerade och engagerade och trivas bättre. Detta kan i sin tur också leda till minskad personalomsättning och ökade intäkter genom den positiva cirkel som då skapas.

Detta är något som det inte talas så mycket om i teorierna om relationsmarknadsföring.

Det påpekas allt som oftast att alla delar i en organisation måste arbeta med relationerna till kunderna men inte speciellt mycket på relationerna och kommunikationen *inom* företaget.

6.2.2 Slutsats kvalitet och kundvärde

Konklusionen av detta är att skapa intäkter genom relationsmarknadsföring görs inom Hertz till stor del genom satsningar på kvalitet och kundvärde. För att lyckas med detta måste alla delar av företaget vara involverade, inte minst frontpersonalen som möter kunderna.

6.3 Kundlojalitet

6.3.1 Slutdiskussion om lojalitet

Jag finner i den gjorda undersökningen anledning att anta att många kunder vill vara lojala och att de känner sig trygga genom att gå till samma hyrbilsleverantör varje gång de hyr bil. Samtidigt verkar det svårt för ett hyrbilsföretag att få kunderna lojala.

En anledning kan vara att då en bilhyra kan kosta relativt mycket blir priset mycket viktigare än andra faktorer. En annan anledning kan också vara att tjänsterna och produkterna inte skiljer sig speciellt mycket mellan de största etablerade biluthyrningsföretagen. Till råga på allt ligger de allt som oftast vägg i vägg eller enbart ett stenkast ifrån varandra. Det krävs då väldigt lite av kunden för att byta leverantör. Homogena produkter och god service hos flera bolag gör således att priset ibland blir avgörande trots att man gärna hade stannat hos samma leverantör gång efter gång.

6.3.2 Slutsats om lojalitet

Hertz har uppmärksammat sambandet mellan lojala kunder och positiva intäktseffekter, men det är svårt att kunna dra någon slutsats om huruvida lojalitetsprogrammen leder till kundlojalitet. Som undersökningen visar ligger det dock en väldigt god grund till att kunderna blir nöjda med kvaliteten då personalen vet vilka förväntningar de har. Dessa förväntningar känner personalen till för de kunder som är med i lojalitetsprogrammen och följaktligen är de kunderna nöjda och ett positivt samband mellan lojalitetsprogrammen och lojalitet kan därmed antas föreligga. Omfattningen på denna undersökning är dock för liten för att man ska kunna se det som ett generellt samband.

Med tanke på att både nya och återkommande kunder verkar vara priskänsliga ser man det ändå som positivt att ha lojalitetsprogrammen som ju är bonusgrundande för att kunderna som återkommer på så sätt känner att de gynnas genom lägre priser och specialerbjudanden.

6.4 Långsiktighet

6.4.1 Slutsats av intäktseffekter på lång sikt

Att långsiktiga relationer i många fall leder till ökade intäkter i form av att kunderna återkommer är rimligt hos Hertz, men inte nödvändigtvis att ytterligare intäkter skapas genom att de skulle vara beredda att betala mer.

Alltså: jag har kommit fram till att teorin om att relationsskapande gör kunderna mindre priskänsliga inte stämmer inom Hertz biluthyrning. En slutsats är dock att man kan ta in dessa intäkter genom andra metoder av relationsmarknadsföring, t ex genom merköp och positiva referenser. Man skulle kunna anta att detta fenomen gäller för hela biluthyrningsbranschen men det begränsade omfånget på denna undersökning ger inga grunder till att dra en sådan generell slutsats.

6.4.2 Slutsats lönsamma kundrelationer

En så kallad prestigekund som är viktig för Hertz kan man vara tvungen att ge ett väldigt lågt pris för att intäkterna ska kunna öka på lång sikt. Några av dessa kunder är de som sprider positiv word-of-mouth och intäkterna ökar på så sätt genom positiva referenser istället för av högre priser.

Detta strider mot teorin om att man måste dela upp kunderna i ”rätt” och ”fel” kunder för att bara attrahera de som är direkt lönsamma för företaget. Min slutsats är att det även kan finnas kunder som i sig inte har ett högt värde eller är omedelbart lönsamma för företaget, men att de på olika sätt indirekt kan generera större intäkter på lång sikt.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

- Det skulle vara intressant att göra en större undersökning med flera biluthyrningsföretag för att se om det kan dras generella slutsatser att intäkterna inte ökar på g a att man kan ta ut högre priser av kunder som man har långsiktiga relationer med.

Möjligtvis är detta en typ av marknad med väldigt hög konkurrens och homogena produkter där ett företag måste utmärka sig extra mycket genom låga priser samt hög kvalitet på både bilar och service för att uppnå konkurrensfördelar och skapa intäktbringande kundrelationer.

- Intressant att undersöka skulle vara huruvida större förändringar för att minska kundavhoppen skulle kunna påverka priserna. Det kanske är så att om företaget gör stora förbättringar och förändringar för att få behålla en viss kund kanske denna är villig att betala mer för denna extra kvalitet och service. På så sätt kanske man kan öka intäkterna genom högre priser till de speciellt utvalda kunder man gör stora förändringar för.

7. Källförteckning

Böcker

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur Lund.

Blomqvist, Ralf, Dahl, J & Haeger, T (1993) *Relationsmarknadsföring – strategi och metod i servicekonkurrens*, IHM Förlag AB.

Feurst, Ola (1999) *One-to-One Marketing – filosofi och metod*, Liber AB, första upplagan.

Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber-Hermods AB, upplaga 3:1.

Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*, John Wiley & Sons, 2nd edition.

Gummesson, Evert (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber AB, upplaga 2:1.

Hüttner, Max, Hester, U & Möller, T (1996) *Boken om intäkter*, Liber-Hermods AB, upplaga 1:1.

Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J & Wong, V (1999) *Principles of Marketing*, Prentice Hall, 2nd edition.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur Lund.

Söderlund, Magnus (1997) *Den nöjda kunden*, Liber AB, upplaga 1:1

Artiklar

Levitt, Theodore (1983) "After the sale is over...", *Harvard Business Review*, nr 5, sep-okt, s. 87-93.

Reichheld, Frederick F & Sasser, Earl W Jr (1990) "*Zero Defections: Quality Comes to Services*", sep-okt, s. 105-111.

Elektroniska källor

www.hertz.se (Hertz Sveriges hemsida) 4/11 2002

www.hertz.com (Hertz internationella hemsida) 15/11 2002.

www.burf.se (Biluthyrningsbranschens riksförbunds hemsida) 2/12 2002.

www.ad.se (Företagsfakta för First Rent A Car AB på Affärdatas hemsida) 20/12 2002.

Företagsinterna källor

Hertz intranät

Yellow Hertz Magasin nr 1/2001, Västerås

Tryckt medlemsinformation angående Hertz Leisure.

Marknadsundersökning gjord av GM Marknadskommunikation och CMA för Hertz september 2002.

Intervjuer

Telefonintervju den 20/12 2002 med Anders Tärnell, ansvarig för lönsamhetskalkyler och prissättning, på Hertz huvudkontor i Stockholm. E-post korrespondens samt telefonsamtal under perioden för undersökningen.

Telefonsamtal den 2/1 2003 med Kristina Persson, ansvarig för lojalitetsprogrammet Hertz Leisure.

Enkätintervju den 2/1-3/1 2003 med personal stationerad på Hertz uthyrningsstationer.
Intervjupersonerna var följande:

Annika Källmark, Göteborg
Christin Hallin, Sturups flygplats
Elisabeth Bergfors, Göteborg
Jan Hallberg, Malmö
Jenny Andersson, Sturups flygplats
Kristina Persson, Lund
Linda Wihlborg, Sturups flygplats
Therese Haglund, Malmö

Bilaga 1

Intervjuguide för djupintervju 20/12 2002 med Anders Tärnell

Allmänt:

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter inom företaget?
- Konkurrensbilden för biluthyrningsföretag?
- Vad är det som utmärker Hertz gentemot andra biluthyrningsföretag?
- Hur stor andel av uthyrningarna sker till företagskunder samt till privatpersoner?

Relationsmarknadsföring:

- Vad innebär begreppet relationsmarknadsföring för dig? Vet du i vilken utsträckning man arbetar med RM inom Hertz samt vilken betydelse RM har för företaget?

Kvalitet och kundvärde:

- Hur arbetar man inom Hertz för att skapa hög kvalitet på varorna och tjänsterna?
- Hur tror du att kvaliteten på Hertz bilar och tjänster ger ett högt upplevt värde hos kunderna?
- Hur bidrar god kvalitet på själva servicemötet till högt upplevt värde?

Lojalitet:

- Lojalitetsprogram? Vad har ni för program?
- Är det lönsamt/ger det positiva resultat?
- Har ni något speciellt system för att beräkna värdet av en lojal kund?
- Känner ni att ni kan ta mer betalt av en kund som företaget har en relation med på lång sikt, då genom att han gärna betalar för att han vet vad han får?

Långsiktighet:

- I och med hög konkurrens vill väl kunderna pressa priserna. Vad gör man för att möta dessa önskemål, men samtidigt skapa intäkter?
- Hur gör man för att behålla kunderna i ett längre perspektiv?
- Stannar en stor del av kunderna längre hos företaget?
- Ber man om feedback från avhoppande kunder?

Kunddatabas:

- Vad gör man för att känna till kundernas behov och förväntningar bättre?
- Finns det en kunddatabas inom Hertz?
- Om ja, hur ser den ut/hur är den upplagd? Vad finns det för information?
- Vem har tillgång till den?
- Vad vet kunderna om en eventuell kunddatabas?

Framtiden:

- Finns det något företaget tänkt göra den närmsta framtiden genom utveckling av RM?

Hela företaget:

- Hur anser du att kommunikationen är mellan personer inom företaget?
- Personalens betydelse för utvecklandet av kundrelationer?

Bilaga 2

Följdfrågor till djupintervju som skickats via e-post till Anders Tärnell och ställts per telefon under slutet av december och början av januari.

- Vet du hur man gör för att uppmuntra kunderna att dela med sig av sina synpunkter?
- Hur ber man om feedback från avhoppande kunder?
- Hur finner man svagheter och på vilket sätt ökar detta intäkterna?
- Hur använder man kunddatabaserna?
- Vilka intäktseffekter kan de ge?
- Hur kan man säga att registreringarna i TRAC (datasystemet som hela personalen har tillgång till) gör att personalen kan ge bättre service och kvalitet?
- Vilka effekter kan detta ge på intäkterna från kunderna?

Bilaga 3

Intervju till Hertz personal den 2/1-3/1 2003

1. A/ Tycker du att Hertz levererar en jämn och god nivå av kvalitet till kunderna?
B/ Om nej, vad kan detta bero på?
2. Verkar Hertz kunder i största allmänhet nöjda, eller upplever många kunder missnöje någon gång under bilhyran? (Såsom du ser på situationen)
3. A/ Upplever du att många kunder återkommer till Hertz många gånger?
B/ Om ja, vad tror du att det beror på?
4. Har du gått någon utbildning/kurs inom företaget som har lett till att du kan skapa bättre kvalitet och service vid mötet med kunden?
5. Hur upplever du att kommunikationen är inom olika avdelningar av företaget? T ex stationer emellan, stationen och bokningen, stationen och HK osv.
6. A/ Upplever du de kunder som är guld –eller leisuremedlemmar som nöjdare överlag med sina bilhyror än andra kunder?
B/ Har de färre klagomål?
7. A/ Vem brukar få bäst/lägst pris hos Hertz: en förstagångskund eller en kund som hyrt många gånger?
B/ Vem brukar vara mest priskänslig: förstagångskunden eller den återkommande?
C/ Varför tror du att det är såhär?
8. A/ Finns det lättillgängliga uppgifter för dig som gör det lättare att leverera bra service till en kund som återkommer/har hyrt många gånger tidigare?
B/ Om ja, vad är det för uppgifter?
9. A/ Upplever du att det görs färre fel och misstag vid hyror med återkommande kunder?
B/ Varför?
10. Känner du dig informerad och engagerad i vad som händer inom företaget?