



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats

Höstterminen 2007

Så kan David besegra Goliat

En studie av fyra små detaljhandlares marknadsföring

Handledare:

Magnus Lagnevik

Författare:

Peter Burlin

Miao Yan

Stort tack till alla som har tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer. Vi vill speciellt tacka
vår handledare Magnus Lagnevik för alla goda tips och råd.

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Så kan David besegra Goliat – En studie av fyra små detaljhandlares marknadsföring
Seminariedatum:	2008-01-24
Ämne/kurs:	FEKP01 Magisteruppsats, Företagsekonomi, 15 ECTS
Författare:	Peter Burlin & Miao Yan
Handledare:	Magnus Lagnevik
Nyckelord:	Marknadsföring, relationsmarknadsföring, strategi, detaljhandeln, små företag
Syfte:	Att undersöka vad framgångsrika mikroföretag inom detaljhandeln faktiskt gör inom området marknadsföring för att hålla sig vitala och konkurrenskraftiga på marknaden. Om möjligt även ge vissa generella rekommendationer till små fristående detaljhandlare baserat på vad vi hittar.
Metod:	Induktiv metod. Öppna kvalitativa intervjuer utfördes med företrädare för fyra framgångsrika små företag inom detaljhandeln.
Teoretiska perspektiv:	Relationsmarknadsföring, nischmarknadsföring, marknadsföring för små och medelstora företag, marknadsföringsmixen (4P), strategisk positionering, socialfilosofi
Empiri:	Urval bestående av fyra fristående små företag inom detaljhandeln. Två låg i Lund och två i Malmö. Samtliga var väl etablerade, lönsamma och uppskattade av sina kunder.
Resultat:	Företagen i studien satsade på god service och hade en stor andel lojala kunder som de ofta kände vid namn, och sade sig vara väldigt lyhörda för deras önskemål. De satsade snarare på att vara bra inom en viss nisch än att hålla ett brett sortiment. Internet ansågs vara ett viktigt marknadsföringsverktyg. Företagens marknadsplanering kännetecknades av ett informellt tillvägagångssätt och marknadsinformationen ansamlades främst genom beslutstagarens personliga nätverk. Detta resultat diskuterades och några allmänna rekommendationer gavs.

Summary

Title:	How David can beat Goliath – A study of the marketing practices of four small retailers
Seminar date:	24/1/2008
Course:	FEKP01 Master thesis in Business Administration, 15 ECTS
Authors:	Peter Burlin & Miao Yan
Advisor:	Magnus Lagnevik
Key words:	Marketing, relationship marketing, strategy, retail industry, small business
Purpose:	To investigate what successful small companies in the retail industry actually are doing in the area of marketing to remain competitive in the marketplace. If possible, to give some general recommendations to other small retailers based on what we find.
Methodology:	Inductive method. Open qualitative interviews were conducted with representatives of four successful small companies in the retail industry.
Theoretical perspectives:	Relationship marketing, niche marketing, marketing for SMEs, marketing mix (4P), strategic positioning, social philosophy
Empirical foundation:	The selection consisted of four small companies in the retail industry. Two of them were situated in Lund and two in Malmö. They were all well established, profitable, and appreciated by their customers.
Results:	The companies in the study focused on delivering excellent service quality and had a large share of loyal customers, whom they often knew by name and whose requests they listened to. They were trying to excel within a certain niche rather than to carry a wide range of products. The Internet was perceived as important. Their market planning was informal and market information was gathered using the decision maker's personal network. These results were discussed and some general recommendations were made.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING & PROBLEMFORMULERING	6
1.1 INLEDNING	6
1.2 TRENDER INOM DEN SVENSKA DETALJHANDELN	6
1.3 DEFINITIONER.....	7
1.4 NYTTAN AV SMÅ- OCH MEDELSTORA FÖRETAG	8
1.5 PROBLEMDISKUSSION	9
1.5.1 Tidigare forskning i ämnet.....	10
1.6 SYFTE	11
1.7 DISPOSITION	12
2. METOD	13
2.1 INDUKTIV ANSATS	13
2.2 KVALITATIV METOD.....	14
2.3 VAD ÄR MARKNADSFÖRING?.....	15
2.3.1 Marknadsföringsmixen och 4P: En klassiker	15
2.3.2 Relationsmarknadsföring	16
2.3.3 Marknadsföring som analys, strategi, taktik och kultur	17
2.3.4 Element som ingår i marknadsföringsbegreppet	18
2.4 KVALITATIVA INTERVJUER	19
3. EMPIRI	22
3.1 ARKEN	22
3.2 FRUKTPÅGENS JOURBUTIK	24
3.3 TEHUSET JAVA AB.....	26
3.4 FRILUFTSVAROR AB.....	28
4. ANALYS & TEORI	32
4.1 MARKNADSFÖRING HOS STORA DETALJHANDLARE	32
4.2 KUNDRELATIONER OCH SERVICE: EN POTENTIELL KONKURRENSFÖRDEL FÖR SMÅ DETALJHANDLARE.....	32
4.2.1 Relationsmarknadsföring	33
4.2.1.1 Ringa storlek en konkurrensfördel när det gäller service.....	34
4.3 STRATEGIER FÖR SMÅ DETALJHANDLARE	35
4.4 STORLEK HAR LITEN BETYDELSE PÅ NÄTET	36
4.5 4P	37
4.5.1 Produkt	37
4.5.2 Pris	38
4.5.3 Plats.....	38
4.5.4 Promotion.....	39
4.6 FORMELL MARKNADSPLANERING	41
4.6 NÄTVERK OCH ENTREPRENÖRENS BETYDELSE	42
5. SLUTDISKUSSION	44
6. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	46
7. REFERENSER	47

1. Inledning & problemformulering

1.1 Inledning

Många äldre minns med nostalgi de dagar då varje litet samhälle var fyllt med små butiker, caféer och olika serviceinrättningar. Ville man ha kött fick man gå till den lokala slaktaren, bröd krävde ett besök hos bagaren och nya skor en visit hos skomakaren. Nu har som bekant de flesta småbutiker försvunnit, och trenden är alltjämnt att detaljhandlare blir allt större men färre till antalet. Multinationella giganter såsom Hennes & Mauritz, Wal-Mart och Starbucks vinner bara mer och mer utrymme på marknaden och tränger undan mindre konkurrenter. Knappt var sjunde timme dyker en ny Starbucks upp på ett gathörn (James 2004). Varannan dag öppnas en ny Wal-Mart. Hennes & Mauritz har expanderat sin verksamhet de senaste åren med nya butiker i bl.a. Japan, Kuwait, Irland, Ungern och Kina (H&M 2007).

Att höja rösten för att rädda de små butikerna är inte något nytt. Nytt är heller inte att notera att denna strävan i stort varit förgäves (Green 2005). De dagar då mindre affärsinrättningar dominerade kommer troligtvis aldrig att komma tillbaka. Stora kedjor drivs av visionärer som förstår vad kunderna vill ha och är villiga att investera hårt för att ge dem det. Även dessa startade i en mer blygsam skala och har lyckats för att de skapar ett högt värde för sina kunder. Många små detaljhandlare uppmanar sina kunder att handla eller förlora sina lokala butiker (ibid.). Problemet är bara att inte tillräckligt många gör det, vilket betyder att inte tillräckligt många behöver de tjänster eller varor småhandlarna tillhandahåller. På sikt kommer utbudet att vara en reflexion av den efterfrågan som finns och de affärsidkare som lyckas är även de som konsumenten eftersöker (Bergström & Kolterjahn 2004).

Det rätta sättet att överleva och växa är således inte att skylla på sina kunders konsumtionsvanor. För att lyckas krävs att småhandlarna själva förändrar sig och sina tjänster. Små, lokala butiker är fortfarande mycket viktiga för vissa människor, speciellt då äldre och de som saknar möjligheten att ta sig till de stora köpcentren och butikerna som ofta ligger en bit utanför centrum. Men för att det alltjämnt ska finnas små detaljhandlare en bra bit in i 2000-talet krävs att ägarna slutar att förlita sig på enbart de grupper som inte har något annat val (Green 2005). Små butiker måste även attrahera konsumenter med valmöjligheter.

1.2 Trender inom den svenska detaljhandeln

Det faktum att stora företag bara blir större och större ställer små detaljhandlare inför svåra utmaningar och risken att i slutändan bli utkonkurrerade. Med sina skalfördelar och goda förhandlingsposition mot leverantörer och tillverkare kan stora kedjor erbjuda ett större utbud av produkter till lägre priser. Trender visar att det i regel är de företag som satsar på stordrift och tydliga butikskoncept som blir framgångsrika (Om detaljhandeln 2006). Detta har lett till att stora kedjor har kunnat vinna allt fler marknadsandelar inom detaljhandeln på de små, oberoende handlarnas bekostnad. Effektiviseringen av inköp, logistik, marknadsföring och butiksläge ligger alla bakom de stora kedjornas framgångar. Det har också visat sig att butikskedjor som satsar på större butiker med ett brett utbud, bra priser och långa öppettider är väldigt uppskattade hos kunderna (ibid.). Exempel på kedjor som arbetar enligt denna modell i Sverige är Dressmann, H&M, Clas Ohlson, Wedins och The Body Shop.

Hotet mot småbutikerna kommer inte enbart från svenska storkedjor. Internationaliseringen är ett faktum även inom detaljhandeln och tyska byggvarukedjor som Bauhaus och Hornback har med stor framgång etablerat sig på den svenska marknaden. Även när det gäller

hemelektronik har tyska kedjor börjat inta Sverige. Ett exempel är Media Markt som öppnade sin första svenska butik i Stockholm i september 2006 och som sedan dess har lanserat sju till butiker runtom i landet (Sunström 2006, Media Markt 2007). Dressmann och El-Giganten är två andra exempel på framgångsrika kedjebutiker som ägs av stora internationella aktörer. Bodyshop och Inter Sport är två exempel på internationella franchisekoncept (Bergström & Kolterjahn 2004).

Ett annat område inom detaljhandeln som kännetecknas av fler och fler stora kedjor är modebranschen. På Malmös gågator finns idag ett 80-tal modebutiker varav endast en åttondel inte tillhör en kedja (Fürstenberg 2007). För bara ett knappt årtionde sedan var enskilda butiker i majoritet. Nu har många små butiker flyttat till mindre sidogator. Höga hyror är en av anledningarna till förändringen. En annan orsak är att små butiker inte kan hålla öppet lika länge som kedjorna. På gågatorna återfinns förutom de svenska modejättarna som Hennes & Mauritz, KappAhl och Lindex även utländska Zara och Esprit.

Detaljhandeln i Sverige och hela Europa kännetecknas vidare av lågpristrend, där prisutvecklingen de senaste årtiondena har varit långsam, stillastående eller i till och med fallande (Cronholm & Kolterjahn 2005). Till exempel inom dagligvaruhandeln har prisnivån varit oförändrad sedan 1991 och i sällanköpshandeln har den stigit i lägre grad än den allmänna prisutvecklingen. Detta har varit positivt för konsumenterna men samtidigt gjort det svårare för små detaljhandlare med få möjligheter att pressa priserna och samtidigt bibehålla acceptabla marginaler. Inom dagligvaruhusmarknaden dominerar också de fyra största dagligvaruhuskedjorna ICA, COOP, Axfood och Bergendahls stort (Prochazka & Bergström 2006).

En annan övergripande trend är att detaljhandeln alltmer koncentreras till externa köpcentrum eller citygallerior, på gatuhandelns bekostnad (Bergström & Kolterjahn 2004). Dessa köpcentrum kännetecknas i sin tur av likriktning med ett stort inslag av kedjebutiker. I de tio största köpcentrumen i Sverige är andelen kedjebutiker över 60 % (ibid.) och vi förmodar att deras andel av den totala omsättningen är än högre. Denna utveckling med dels fler och större köpcentrum och dels en ökad likriktning av butiksutbudet i dem kommer troligtvis att fortsätta då synergieffekter förekommer. De stora kedjorna vill etablera sig i köpcentrum och köpcentrum vill ha stora kedjor som hyresgäster (ibid.).

1.3 Definitioner

Enligt EU:s lagstadgade definitioner (SME definitions 2003) av företagsstorlek sysselsätter *små och medelstora företag* (SMF) färre än 250 anställda och har en årsomsättning som inte överstiger 50 miljoner euro, eller en balansomslutning som inte överstiger 43 miljoner euro per år.

När vi använder detta begrepp hänvisar vi till denna definition. Emellertid är det inte säkert att alla våra andrahandskällor använder sig av samma definition när de använder begreppet.

Denna definition innefattar *små företag*, som har en omsättning eller balansomslutning som inte överstiger 10 miljoner euro och sysselsätter färre än 50 personer, samt *mikroföretag*, som sysselsätter färre än 10 personer och har en balansomslutning eller omsättning som inte överstiger 2 miljoner euro. När vi fortsättningsvis skriver om ”*små detaljhandlare*”, ”*små företag*” eller liknade, hänvisar vi dock inte till ovannämnda definitioner. Vad vi avser är företag med maximalt ett tiotal anställda och enbart en eller ett fåtal butiker.

1.4 Nyttan av små- och medelstora företag

Att små och medelstora företag (SMF) är viktiga för samhället råder det i dag en stor enighet om. Enligt Europeiska Unionen (Nyman, Berck & Wörsdörfer 2006) utgör de ryggraden i vår ekonomi, då det ofta är i SMF nya affärsidéer och jobb skapas. Forskare som Hills (1999) har också konstaterat att dessa är mycket viktiga för ekonomisk tillväxt och innovation. Fairbairn (1988), Loucks (1988) och Rauch & Frese (2000) bekräftar att en stark småföretagssektor gynnar den ekonomiska tillväxten och innovation eftersom små företag producerar nyskapande idéer och bidrar till områden som export och forskning och utveckling (se Singh et al 2007, s. 7). Även svenska forskare som Dan Johansson (2002) har uppmärksammat småföretagandets betydelse för tillväxten och sysselsättningen.

Enligt Svenskt Näringsliv (2006) står SMF för hela 2/3 av den europeiska sysselsättningen, en siffra som stiger till 80 % inom vissa industrisektioner som textil, konstruktion och möbel. Det går med andra ord knappast att överskatta betydelsen av småföretagande och entreprenörskap för vårt samhälle och vår ekonomi. Dessutom har förstås de flesta stora företag en gång börjat som små, och bland morgondagens stora företag kommer säkert vissa av dagens småföretag återfinnas.

Den holländske marknadsföringsprofessorn Bart Nooteboom (1988) har också konstaterat att SMF är viktiga för ekonomin eftersom de driver innovationen framåt. Han menar dock att de ofta tvingas att söka det nya, eftersom de i längden har svårt att konkurrera med stora företag med tillgång till stora resurser och skalfördelar. Nooteboom fokuserar dock inte på de rent ekonomiska faktorerna. Istället utgår han ifrån arbeten av socialfilosofer som Marx och Habermans och kritiserar den neoklassiska ekonomiska teorin som säger att vinstmaximering sker i företag eftersom detta är rationellt, och att detta implicit är bra. Detta antagande, som ligger till grund för så många nationalekonomiska teorier och modeller, stämmer helt enkelt inte med verkligheten, menar han. I synnerhet i SMF överväger ofta värden som självständighet och arbetsglädje de rent ekonomiska. Nooteboom menar att det finns indikationer att anställda vid små företag trivs bättre än anställda vid stora företag, även om karriärmöjligheterna ofta är små och lönerna lägre.

Personalen får i SMF ofta mer varierade uppgifter och större frihet, vilket kan leda till att de anställda upplever mindre alienation och mer glädje. Driften av små företag är dessutom mer ad hoc och intuitiv än den är vid stora företag. Därför kan små företag enligt Nooteboom ses som en motvikt till en tillvaro där en alltmer omfattande specialisering och rationalisering leder till hård reglering från stat eller organisation, vilket i sin tur kan innebära att individer förlorar mycket av sin frihet och känsla av betydelse. Han menar att även om den totala prestationen och de ekonomiska resultaten i en organisation eller stat ofta förbättras av dylik rationalisering, hamnar många utanför som åskådare och får därmed svårt att se betydelsen av sin roll i en organisation och helheten i de processer de deltar i. Nooteboom anser alltså att rationaliseringen som stora organisationer (inklusive staten) bidrar till på vissa sätt sänker livskvaliteten, även om de också höjer den materiella välfärden.

Nooteboom tar även upp annat som SMF bidrar med såsom ”*the refuge hypothesis*” som säger att småföretagande ofta är ett sätt för arbetslösa att få sysselsättning, speciellt då unga, kvinnor och medlemmar av etniska minoriteter. Att sysselsättningen vid SMF är (eller var då artikeln publicerades) stabilare än vid stora företag under konjunkturcykler kan ses som ett bevis på detta. Detta kan också ses som att andra värden än vinstmaximering ofta är viktiga, då en småföretagare som arbetar i nära relation med sina medarbetare kan förmodas ta mer hänsyn till de personliga problem avskedningar leder till.

Blankson, Motwani & Levenburg (2006) har i en amerikansk studie också funnit att värden som goda relationer till medarbetare och en miljö att trivas i ofta är viktigare än vinstmaximering och pengar i SMF.

1.5 Problemdiskussion

Med tanke på den fortsatt ökande konkurrensen från stora företag står det klart att små detaljhandlare behöver hitta något som tillåter dem att utveckla och upprätthålla en konkurrenskraftighet för att hålla sig vid god vigrör eller växa. Som vi har nämnt innan är det svårt för små företag att matcha de stora företagens finansiella och mänskliga resurser. De har inte lika stor möjlighet att pressa ner priserna eller erbjuda lika stort sortiment av varor/tjänster och de får inte alltid de bästa affärslägena, något som är av högsta vikt i detaljhandeln. Med större resurser är det dessutom lättare för stora företag att sprida information om sitt företag, sitt budskap och sina produkter eller tjänster. Genom att använda sig av olika kommunikationsmetoder och täcka flera distributionskanaler samtidigt kan de därmed nå ut till fler konsumenter.

Frågan är då vad små företag kan göra för att konkurrera med sina stora mäktiga konkurrenter. Kan verkligen David besegra Goliat också i verkligheten? Vi anser att det är möjligt, då det trots allt finns en hel del framgångsrika och växande små detaljhandlare i dagens Sverige (Prochazka & Bergström 2006). Men vad är då deras hemlighet? Då vi visat att nyttan av små och medelstora företag är stor, ligger det inte bara i småhandlarnas eget intresse att lära sig mer om detta. Nej, hela samhället gynnas på många sätt av en livskraftig småföretagarkultur. Vi menar att detta skapar ett stort allmänintresse för att öka kunskapen om vad framgångsrika detaljhandlare kan göra för att förbättra sin konkurrenskraft. Vår förhoppning är att detta arbete kan göra just detta.

Vad som avgör hur väl små detaljhandlare lyckas är förstas komplicerat. Många saker kan den enskilde handlaren påverka själv medan andra står utanför dennes direkta kontroll. Exempel på det senare är de flertal institutionella hinder som enligt Företagarna (Tillväxt genom smådriftsfördelar 2006) försvårar för svenska småföretagare. De menar bland annat att det svenska skattesystemet och kollektivavtalsnormerna gynnar storföretag. Dan Johansson (2002) på Ratio, ett självständigt forskningsinstitut, är av samma åsikt och argumenterar bland annat för att arvsskatten och Lagen Om Anställningsskydd (LAS) ska ses över för att underlätta för småföretagen, vilket indirekt även kan förbättra den svenska tillväxten. Även om vi tror att det är viktigt att minska dessa byråkratiska hinder, är detta inget vi kommer att behandla inom ramarna för detta arbete. Vi kommer istället att fokusera på det som varje enskild detaljhandlare kan göra i sin verksamhet för att bli mer konkurrenskraftig. I en stor kvantitativ undersökning har Huang & Brown (1999) undersökt vilka problem australiensiska småföretagare upplever i sin verksamhet. Det område som den klart största andelen respondenter (40%) uppfattar som problematiskt är marknadsföring och försäljning (*sales/marketing*). Enligt LounaFood, som är en livsmedelsenhet inom Åbo universitets fortbildningscentral, är marknadsföring ofta en flaskhals även för små finska livsmedelsproducenter och detaljhandlare (Jakobsson 2004). Då detta område således upplevs som kritiskt av många har vi valt att fokusera våra ansträngningar just här.

Skolböcker beskriver ofta marknadsföring som en till stor del rationell process där marknadsinformation samlas in och analyseras på ett välorganiserat och objektivt vis, detta trots att ny forskning visar att det emotionella och undermedvetna ofta påverkar konsumenter

i högre grad än rationellt tänkande (Hill 2003). Då en konventionell marknadsföringsstrategi alltså bör vara välorganiserad och utöver annonsering även innefatta bland annat extensiva marknadsundersökningar, formell analys av empiri samt planering, blir den som regel också mycket dyr. Marknadsföring kan därför ses som en stark konkurrens fördel för de stora kedjebutikerna då småhandlarna ofta saknar ekonomiska förutsättningar att matcha sina stora konkurrenter i dessa aktiviteter. Forskare som Gilmore, Carson & Grant (2001) och Hogarth-Scott et al (1996) har också kommit fram till att de flesta SMF i praktiken inte har möjlighet att ägna sig åt konventionell marknadsföring, då resurserna och kompetensen för detta som regel saknas. Istället kännetecknas marknadsföringen av reaktivt, informellt och intuitivt beslutstagande av ägaren, som ofta är en generalist utan specialistkompetens inom området. Studier från England (Martin & Chapman 2005) visar också att små och medelstora företag anställer väldigt få utbildade marknadsförare. Anledningen sägs vara att nyexaminerade marknadsförarens färdigheter inte passar i SMF då de tänker i banor som kräver tillgång till de stora resurser som återfinns i stora företag.

Denna problematik får vissa forskare (Hogarth-Scott et al 1996) att ifrågasätta huruvida SMF över huvud taget bör praktisera marknadsföring i dess akademiska betydelse. Andra, som Simpson et al (2006), anser att de bör ägna sig åt fler marknadsföringsaktiviteter för att öka sin konkurrenskraft. Meningsskiljaktigheter som dessa är dock främst på en begrepps- eller definitionsnivå. På en praktisk nivå ser vi det som självklart att även mindre företag med resursbrister på bör ägna sig åt marknadsföring. Frågan är snarare *hur* de bör arbeta med detta. Det är inte säkert att de kan eller bör ägna sig åt samma aktiviteter som sina stora konkurrenter.

1.5.1 Tidigare forskning i ämnet

Vi har redan noterat att marknadsföring i dess akademiska betydelse ofta relaterar till stora företag. Därför är det inte förvånande att det inte finns mycket forskning om marknadsföringen hos små företag i allmänhet eller hos små detaljhandlare i synnerhet.

I en forskningsrapport för Handelns Utredningsinstitut (HUI) konstaterar Prochazka & Bergström (2006) att det trots de stora kedjebutikernas fortsatta utbredning finns det en hel del snabbväxande så kallade "Gasellföretag" inom handeln. De har intervjuat företrädare för fem av dessa framgångsrika små detaljhandlare och hittat vissa framträdande likheter. De säljer alla produkter av hög kvalitet med kärnprodukten i centrum till kunder som värderar detta högre än ett lågt pris. Med ett undantag sägs inte läget vara av kritisk betydelse för försäljningen. Dessa företag har nöjda kunder som attraherar nya kunder som främsta marknadsföringsverktyg. Vidare har de platta organisationer där personalen har stort eget ansvar vilket ses som en mycket viktig konkurrensfaktor. Prochazka & Bergström konstaterar slutligen att det finns en brist på studier om framgångsrika handelsföretag.

Vi har även tagit del av en finlandssvensk studentuppsats där författaren (Jakobsson 2004) valt att inrikta sig på små och medelstora livsmedelsproducenter och detaljhandlare i Finland, för att titta på hur de möter konkurrensen från stora företag. Här utgår författaren ifrån att små företag behöver adoptera en marknadsorienterad attityd för att kunna vara konkurrenskraftiga och undersöker således enbart faktorn marknadsorientering i företagen. I studien skickades kvantitativa enkäter ut för att avgöra i vilken grad företagen i urvalet var marknadsorienterade. Studien kom fram till att små och medelstora företag i Finland förvisso var marknadsorienterade men att förbättringar fanns att göra. Vidare konstaterades att

ansamlingen av marknadsinformation ofta skedde på ett informellt sätt och mer sällan med hjälp av formella marknadsundersökningar.

På ekonomihögskolor är det inte ovanligt att studenter får lära sig att skriva marknadsplaner eller andra strategiska affärsplaner som ska hjälpa företag att bli framgångsrika då det sägs finnas ett samband mellan strategisk planering och företagsresultat (Hodges & Kent 2006). Emellertid är forskning om huruvida detta samband faktiskt förekommer långt ifrån samstämmig, framförallt när det gäller små företag. Att just formell marknadsplanering är en konkurrensfördel för små företag är en hypotes i en studentuppsats från Umeå Universitet skriven av Brundin & Johansson (2006). Författarna tar sin utgångspunkt i att marknadsplanering ofta implicit sägs beskriva vad som sker i stora företag. De har intervjuat företrädare för fem fristående företag med färre än 10 anställda för att lära sig mer om hur marknadsplaneringen, innefattande steg såsom kundundersökningar, positionering och segmentering, ser ut hos dem. Tre av dessa var detaljhandlare. Författarna fick konstatera att de små företagen i urvalet använde dessa skolboksmetoder i mycket liten utsträckning. Trots sina informella och intuitiva metoder var de dock tillräckligt framgångsrika för att år efter år driva sina företag med lönsamhet.

Det finns också ett fåtal internationella studier om hur små detaljhandlare kan konkurrera med större konkurrenter. I en amerikansk artikel argumenterar Litz & Stewart (2000) för att små detaljhandlare bör hålla öppet sent på kvällen (eller tidigt på morgonen) då de stora kedjebutikerna har stängt. Tanken är att utnyttja de tillfällen då en kund behöver en vara och inte kan vänta till nästa dag för att köpa den.

Till skillnad från ovannämnda studier syftar vi till en mer generell studie av vad små företag gör för att lyckas på marknaden, det vill säga vi vill inte begränsa oss till en undersökning utifrån enbart marknadsorientering eller formell planering, utan snarare vara öppen för alla perspektiv. Det är vår avsikt att gå in i studien med ett öppet sinne och försöka få en så korrekt och heltäckande bild som möjligt om småföretagens marknadsföringsaktiviteter och strategier.

1.6 Syfte

Med tanke på att kunskapen om hur små detaljhandlare agerar (eller bör agera) för att möta den svåra konkurrensen på marknaden är bristfällig, ser vi en poäng i att göra en bred studie i explorativt syfte. Vi ämnar därför undersöka vad ett antal framgångsrika små detaljhandlare faktiskt gör inom området marknadsföring för att hålla sig levande på marknaden. Prochazka & Bergströms (2006) har gjort just detta när de tittat på snabbväxande ”gasellföretag” inom handeln, även om de inte begränsat sig till enbart marknadsföring. Deras urval inkluderar bland andra Make Up Store och Phonak. Dessa företag är inte stora, men de har en offensiv tillväxtstrategi vilket är nyttigt ur samhällsekonomisk synpunkt. Vi ser dock inget fel i att små detaljhandlare inte har kraftig tillväxt som ett främsta mål, då vi har visat att det finns andra värden som kan vara minst lika viktiga. Med aggressiva tillväxtstrategier kan dessutom risken för konkurs öka (Reynolds et al 2006) och det är förståeligt att inte alla vill satsa på detta. Medan Prochazka & Bergströms studie (2006) fokuserar på snabbväxande detaljhandlare som i regel aspirerar till att bli stora eller medelstora kedjor, har vi istället valt att studera fristående företag som sysselsätter färre än tio heltidsanställda. Det urval vi har gjort är heller inte underkastat ekonomiska nyckeltal eller dylikt, då det inte bara är ekonomisk prestation som enligt vårt synsätt avgör huruvida en liten detaljhandlare är framgångsrik eller ej. Vad som för oss är viktigare än kvantifierbara uppgifter om ekonomin är hur uppskattat företaget

verkar vara av dess kunder och i det lokala samhället. Dock är lönsamhet förstås en förutsättning för att driva ett företag och vi har därför bara inkluderat väl etablerade och lönsamma små detaljhandlare i studien.

Syftet med denna studie är att undersöka vad framgångsrika små detaljhandlare faktiskt gör inom området marknadsföring för att hålla sig vitala och konkurrenskraftiga på marknaden. Hur gör de för att nå ut till sina existerande och potentiella kunder? Var ligger deras fokus när det gäller marknadsföring? Vilka lärdomar har de dragit av tidigare erfarenheter? Utifrån de empiriska data vi samlar in hoppas vi finna gemensamma mönster eller enskilda företeelser som med hjälp av adekvat teori kan förklara framgången hos företagen i vårt urval. Då den tidigare forskningen inom ämnet är bristfällig, kan också mönster uppstå som inte är möjligt att koppla till existerande teori. I dessa händelser kommer vi att argumentera för våra egna slutsatser och redogöra för dem. Om möjligt kommer vi även att ge vissa generella rekommendationer till små detaljhandlare baserat på vad vi hittar.

Vår förhoppning är att detta underlag kan intressera inte bara akademiker utan även små detaljhandlare som söker möjligheter att på sitt eget sätt hitta ett framgångsrikt marknadsföringskoncept. Småföretagare inom andra branscher kan också finna detta av intresse då deras relativa resursbrist ger upphov till liknande problem och möjligheter som detaljisternas.

1.7 Disposition

Första delen av uppsatsen består av en bakgrundsbeskrivning och problemformulering där vi redogör för motivet bakom vårt ämnesval och varför vi finner ämnet relevant. Tidigare forskning i ämnet tas upp och problemdiskussionen mynnar sedan ut i ett syfte.

Del två beskriver de forskningsmetoder som vi har använt för att samla in och analysera empiri. Vi ger argument för varför just dessa metoder blev valda.

I den tredje delen av studien presenterar vi insamlad empirisk data.

Därefter följer ett avsnitt av lämpliga teorier och analys av empirin. Studien avslutas med en slutdiskussion och vi ger även förslag till vidare forskning.

2. Metod

I följande avsnitt redogör vi för vilka metoder vi har använt oss av i vår undersökning för att samla in och analysera empirin. Vi argumenterar för varför just dessa metoder valdes och tar upp styrkor och potentiella svagheter hos metoderna. Vi har valt att först belysa de svagheter som förknippas med metoderna vi använt för att sedan bättre kunna minimera dess negativa inverkan och höja validiteten hos vår studie.

2.1 Induktiv ansats

I flera studier vi har tagit del av undersöker författarna små företag utifrån ett redan bestämt perspektiv, till exempel för att se huruvida små företag är marknadsorienterade eller om de använder sig av formell eller informell planering. Inom samhällsvetenskaplig forskning är de flesta studier av en sådan deduktiv natur, där forskaren härleder (deducerar) en eller flera hypoteser utifrån tidigare kunskap och teori för att sedan granska den eller dem med hjälp av insamlad empiri (Bryman & Bell 2005). Detta deduktiva sätt att arbeta, att först skaffa sig vissa förväntningar och sedan samla in data för att se om förväntningarna och verkligheten överensstämmer (Jacobsen 2002), var inte det mest lämpliga tillvägagångssätt för oss.

Istället för en deduktiv ansats, där vi skulle börja med fastställda teorier och grunda studien på dem genom att undersöka *om* dessa teorier kan hittas i små företag, valde vi att göra "tvärtom", nämligen gå från observationer till teori. Eftersom den tidigare forskningen i ämnet är bristfällig ville vi vara öppna för att identifiera hittills "okända" mönster och potentiella framgångsfaktorer hos små detaljhandlare. Vi har därför valt en bredare, explorativ utgångspunkt där vår fråga är mer av en *vad*-fråga. Vad är det dessa framgångsrika företag gör? Vad har de för strategier eller planer? Utifrån empirin kommer vi därefter att leta efter teorier som potentiellt kan förklara de fenomen vi har observerat. Induktion är således när vi utifrån enskilda händelser sluter oss till en generell kunskap om ett fenomen (Andersen 1998).

En kritik mot forskare som använder sig av deduktiv ansats är att de tenderar att ha begränsade förväntningar och således endast letar efter information de förväntar sig att hitta men missar eller ignorerar andra potentiellt viktiga delar (Jacobsen 2002). Med en induktiv ansats går däremot forskare ut i verkligheten med ett öppnare sinne och samlar in information som på ett rättvisare sätt återspeglar den komplexa verkligheten. Vi är dock medvetna om kritiken som säger att ingen kan vara helt öppen och att undersökaren alltid kommer att göra någon slags medveten eller omedveten avgränsning (ibid.). Alla har olika uppfattningar om vad som anses vara viktigt och mindre viktigt vilket påverkar insamlingen av data. Därför kan en undersökning sällan sägas vara helt induktiv då den ofta även innehåller vissa deduktiva drag.

Trots kritik mot båda ansatserna ansåg vi induktion vara det förfaringsätt som bäst passar vår frågeställning, då vi ville få in så mycket information som möjligt om vad framgångsrika små företag gör och inte låsa oss till att undersöka endast en framgångsvariabel. Empiriska samband som uppkommer kan sedan tjäna som hypoteser för smalare men mer djuplodande, deduktiva studier i framtiden.

2.2 Kvalitativ metod

Den induktiva ansatsen förknippas oftast med kvalitativa metoder (ibid.), vars centrala element handlar om att skapa en djupare förståelse för det problem vi undersöker (Andersen 1998). Med tanke på våra frågeställningar bedömde vi att det bästa sättet för insamling av data var just en kvalitativ metod, då den information vi sökte är för komplex för att kodifieras, mätas och förklaras med siffror. Istället är vår avsikt att beskriva med ord hur marknadsföringen ser ut i de företag vi studerat. Då vår problemställning har mer av en explorativ karaktär, det vill säga att den avser utforska ett förhållande eller fenomen vi inte har mycket kunskap om (ibid., Andersen 1998), krävs det en metod som kan gå på djupet och få fram nyanserade data. Det är i en sådan här situation som den kvalitativa strategin kommer in. Det är värt att nämna att detta oftast innebär att forskaren måste koncentrera sig på ett fåtal enheter eftersom varje enhet tar mycket mer tid i anspråk än vid kvantitativa studier.

En annan viktig aspekt som gör att en kvalitativ metod bäst lämpar sig för att belysa vår forskningsfråga är dess öppenhet. Med öppenhet menar vi att vi som forskare försöker strukturera så lite möjligt i förväg gällande vilken information som ska samlas in. Vi tvingar inte på respondenterna fasta frågor med givna och begränsande svarsalternativ utan det är de själva som bestämmer vilken information de anser bäst belysa vår frågeställning. Detta gör att kvalitativa metoder ofta får hög intern giltighet (validitet), vilket innebär att vi på ett bra sätt mäter det vi ämnar mäta, och att överensstämmelsen mellan teoretiska begrepp och observationer är hög (Jacobsen 2002, Bryman & Bell 2005).

En annan styrka hos denna metod är flexibiliteten (Jacobsen 2002). Vår problemställning är utgångspunkten för undersökningen, men om det visar sig att ett oförutsett men intressant mönster dyker upp under undersökningens gång, kan vi snabbt ändra problemställningen och undersökningsdesignen och studera saken närmare i ett iterativt tillvägagångssätt.

En nackdel med kvalitativa metoder är dock att möjligheten att generalisera till en större population blir låg, eftersom antalet enheter som undersöks generellt sett är litet (ibid.). Den externa giltigheten (validiteten) blir med andra ord lägre jämfört med kvantitativa studier. Kvalitativa metoder går mer in på djupet än på bredden och vi påstår därför inte att vi kommer att kunna ge en heltäckande bild av marknadsföringen i små framgångsrika företag. Däremot hoppas vi att den information vi samlar kan skapa mer klarhet i detta och stå som en grund som med fördel kan kompletteras med exempelvis kvantitativa studier med stora urval.

Den typen av kvalitativ metod vi bedömde vara mest lämplig för att få den information vi var intresserade av var öppna individuella intervjuer då varken observation eller fokusgrupper var passande tillvägagångssätt. Att studera marknadsföringen genom observation hade krävt tid och en tillgång till företagen vi inte hade. Fokusgrupper hade heller inte varit ett lämpligt val då vi inte var intresserade av gruppsynpunkter, utan snarare vad de individuella företagsledarna hade att säga.

Innan vi redogör för själva utförandet av intervjuerna kommer vi att presentera ett avsnitt med avsikt att definiera begreppet marknadsföring. Detta är nödvändigt inte enbart för att genomföra intervjuerna utan även för att kunna besvara vår frågeställning. Begreppen i problemformuleringen är basen för studiens kunskapsproduktion och därför är det av högsta vikt att både forskare och läsare har en förståelse för dessa (Andersen 1998). Språket har en avgörande betydelse och därför bör vi använda ett språk så att andra tolkar begreppen på samma sätt som vi. Vi måste följaktligen precisera betydelsen av begreppen.

2.3 Vad är marknadsföring?

I följande kapitel vill vi försöka förklara för läsaren vad vi egentligen menar när vi pratar om marknadsföring. Som bekant är vårt syfte att undersöka marknadsföringen hos små detaljhandlare och utifrån detta försöka förklara vilka faktorer ligger bakom dessa företags framgångar. För att kunna göra detta är det viktigt att först klargöra exakt vad vi menar med marknadsföring, det vill säga hur vi definierar det. Först när detta är bestämt kan vi samla in information. När vi sedan är klara över de teoretiska aspekterna kan vi ställa frågor som ger oss relevant empiri.

När begreppet marknadsföring dyker upp tänker många endast på reklam och försäljning, framförallt de som inte har någon formell marknadsföringsutbildning. Detta är kanske inte så konstigt med tanke på att dessa två områden är de mest synliga delarna. I mer akademiska sammanhang är emellertid definitionen bredare. Reklam och försäljning utgör viktiga delar av marknadsföring, men de är långt ifrån de enda. Marknadsföring har många andra komponenter som inte får glömmas bort. Trots att akademikerna är eniga om att detta, finns det emellertid ingen enstämig definition av vad marknadsföring egentligen är.

Ett exempel på vad termen marknadsföring betyder kommer från American Marketing Association som ger följande definition: *“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders”* (Market definitions 2007).

The Chartered Institute of Marketing (CIM) definierar marknadsföring som: *“...the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably”* (2007).

Ytterligare en tolkning av marknadsföring kommer från marknadsföringsgurun Philip Kotler och lyder som följande: *“a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and values with others”* (Armstrong & Kotler 2003, s. 5). Trots att det finns så många olika definitioner av marknadsföring menar Kotler att själva kärnan i begreppet handlar om utbytesprocessen (1971). Marknadsföring sker enbart när det finns två eller fler parter som har något att utbyta.

Lundén & Svensson (2006, s. 11) beskriver marknadsföring som processen *“att först ta reda på vad marknaden (kunderna) vill ha, sedan uppfylla dessa önskingar och genom olika aktiviteter få kunderna att köpa av dig”*. Författarna påpekar också att ett företags marknadsföring inte är synonymt med reklam och försäljning utan även täcker områden som exempelvis marknadsundersökningar, public relations (PR) och hemsidor.

2.3.1 Marknadsföringsmixen och 4P: En klassiker

Ett vida accepterat sätt att beskriva marknadsföring och vad det innebär i praktiken är genom marknadsföringsmixen och de 4P. Neil Borden presenterade för mer än 50 år sedan marknadsföringsmixen (*the marketing mix*) som är en blandning av marknadsföringsverktyg som företag använder för att uppnå ett visst resultat (Van Waterschoot & Van den Bulte 1992). Bordens mix bestod av 12 olika element, men menade att antalet inte var absolut. På 1960-talet introducerade Harvardprofessorn E. Jerome McCarthy kanske den mest kända versionen av marknadsföringsmixen, genom att dela upp marknadsföring i fyra olika delar, eller grupper av aktiviteter, som han kallade de 4P; pris, produkt, promotion och plats (Rafiq & Ahmed

1995). *Produkt* handlar om de aktiviteter och val som företagen gör angående vilka produkter och tjänster som erbjuds till kunden, såsom sortiment och kvalitet. *Pris* behandlar hur mycket kunderna får betala för produkten eller tjänsten. *Plats* omfattar aktiviteter beträffande hur produkter görs tillgängliga för kunderna. Slutligen innefattar *promotion* marknadskommunikationen, som oftast populärt används synonymt med marknadsföring. Detta område innefattar reklam, PR, direktmarknadsföring och andra aktiviteter som företag använder för att få ut information om sina produkter till kunder.

Marknadsföringsmixen bestående av de 4P har kritiserats allt mer de senaste årtiondena. Många akademiker menar att den förvisso kan vara användbar, men att den behöver kompletteras med andra element eller i vissa fall bör bytas ut helt. Ofta har det handlat om att lägga till ytterligare P:n, eller byta ut dem mot helt nya akronymer. Booms & Bitners (1981) version av marknadsföringsmixen har hela 7 P:n, där de tre nya elementen är *people*, *process* och *physical evidence*. Denna 7P-modell syftar mest till serviceindustrin, men vissa författare menar att den även gäller för företag som säljer fysiska produkter (Rafiq & Ahmed 1995).

Orsaken till att Booms & Bitner lade till *people* (som syftar på alla som är direkt eller indirekt är involverade i kundservice) var för att visa hur viktig den mänskliga komponenten är i alla aspekter av marknadsföring. Författarna menar till exempel att personalen är ett viktigt verktyg i att påverka kunders uppfattning om produkterna/tjänsterna och bör således räknas med i marknadsföringsstrategin. Det är därför företag måste ta hänsyn till "kvaliteten" hos de anställda. *People* innefattar förutom personalen också kunderna, både företagets kunder och andra potentiella kunder. *Physical evidence* syftar på den fysiska miljön där tjänsterna/produkterna levereras till kunden. Detta inkluderar alla påtagliga ting som underlättar utförandet av tjänsten och marknadskommunikationen. Den tredje komponenten, *processen*, avser alla de procedurer, mekanismer och aktivitetsströmmar som kunden genomgår för att erhålla tjänsten eller produkten. Booms & Bitner menar att företag kan kontrollera dessa tre element och använda dem till att påverka konsumentbeteende och att dessa således bör inkluderas bland marknadsföringsverktygen.

2.3.2 Relationsmarknadsföring

En idé som har fått mer och mer erkännande som en av de viktigaste delarna i marknadsföring handlar om relationer med kunderna. Konceptet relationsmarknadsföring säger att basen i marknadsföring är att bygga kundrelationer. Grönroos (1990 se Grönroos 1994, s. 9), en av de främsta företrädarna, menar att marknadsföring "*is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises.*"

Grönroos (ibid.) menar att företag idag befinner sig i en annorlunda konkurrenssituation jämfört med för 50 år sedan. Marknaden kännetecknas av mindre produktdifferentiering och företag försöker därmed hitta nya och bättre sätt att öka dragningskraften hos sina produkter och skapa värde för kunderna. Ett sätt är att satsa just på relationer och service till kunderna. Andra områden företag kan differentiera sig på innefattar ryktshantering, upplevelsen av köpet, ägandet av produkten och teknisk support med mera (Grönroos 2000 se Lindgreen 2004, s. 677).

Marknadsföring har förr handlat om att fokusera på att skaffa nya kunder, men fokus har nu skiftat till att behålla befintliga kunder. Det sägs att det kan kosta tio gånger mer att värva en ny kund än att behålla en gammal och att kostnaden för att få en ny kund på samma

lönsamhetsnivå som en förlorad kund kan vara upp till 16 gånger så hög (Lindgreen 2004). På dagens mättade marknad kan det därför vara lönsammare att fokusera på att behålla befintliga kunder, utveckla relationen med dem och på så sätt även öka lönsamheten (ibid.).

Lojala och trogna kunder kan i sin tur även hjälpa företagen nå ut till nya kunder utan någon extra kostnad, genom ryktesspridning eller word-of-mouth (WOM). Uttrycket WOM syftar på verbala kommunikationer mellan till exempel företaget, experter, familj och befintliga och potentiella kunder. Ett företags framgång kan påverkas i hög grad av dylik information som cirkulerar mellan människor. Vissa menar att WOM är den äldsta sorten av marknadskommunikation (Ennew, Banerjee & Li 2000) och i många fall även den mest betydande. WOM kan emellertid vara negativt såväl som positivt för ett företags försäljning. Studier har visat att det är rimligt att anta att missnöjda kunder kommer att uttrycka sin missnöjdhet till minst nio andra personer (ibid.) vilket kan bidra till gömda kostnader i form av negativ WOM (Haywood 1989). Förmågan att kunna hantera WOM kan leda till lägre marknadsföringskostnader samt en minskning av dessa gömda kostnader och ses således som en konkurrensfördel.

En annan författare som håller hårt på betydelsen av kundlojalitet och WOM är Frederick Reichheld, som anses vara relationsmarknadsföringens grundare. Han ligger bakom *net-promoter score*, ett instrument som mäter lojalitet och hur troligt det är att kunder rekommenderar ett företag till sina bekanta. Reichheld (2003) menar att *net-promoter score* är ett bättre sätt att mäta lojalitet än nöjd kund index (NKI), eftersom kunder som rekommenderar ett företag sätter sitt eget rykte på spel, något de bara gör om de är mycket nöjda och lojala. Kunder som är "passivt tillfredsställda" (*passively satisfied*) men inte överförtjusta kan mycket väl vara återkommande kunder men det är inte troligt att de spontant rekommenderar företaget till vänner och bekanta.

Äkta lojalitet har alltså inverkan på tillväxten och därför bör företag sträva efter att skaffa lojala kunder och att göra dem till försäljare, så kallade *promoters*. Missnöjda kunder kallar man *detractors*, och då det är troligt att dessa pratar illa om företaget kan de sänka tillväxten genom att avråda vänner och bekanta att använda dess tjänster. Hans mätsystem, som vi inte ska gå in på i närmare detalj, är ett verktyg för att kontrollera hur nöjda och lojala företagets kunder är. Reichheld menar att den enda hållbara vägen till lönsam tillväxt kan ligga i ett företags förmåga att få dess lojala kunder att agera som dess marknadsförare. Därför rekommenderar han företag att knyta belöningssystemen hårt till hur högt en enhet presterar på *net-promoter* skalan.

2.3.3 Marknadsföring som analys, strategi, taktik och kultur

Vissa forskare menar att marknadsföring i stor grad handlar om analys. Marknadsföring går ut på att analysera och förstå kunder, konkurrenter och företags interna styrkor, kompetenser och svagheter (Weiss 2005). Weiss påpekar att många förknippar marknadsföring enbart med taktik, det vill säga aktiviteter som reklam och dylikt, men att taktik är värdelös utan kunskap. Marknadsföring är mycket mer än bara marknadsföringstaktiker. Taktik själv kommer inte att ta dig någonstans, men taktik tillsammans med en strategi baserad på en jättebra analys baserad på akkurat information tar dig exakt dit du vill.

Ett ytterligare belegg på hur brett konceptet marknadsföring kan vara kan hittas i en studie av Romano & Ratnatunga (1995). Dessa författare visar på att marknadsföring innefattar väldigt

många olika delar och refererar till Websters (1992) klassifikationssystem av dimensioner av marknadsföring, nämligen marknadsföring som kultur, strategi och taktik.

Marknadsföring som kultur skildrar grundläggande värderingar om att kunden guidar ett företags riktning. Den fokuserar också på ett företags förmåga att bedöma hur attraktiv en marknad är, genom analyser av kundbehov och konkurrerande produkter, och hur företagen potentiellt kan konkurrera på marknaden. Marknadsföring som kultur handlar också om att främja en kundorientering hos företaget genom att identifiera kundperspektiv och sedan se till att företagets hela värdekedja speglar vad kunderna vill ha och behöver.

Marknadsföring som strategi innefattar aktiviteter som har med marknadssegmentering, målgruppsbestämning och positionering att göra och hur ett företag ska konkurrera inom sina valda affärsområden. Segmentering är den process där marknaden delas in i grupper av konsumenter baserat på deras behov och karaktärsdrag. Målgruppsbestämning gäller företagets utvärdering av de olika marknadssegmenten, hur attraktiva de är och val av segment att satsa på. Positionering är den process där företag bestämmer hur de vill att de valda marknadssegmenten ska uppfatta dem och deras produkter i relation till konkurrenterna. Marknadsföring som strategi baseras på noggranna analyser av inte bara kunder och konkurrenter, men också av företagets resurser och färdigheter. Detta kan liknas med vad Weiss (2005) har påpekat i sin artikel om att se marknadsföring som analys.

Marknadsföring som taktik fokuserar som namnet avslöjar på marknadsföringstaktiker Romano & Ratnatunga (1995). Dessa taktiker innefattar aktiviteter inom ramarna för de berömda 4P; produkt, pris, promotion och plats. Marknadsföring som taktik är när företag gör analyser med utgångspunkt i dessa aktiviteter och sedan fördelar sina resurser mellan dem på det sätt som de anser ger bästa resultat.

2.3.4 Element som ingår i marknadsföringsbegreppet

Ovanstående definitioner och beskrivningar ger ingen klar bild av vad marknadsföring är eller inte är, då olika forskare vill knyta olika element till begreppet och definierar det på skiljda vis. Vi har heller ingen ambition att bidra med en ytterligare tolkning för dess egenvärdes skull. Däremot kräver vår frågeställning att vi för oss själva bestämmer vilka aktiviteter som innefattas i begreppet. Som underlag för denna studie har vi därför haft alla ovannämnda definitioner och tolkningar av marknadsföring i åtanke. Vi har valt en bred tolkning snarare än en smal. Med hjälp av de definitioner och beskrivningar ovan har vi sedan sammanställt en lista över de områden vi anser hör till marknadsföring. Denna redovisas på följande sida.

Dessa områden vi anser höra till marknadsföring är följande*:

Pris

- rabatter
- kredit

Plats

- butiksläge
- täckning
- kanaler

Produkt

- variation
- kvalitet
- varumärken

Promotion

- reklam
- public relations (PR)
- sales promotion,
- point-of-purchase
- butiksmiljö
- direktmarknadsföring

Personal

Word-of-mouth (WOM)

- rykteshantering

Relationsmarknadsföring

- kundrelationer
- service
- organisationskultur

Strategi

- segmentering
- målgruppsbestämning
- positionering

Marknadsplanering

Analys av:

- konkurrenter
- kund
- företag

* Under varje rubrik har vi listat några exempel på vad som ingår i begreppet.

2.4 Kvalitativa intervjuer

Då vi hade definierat för oss själva vad marknadsföring innebär var vi redo att utföra själva intervjuerna.

Med utgångspunkt i vår frågeställning ansåg vi som sagt att öppna intervjuer var det bästa tillvägagångssättet i jämförelse med andra kvalitativa metoder.

Som bekant är vårt syfte att undersöka vad små framgångsrika företag gör inom marknadsföringsområdet för att stå starka på marknaden. Vad är det som gör att dessa små detaljhandlare inte blir utkonkurrerade som så många andra? Innan vi kan svara på denna fråga var vi tvungna att bestämma vad vi menade med framgångsrik och hur vi skulle hitta dessa framgångsrika företag. Vi bestämde oss att genomföra en förundersökning och fråga människor om de hade någon liten favoritaffär eller om de kunde nämna en affär som i deras ögon var välkänd och omtyckt av andra. Vi bedömde att på detta sätt kunna få fram namn på företag som många kände till, som hade ett bra rykte och som var populära i folks ögon, något vi anser är betydelsefulla kriterier för framgång. Ett annat kriterium som vi höll på var att företagen ska ha funnits på marknaden en längre tid och således är, eller åtminstone under en längre tid varit, lönsamma på ett hållbart sätt. En liten detaljhandlare som besitter alla dessa karaktärsdrag ansåg vi kunna uppfylla titeln som framgångsrik.

På grund av begränsade resurser och tid valde vi att studera fyra företag, vilket är en godtycklig siffra. Hade vi haft obegränsat med tid, pengar och analysmöjligheter hade vi kunnat intervjua ”alla” små framgångsrika detaljhandlare som finns, men det är uppenbart att så inte är fallet. Dessutom handlar kvalitativa metoder om att klarlägga fenomen och titta på det unika och specifika (Jacobsen 2002) snarare än att säga något om det generella. På grund

av mängden tid som fordras för att samla in och analysera svaren från intervjuerna tyckte vi att fyra var en rimlig siffra.

De flesta människor vi pratade med under förundersökningen var bosatta på olika platser runtom i Skåne och de tipsade följaktligen om detaljhandlare som ligger relativt nära våra egna bostäder. Det var med avsikt vi valde att samtala med människor i trakten, eftersom närheten innebar att vi skulle få tid och resurser att räkna bättre och att vi skulle ha större möjlighet att utföra personliga intervjuer, vilket vi föredrog framför telefonintervjuer. Vid personliga intervjuer har vi båda möjligheten att anteckna, vilket ökar vår chans att få med all relevant information. Det är också lättare rent praktiskt att spela in samtalet, vilket vi också gjorde i två av fallen. För att spara tid ringde vi i de flesta fallen upp företagen i förväg och frågade om de hade tid och om de ville ställa upp på en intervju. Vi ville inte åka till företagen bara för att få höra att de inte har möjlighet att prata med oss. När vi ringde var vi också noga med att förklara för respondenterna syftet med studien och orsaken till att vi hade valt just dem, så att de kunde avgöra huruvida de ville medverka eller ej.

Efter förundersökningen fick vi fram ett flertal tips. Vi är medvetna om att vårt urval inte är statistiskt representativt för en större population men det är heller inte vår avsikt att utifrån våra upptäckter generalisera till alla små detaljhandlare i exempelvis Skåne eller Sverige. Emellertid var vi intresserade av att få med olika slags detaljhandlare då vårt syfte var att studera hela detaljhandeln och inte bara exempelvis livsmedelsbranschen. Av denna anledning fick vi sälla bort några av våra tidiga tips. Av de fyra företag vi slutligen bestämde oss för att studera hade två av dem ingen möjlighet att delta då de inte ansåg sig ha tid. Vi fick då ersätta dem med två andra företag som också uppfyllde våra krav.

De fyra företagen i vårt slutgiltiga urval är följande: Bokhandeln Arken, Fruktpågens Jourbutik, Tehuset Java och Friluftsvoror.

En fördel med öppna intervjuer är att vi som undersökare inte ger intervjuobjekten fasta svarsalternativ utan ger dem möjligheten att prata fritt. Dock betyder detta inte att intervjun helt saknade strukturering. Vi hade trots allt ett bestämt problem vi ville få bukt med. Dessutom kan en helt ostrukturerad intervju leda till väldigt komplexa data som blir näst intill omöjligt att analysera (ibid.). För att kunna sätta problemställningen i fokus har vi därför valt en delvis strukturerad intervju med en plan eller intervjuguide för vad som ska behandlas (Andersen 1998, Jacobsen 2002). Med intervjuguiden till vår hjälp kan vi försäkra oss om att de ämnesområden vi vill diskutera faktiskt tas upp. Denna intervjuguide innehåller, inte helt överraskande, de punkter som vi menar innefattas i begreppet marknadsföring.

En nackdel med denna metod är att den tar mycket tid, både när det gäller själva utförandet av intervjun och analysen av informationen som vi får in (Jacobsen 2002). Detta är ett fall där vi har fått prioritera *”många variabler framför många enheter”* (ibid., s. 143).

Intervjuerna med respektive företag utfördes endast en gång då vi bedömde att det skulle räcka för att få all de data vi behövde. I vissa fall där forskare vill ha en helhetsbild av ett enskilt fall skulle det vara nödvändigt att upprepa intervjuer (Jacobsen 2002), men då vi var mer intresserade av flera fall var en intervju per företag tillräcklig.

Intervjuerna varade mellan 20 och 60 minuter och utfördes i respektive butik, förutom i fallet Tehuset Java där intervjun skedde över lunch på en restaurang. Vi försökte se till att intervjuerna var långa nog att få fram all relevant information men inte så långa att

respondenterna blev uttröttade. För övrigt visste vi att de var mitt uppe i julrushen och ville därmed inte ta upp för mycket av deras tid.

Vid ett par av tillfällena där vi hade möjlighet, spelade vi in intervjun, självklart efter att ha fått respondenternas tillåtelse. På detta sätt kunde vi få med allt respondenterna sa ordagrant och dessutom få intervjun att flyta på bättre. Inspelningen hjälper också till att minska felbeskrivningar av empirin och därmed höja validiteten hos den.

Vi hade inga bestämda frågor med bestämd ordning, utan snarare punkter som berörde vårt ämne som hjälp. Vi bad respondenterna att berätta om deras verksamhet, speciellt då deras marknadsföringsaktiviteter, och gav dem möjligheten att stå för det mesta av pratandet. Fanns det däremot något område som de inte tog upp men som vi var intresserade av att veta mer om, hjälpte vi dem på traven genom att ställa några få frågor om just detta område. I de flesta fallen försåg respondenterna oss med tillräckligt med information för att täcka de allra flesta ämnespunkterna utan att vi behövde hoppa in med speciellt många frågor.

Vid intervjutillfällena frågade vi alltid om respondenterna ville vara anonyma men ingen av de fyra företagen hade något emot att ställa upp med sina namn. För att ytterligare försäkra oss om en hög validitet erbjöd vi också att skicka utskriften av intervjun och även den färdiga uppsatsen. Syftet med respondentvalidering (deltagarvalidering), den process genom vilken forskare lämnar resultaten till dem som har varit med i undersökningen, är just att bekräfta att forskarens beskrivning är riktig (Bryman & Bell 2005).

Efter att vi hade fått intervjun nedskriven skickade vi redogörelsen per e-post till de företag som hade tackat ja till vårt erbjudande. Vi bad respondenterna titta igenom beskrivningen och om de hade möjlighet eventuellt korrigera fel eller lägga till mer information. Tehuset och Arken svarade och gav oss feedback vilket ledde till att vi kunde korrigera enstaka missuppfattningar. De var dock nöjda med framställningen i sin helhet vilket tyder på en hög validitet. Av en lyckosam tillfällighet var de intervjuer som vi inte fick någon feedback på också de som vi spelade in. Ljudkvaliteten på inspelningen är bra och vi är övertygade om att vad de sa också är vad vi noterat.

3. Empiri

I detta avsnitt ämnar vi redogöra för den insamlade data från de fyra företagsintervjuer vi genomförde. Vi kommer att börja med att beskriva verksamheten generellt för respektive företag för att sedan fokusera på deras historiska och nuvarande marknadsföringsaktiviteter.

3.1 Arken

Bokhandeln Arken, som ligger intill Domkyrkan, är ett välbekant inslag i Lunds stadsbild. Butiken öppnades redan 1972 och höll till en början till i de lokaler tredjevärldsbutiken Klotet nu använder. När Verbum tvingades kasta in handduken på 1980-talet kunde Arken ta över deras lokal på Kyrkogatan och här finns de än idag.

Arken, som är en ekonomisk förening med omkring 2400 medlemmar, startades av ett gäng teologistudenter som upplevde att utbudet av utländska teologiböcker var dåligt. Till en början drevs butiken främst på ideella grunder med i princip oavlönade studenter som personal, men idag är alla som arbetar med butiken anställda, förutom styrelsen som fortfarande arbetar ideellt. Sortimentet dominerades länge av just teologisk studentlitteratur men det har breddats med åren. Arken säljer idag främst böcker med inriktning på livsåskådning, andlighet, teologi och religion men de har även viss skönlitteratur och pocketböcker. Utöver detta säljs här också CD-skivor, filmer, kyrkliga textilier samt bruks- och prydnadsföremål, allt med ett kristet eller andligt tema. Arken, som idag har ”tre och en halv” anställda, strävar efter att vara en personlig bokhandel med kunden i fokus, och har kanske tack vare detta klarat sig relativt bra i konkurrensen mot de stora kedjorna.

Stig Karlsson, som är ansvarig för butiken, är vänlig nog att ta sig tid för en intervju mitt under julhandeln. Stig är teolog i grunden, och saknar formell marknadsföringsutbildning. Han berättar att deras målgrupp är troende i allmänhet, med en spets mot svenska kyrkan. Vissa produkter, såsom luciabiljetter, doppresenter och skönlitteratur inriktar sig även mot icketroende. Omkring hälften av försäljningen går ut i paket och hela 2/3 betalas via faktura. Arkens kunder återfinns alltså inte bara i Lundatrakten utan runt om i hela landet samt utomlands. Tidigare använde sig butiken av stora postorderkataloger för sin distansförsäljning. Nu används istället Internet för postorderhandeln och Stig menar att en bra hemsida är mycket viktigt för butikens framtid och konkurrenskraft. Fortfarande tas dock många order upp per telefon men Stig vill helst styra dessa kunder till hemsidan. För närvarande håller därför Arken på att skapa en ny, bättre hemsida, som till exempel kan rekommendera produkter som passar bra ihop med befintliga inköp. Stig, som inte är främmande för ny informationsteknologi, berättar att han också intresserat sig för hur man kan hamna högre upp på listan av sökresultat hos Google. Han uppmanar alla medlemmar, vänner och bekanta att besöka hemsidan så fort de sitter vid en främmande dator. Stig säger att han tidigare har experimenterat med en egen hemsida och på detta sätt fått upp den på förstasidan eller till och med allra först för vissa sökord.

Den största delen av marknadsföringsbudgeten går till annonsering. Generellt sett är Arkens annonsering smalare ju längre bort från Lund den är riktad. Målgruppen och positioneringen är således relativt generell i närområdet, där butiken till viss del marknadsförs som en allmän bok- och prylaffär, medan den för sina postorderkunder är mycket mer nischad till specialområdena som teologisk litteratur och liturgiska prylar. I trakten annonserar Arken därför i lokaltidningar med en mer allmän läsarkrets medan rikstäckande annonser återfinns i till exempel svenska kyrkans tidning Amos. Arken har även en annons i Enirokatalogen samt

en länk i onlineversionen. Det går även att hitta Arkens hemsida genom att klicka sig vidare från kyrksajten.se.

I jul- och konfirmationstider läggs extra mycket resurser på annonsering. Det största problemet med annonseringen är svårigheterna att bedöma responsen, menar Stig. Vid ett försök med rabattkuponger i den lokala gratistidningen förra julen konstaterades dock att alltför få kuponger kom tillbaka. Ett annat problem är att få annonsen utformat efter önskemål. Tidigare har Arken lämnat en skiss, men då resultatet ofta inte blev som de hoppats på, bestämde sig Stig i somras för att köpa in designprogrammet *InDesign* och utforma annonserna själv. Arken har nyligen också testat direktreklam för första gången i samarbete med konkurrenten Din Bok. Företaget tror att detta kan vara bra då det är relativt billigt i jämförelse med tidningsreklam. Att skicka reklamutskick till tusentals hushåll kostar lika mycket som en annons.

Arken lever främst på sin kärna av trogna kunder. I och med sitt attraktiva läge vid ett gångstråk nära Stortorget får de dock en hel del spontana kunder också. Att de dessutom ligger just intill Domkyrkan är förstås gynnsamt. Många kristna som kommit för att besöka kyrkan går också förbi Arken, även under sommarmånaderna då cityhandeln annars brukar stanna av. Stig har sedan han tog över upplevt att skyltningen på gatan och i skyltfönstren gett goda resultat. Exempel på detta är en barnboksrea som marknadsfördes endast med fönsterskytning, samt försäljningen av så kallade pryttlar med kristet tema som med omsorg ställts ut i fönstren. En annan produktkategori där försäljningen ökat den senaste tiden är förvånande nog försäljningen av musik på CD-skivor. Arken har tack vare en lyckosam tillfällighet blivit återförsäljare för Naxos, som utger framförallt klassisk musik, men även till exempel världsmusik. Stig tror att de som köper dessa skivor främst hör till en äldre generation som inte laddar ner musik från nätet. Oroande är dock att bokförsäljningen, som står för 70 % av omsättningen, har gått ner något de senaste åren. Anledningen sägs vara dels den hårdnande konkurrensen i bokbranschen, Internethandeln, samt att allt färre studerar teologi eller religion. Trots att Arken har konkurrenskraftiga priser på de flesta böcker är det svårt att nå ut med detta, säger Stig. Många förutsätter helt enkelt att de stora aktörerna är billigare på grund av deras stora marknadsbudget och starka varumärken. Konsumenter går till stora butiker såsom Gleerups Akademibokhandeln mer av vana, säger han.

Till de främsta konkurrenterna hör Libris och Din Bok. Dessa har båda samma målgrupp som Arken, även om Din Bok även håller ett stort sortiment sekulär skönlitteratur. Just detta var enligt Stig ett problem, då det nämnda direktreklamsamarbetet då inkluderade en hel del reklam för ”vanliga” böcker utan koppling till Arkens speciella nisch. Verbum är Sveriges ledande utgivare av teologisk litteratur och har länge varit en viktig leverantör för Arken. Nu har de också börjat sälja böcker direkt till konsumenter via nätet vilket gör även de till direkta konkurrenter. Då försäljning direkt till kunden utan mellanhänder ger högre marginaler kommer förstås Verbum hellre se att deras utgivning säljs på detta sätt än via Arken.

Arken har inte gjort eller beställt några formella kundundersökningar. Trots detta har de en nära relation till sina kunder och en god uppfattning om vad dessa vill ha. Personalen på Arken känner lärarna på teologiska institutionen väl och har också goda relationer med Domkyrkans folk. När stiftsgården Åkersberg har större evenemang finns som regel Arken på plats med större delen av butiken. Stig uttrycker dock en önskan att i framtiden bättre kunna ta till vara på den resurs de 2400 medlemmarna utgör, då dessa delägare också är mycket viktiga och lojala kunder. Även om Arken inte medvetet byggt upp någon kunddatabas, kan medlemsregistret sägas vara ett om än begränsat sådant.

När det gäller framtiden så upprättas inga formella, skriftliga marknadsplaner. Detta innebär inte att Arken drivs dag för dag, snarare att planerna existerar som tankar och diskussioner på ett mer informellt sätt. Det gäller att synas så mycket som möjligt, säger Stig, som också medger att det ibland är svårt att hålla marknadsföringsbudgeten. Att tillsammans med Din Bok ytterligare nischas sina reklamutskick verkar också vara en tanke inför framtiden. Stig anser att en tydligare profilering är en viktig komponent för överlevnaden. När det gäller vidareutbildning så skulle Stig helst lära sig mer om marknadskommunikation, något som han tror är mycket viktigt, speciellt nu när konkurrensen blir allt hårdare.

3.2 Fruktpågens Jourbutik

Efter att ha pratat med några malmöbor fick vi ett tips på en lokalt känd liten livsmedelsaffär som många uppskattar. Fruktpågens Jourbutik, som är belägen i västra delen av Malmö, är en familjerörelse med endast fyra anställda. Historien om Fruktpågen tog sin början på Möllevångstorget där de brukade ställa upp fruktstånd. Så småningom övergick de från fruktstånd till jourbutik. Sen de öppnade upp butiksdörren för första gången för 21 år sedan har de i princip haft samma sortiment och samma tillvägagångssätt för att driva verksamheten. Inga större förändringar har gjorts genom åren, förutom när Fruktpågen år 2000 valde att flytta till en större butikslokal på Köpenhamnsgatan.

Efter ett telefonsamtal till butiken fick vi tag på Peter Kjellberg, ägaren till butiken och ett inbitet MFF-fan. I likhet med den första intervjun bad vi intervjuobjektet att berätta fritt om företaget och deras aktiviteter, och vid behov hoppade vi in med följdfrågor. När vi frågar om hur de marknadsför sig svarar Peter direkt ”*inte alls!*”. Det är tydligt att han i likhet med många andra jämställer marknadsföring med annonsering. Ägaren berättar emellertid att de har hittat sin nisch genom att profilera sig inom frukt och grönt. Detta visar att företaget är sysselsatt med marknadsföring, även om de kanske inte tänker på det i formella banor. Peter berättar att de driver sin verksamhet dag för dag snarare än att de gör långsiktiga planer för flera år framåt.

Områden som Fruktpågen verkar ha stort fokus på är service och relationer med kunderna. Inne i butiken möts man av en familjär atmosfär och man får känslan av att människorna som kommer in till en väldigt liten del består av engångskunder, snarare människor som har gått dit regelbundet i flera år. Detta bekräftas senare av ägaren som beskriver butiken som en social inrättning. Det handlar inte enbart om att tjäna pengar, berättar Peter. Självklart vill de få verksamheten att gå runt med vinst, men det gäller också att vara nära kunderna och skapa och bibehålla goda relationer med dem. Fruktpågen är inte enbart en fruktaffär utan även en servicebutik.

Peter berättar att kunderna kommer in och handlar flera gånger om dagen, men de kommer inte endast för att köpa varor utan också för att bara prata. Han nämner också att hans mor kan namnen på alla kunderna. Även om de aldrig har haft några formella kundundersökningar har de en bra uppfattning om vad kunderna efterfrågar. Fruktpågen har sina basvaror men de är öppna för kundernas önskemål och kan ordna det mesta som de frågar efter om det saknas i sortimentet.

När det gäller att nå ut till folk har Fruktpågen inga speciella åtgärder utan det handlar i högsta grad om word-of-mouth. De gör ingen reklam eller annonsering av något slag utan förlitar sig mer på lojaliteten hos existerande kunder och ryktesspridning. Företaget har

(medvetet eller omedvetet) valt att försöka nå ut till de flesta hellre än att koncentrera sig på en specifik grupp av konsumenter. Det är också rimligt att anta att de allra flesta av oss köper frukt och grönsaker. För närvarande består kundkretsen i majoritet av dem som bor i kvarteren omkring butiken, men bland kunderna finns också de som bor i grannkommunerna, exempelvis Staffanstorp. Vid frågan om varför han tror att folk åker så långt till just deras butik svarar Peter att det oftast handlar människor som en gång i tiden har bott i området och är på besök. De har således fastnat för Fruktpågen och när chansen dyker upp passar de på att handla i en affär som de vet kommer att ge dem vad de vill ha.

Prismässigt ligger Fruktpågen ungefär på samma nivå som de stora kedjorna, ibland till och med lägre. Detta är givetvis en konkurrensfördel då många små företag som har svårt att konkurrera med de stora företagens priser också riskerar att förlora sina kunder. När det gäller deras nischvaror, det vill säga frukt och grönt, har de väldigt bra inköpskanaler vilket gör att de i sin tur kan erbjuda kunderna ett bra pris. Ett annat sätt de försöker visa att de håller låga priser är genom de många rabatterbudandena i butiken. Peter berättar att de självklart försöker sälja till ett pris så att kunderna blir nöjda. Kunderna ska inte behöva grubbla över om de ska köpa en viss vara just där. Det ska vara så billigt att kunderna inte ser priset som avgörande för att de ska välja Fruktpågen eller ICA.

Förutom med priset försöker Fruktpågen också påverka kunders inköp med butiksmiljön. De har märkt att hur varorna presenteras har väldigt stor betydelse. En så enkel sak som att flytta en vara från en hylla till en annan kan göra stor skillnad för försäljningen.

Trots att Fruktpågen inte är belägen mitt i Malmö centrum har de ett fördelsaktigt läge. Butikslokalen ligger på en huvudgata i ett bostadsområde med många höga lägenhetsbyggnader. På denna gata kan man förutom Fruktpågen också hitta bland annat blomsteraffärer och konditorier. Följaktligen blir det som ett ministråk.

Fruktpågen har inga direkta ambitioner att utvidga sin verksamhet utan de är nöjda med sin nuvarande situation. De har en viss storlek på klientelen och eftersträvar att behålla sina befintliga kunder. Dessutom nämner Peter att butiksytan gör att det finns en viss gräns som det går att nå gällande kundantal. Därtill tror Peter att företaget skulle förlora lite av sin charm om de växer eller gör ändringar. Han menar att butiken har funnits i ett tjugotal år och hållit samma standard vilket har gjort att kunder fortsätter att komma tillbaka.

När vi frågar Peter vad anledningen är till att Fruktpågen har lyckats så bra när så många andra har fått slå igen svarar han att det krävs tålamod. Många orkar inte med det liv som det innebär att vara butikägare. Som egen företagare är man aldrig fri och det krävs mycket hårt arbete. För övrigt ska man inte bara tänka på pengar. För att lyckas är det nödvändigt att tänka på människan. Här återigen dök den beståndsdel som genomsyrade hela intervjun upp, nämligen fokus på kunder.

Trots att Fruktpågen har funnit i över två decennier och verksamheten verkar flyta på väldigt bra var vi nyfikna på vilka problem de upplevde. Emellertid tycker inte Peter att de har några större problem, åtminstone inte när det handlar om marknadsföringen. Snarare är det största problemet att som ägare är det svårt att få en ledig stund.

Ett smärre problem handlar om avtagandet av kunder under oktober och november månad. Då tänker Peter ständigt på hur han ska göra för att öka försäljningen. För ett tag sen tog han kontakt med den rikstäckande butikskedjan Tempo/Axfood som erbjuder tjänster inom

marknadsföring. För en viss avgift kör Tempo till exempel ut reklamblad till hushållen. Peter insåg dock att Fruktpågen är för liten och att Tempos tjänster egentligen inte passar företaget. För övrigt brukar försäljningen lyfta igen i december och Peters humör likaså.

Konkurrenter brukar vara ett stort problem för många små företag, men när det kommer till Fruktpågen känner Peter inte att det finns någon direkt konkurrens i området. Vi undrade huruvida han såg alla etniska småbutiker som svåra konkurrenter. Nej, sade han, han var kompis med de flesta och de utbytte många nyttiga idéer med varandra. Trots att det finns kedjor som ICA i närheten tycker inte Peter att det spelar så stor roll heller eftersom de har mer kompletterande produkter. Människor handlar kött på ICA men köper grönsaker och frukt hos Fruktpågen. ”De har Zoegas och jag har tomater”, menade Peter. Fruktpågen har heller ingen ambition att konkurrera genom att försöka erbjuda alla de varor som ICA erbjuder. Det är ingen idé att vräka ut produkter till inga pengar, säger Peter. Verksamheten måste ju trots allt gå runt.

3.3 Tehuset Java AB

Tehuset Java ligger mitt i Lunds centrum och av alla företag vi har intervjuat det i särklass mest långlivade, med en historia som spänner över 75 år. Tehuset är beläget vid ett promenadstråk mellan Stortorget och Mårtensstorget, och redan på gatan utanför känner man den aromatiska tedoft. Väl inne i butiken, som är överraskande stor, får vi trängas med en mängd kunder, de allra flesta kvinnor i olika åldrar. Te i otaliga varianter är förstås det som butiken huvudsakligen säljer, men här erbjuds även ett stort sortiment kaffe, diverse köks- och inredningsprylar samt presentartiklar. Det är tydligt att mycket tanke och energi har lagts ner på butiksmiljön som är mysig och inbjudande.

Vi träffar den sympatiska Sofia Wilén över lunch på självaste luciadagen. Julhandeln går på högtryck och Sofia med personal har fullt upp dagarna i ända. Det kan vara skönt att komma ifrån en stund ibland, säger hon, och vi är mycket tacksamma att hon tar sig tid för en intervju. Hon berättar att hennes familj har drivit Tehuset sedan 1972 och att en generationsväxling nu är på gång, då hon och hennes två bröder ska ta över verksamheten från föräldrarna. En viktig anledning till butikens framgångar är just åldern och traditionen, menar Sofia. Tehuset Java har funnits i samma byggnad sedan starten 1932 (även om en allt större del av huset tagits i anspråk med åren) och är ett inarbetat namn hos Lundaborna.

Precis som de andra små detaljhandlarna vi talat med, säger Sofia att deras goda relationer med kunderna antagligen är den allra viktigaste framgångsfaktorn. Hon inser att de aldrig kan matcha de priser kedjor som ICA och Inspiration kan erbjuda och att de måste satsa på kvalitet istället, kvalitet på såväl produkter som tjänster. Då teet vägs upp manuellt över disk sker ett personligt möte mellan kund och personal och detta tar en del tid i anspråk. Medan vissa skulle se detta som ett problem, ser Tehuset istället det som en möjlighet att bygga upp en god och långvarig relation med sina kunder. Därför är personalen otroligt viktig och personlig lämplighet väger tungt. De är också alltid snälla när det gäller olika önskemål från kunder och vid till exempel returer. Sofia berättar att en kund en gång kom in och ville byta en vara som han inte hade kvitto på och som han dessutom inte ens hade köpt på Tehuset. Då de hade varan i sitt sortiment gick Tehuset ändå med på bytet. Sofia påpekar också att deras utmärkta läge är av högsta vikt, även om cityhandeln nu hotas allt mer av det moderna köpcentrumet Nova Lund. En flytt bara några meter ner på en sidogata skulle antagligen drabba omsättningen hårt, säger hon.

Trots att Tehusets ringa storlek innebär problem att till exempel få mängdrabatt på inköp, kan litenheten också ge möjligheter som stora detaljhandlare saknar. Flexibilitet är en av dessa. Sofia berättar att om kunder efterfrågar en viss vara kan de snabbt ringa upp sina leverantörer som de känner väl och be dem ändra i beställningen. Denna lyhördhet inför kundernas önskemål gör också att de kan erbjuda en servicenivå få stora konkurrenter kan matcha. När det gäller val av produkter berättar Sofia att de beror mycket på vad hon och personalen finner tilltalande. Hög kvalitet är viktigare än låga inköspriser. Efter så många år i branschen har Tehuset en känsla för vad som säljer och även om de någon gång råkar ta in en produkt som säljer dåligt är de snabba med att ta bort den från sortimentet.

När vi frågar om deras marknadsföring, säger Sofia att den kanske inte är så genomtänkt. De annonserar i de lokala dagstidningarna, speciellt inför lönehelger, julen, studenten och liknande. Även om hon saknar formell marknadsföringsutbildning, tar hon upp en del kreativa sätt att med små resurser använda vedertagna marknadsföringstekniker, som till exempel att bygga upp en kunddatabas av trogna kunder och skicka dem direktreklam. När det gäller ansamlingen av marknadsinformation, har Tehuset aldrig genomfört eller beställt några formella marknadsundersökningar. Ett undantag är då studenter från Lunds universitet vid tillfälle genomfört mindre kundundersökningar.

Vid ett tillfälle fick Sofia spaltutrymme i en livsstilsartikel i Sydsvenskan där hon bland annat tipsade om en citronpress. Helt plötsligt ringde en mängd människor från hela Skåne efter denna citronpress. Responsen blev mycket bättre än en tidningsannons och dessutom helt gratis. Efter denna positiva erfarenhet säger Sofia att hon i framtiden mer målmedvetet vill jobba med PR. Hon nämner också sin erfarenhet inom musikbranschen där PR spelar en stor roll och påpekar möjligheten att göra något liknande för Tehuset.

God marknadsföring handlar om sunt förnuft, menar Sofia. Vidare menar hon att små detaljer som kan verka obetydliga i själva verket har en stor betydelse. Som exempel ökade försäljningen i ett visst rum kraftigt då de bytte ut belysningen. Skyltfönstren är också ett område som de jobbar mycket med då de stora kedjornas skyltfönster ofta sägs upplevas som generiska och opersonliga. Tehuset försöker ge sina skyltningar en personlig, hemtrevlig prägel, inne som ute. Något de ska ägna större intresse åt i framtiden är området omkring kassan. Då kunderna i regel väntar ett slag för att bli betjänade, kan varor som lämpar sig för spontana köp med fördel placeras här, på samma sätt som livsmedelsbutikerna har godiset vid kassan.

Tehusets målgrupp är främst kvinnor i alla åldrar, även om många män också kommer hit för att köpa exklusivt kaffe. Studenter av bägge könen är också ett viktigt kundsegment. När vi frågar huruvida de planerar att få in fler män i butiken ler Sofia och säger att hon inte har något emot en majoritet kvinnliga kunder. Kvinnor har ett annorlunda köpbeteende än män, säger hon. När en man kommer in i butiken tar han snabbt det han behöver, betalar och går. En kvinna å andra sidan dröjer gärna ett tag och kan plocka på sig en massa prylar utöver det hon kom för.

När det gäller konkurrenter har Tehuset i Lund massor eller inga, beroende på hur man ser på det hela. Te och kaffe säljs givetvis på en mängd olika ställen och som regel mycket billigare än på Tehuset. Detsamma gäller köks- och inredningsartiklar och resten av sortimentet. Däremot finns det få eller inga butiker i Lundatrakten som kan erbjuda ett så brett och kvalitativt sortiment inom dessa kategorier under samma tak, vilket ger Tehuset en viss särprägel. Sofia tror dock att det bara är tidsfråga innan en butik med liknande profil öppnar i

Lund, vilket antagligen skulle göra det svårare för dem. Hon tillägger däremot att fler konkurrenter också kan höja intresset för te och kaffe vilket är bra.

Vi frågar om Sofia och de andra gör några formella planer inför framtiden. Hon säger att de förvisso har planer, men att vardagens bestyr ofta tar upp all tid. Detta gör att det blir svårt att verkligen genomföra de goda idéer som uppstår. Att de trots detta satsar vidare och rör sig framåt är dock tydligt med tanke på de två nya projekt som är på god väg att realiseras. För det första har de skapat och just fått färdig en helt ny hemsida från vilken det är möjligt att handla te och kaffe. Innan detta hade de inte haft någon hemsida alls, och hon sa att valet stod mellan en enkel sida med endast namn och adress, och en helt modern hemsida från vilken det till och med går att skicka ”teogram”. Att de valde det sistnämnda alternativet berodde på att de ville göra det ordentligt om det överhuvudtaget skulle göras. För det andra ska en ny butik öppnas på Lidingö Centrum utanför Stockholm inom en snar framtid. Eftersom hemsidan blev klar så sent som i november är det inte många ännu som känner till de nya funktionerna. Därför kommer fokus inom den närmsta framtiden att ligga på att informera människor om hemsidan. Avslutningsvis säger Sofia att hängivelse och hårt arbete är en förutsättning för att med framgång driva ett litet företag, och att 40-timmarsveckor är en lyx hon sällan kan unna sig. Trots detta trivs hon mycket bra med arbetet och vi önskar Sofia och de andra på Tehuset all lycka i framtiden.

3.4 Friluftsvoror AB

Vår fjärde och sista intervju tog plats hos en väletablerad detaljhandlare i Malmö. Familjeföretaget Friluftsvoror AB startades 1968 och grundaren av företaget är ägare av verksamheten än idag. Förutom butiken i Malmö kan man även hitta en affär i Göteborg som under samma namn drivs av grundarens son. Emellertid är de två butikerna juridiskt sett två olika företag även om sonen i många fall använder samma inköpskanaler.

För närvarande finns utöver ägaren två fast anställda i Malmöbutiken, Sandra Ivanova och Margarita Petrovska. På dagen för intervjun fanns även en extraarbetare på plats som kunde sköta butiken vilket gjorde att både Sandra och Margarita hade möjligheten att berätta för oss om Friluftsvoror.

Från första stund man går in i butiken är det ingen tvekan om vilken sorts varor Friluftsvoror säljer. Redan utanför avslöjar företagsnamnet förvisso en del, men när man väl är inne i butiken står det klart att camping och friluftsliv ligger i fokus. Friluftsvoror har ett väldigt stort utbud av olika produkter, allt en friluftsmänniska kan tänkas behöva. Man kan hitta det mesta här.

Vid anblicken av sortimentet går tankarna kanske inte helt oväntat till Naturkompaniet, som Sandra senare berättar tillhör en av konkurrenterna. Hos Friluftsvoror hittas diverse campingutrustning, kängor, kläder och nu på vintern även skidor och skridskor. Vi får veta att det hela började med försäljning av tält. Med tiden har sortimentet blivit mycket bredare men tält utgör fortfarande en viktig del. Margarita menar att en av orsakerna till att Friluftsvoror har funnits så länge beror just på deras breda sortiment. Alla har inte ett så stort urval av varor.

Priset är en viktig konkurrensfördel för företaget. Friluftsvoror får ofta höra från sina kunder att de tycker butiken har bra priser och bra varor. Sandra berättar att ägaren gärna vill kunna erbjuda lite lägre priser. Genom att skipa mellanhänderna och köpa upp restlager för en billig peng blir det möjligt att överföra de låga priserna till kunderna, ibland upp till 50 % lägre.

Sortimentet påverkas av det faktum att Friluftsvoror vill hålla nere priserna för kunderna. Det finns vissa varor/märken som företaget har valt att inte ha eftersom det innebär att det blir för dyrt för kunderna. De tar till exempel sällan in den senaste säsongens modevaror. Ibland är det leverantörer som väljer bort Friluftsvoror. Sandra berättar att exempelvis Fjällräven inte vill ha sina produkter hos Friluftsvoror eftersom de känner att Friluftsvoror säljer för billiga varor. Samtidigt erbjuder Friluftsvoror många andra kända märken såsom Craft, Haglöfs och Lundhags. Sandra menar att det som kännetecknar Friluftsvoror är fritidsartiklar till lite lägre priser, utan att kompromissa med kvaliteten.

Sedan Friluftsvoror grundades har butiken bytt lokal ett antal gånger; den har funnits i bland annat stadsdelen Kirseberg och på Nobelvägen och nu senast på Lantmannagatan. Alla dessa platser ligger utanför centrum vilket är något grundaren medvetet har haft i åtanke. En butiklokal i centrum skulle säkerligen innebära mer exponering vilket kan leda till mer försäljning men eftersom hyran för en centrumlokal kostar betydligt mer skulle priserna på varorna också behöva stiga. På grund av att ägaren vill hålla nere priserna har han därför aldrig haft någon önskan att flytta till ett mer centralt läge. Läget innebär ett litet antal spontana kunder då Lantmannagatan inte är något typiskt promenadstråk, men Friluftsvoror har sina lojala kunder och har andra sätt att nå ut till allmänheten, vilket vi ska prata om lite längre fram. En negativ aspekt med läget som kunder har påpekat är att det är brist på parkeringsplatser. Emellertid påpekar Sandra att parkeringsmöjligheterna i centrum är lika dåliga, om inte värre.

När det gäller konkurrenter finns det ingen direkt som har samma koncept som Friluftsvoror. Sandra nämner Överskottsbolaget och Silvan som konkurrenter eftersom de också säljer tält, sovsäckar och dylikt, men hon påpekar samtidigt att produkterna i dessa affärer i allmänhet har lägre priser och uppfattas ha sämre kvalitet. Folk som känner till Friluftsvoror köper därför hellre hos dem då de känner att kvaliteten på varor är högre. Dessutom har dessa konkurrenter en annan fokus på produkter vilket gör att de inte har samma breda utbud på friluftartiklar. Naturkompaniet, som har flera varor gemensamt med Friluftsvoror, har å andra sidan högre priser. Det finns således ingen affär som liknar eller konkurrerar med Friluftsvoror i både pris och sortiment. Det är rimligt att tänka sig att deras kunder skiljer sig från dem som handlar på Överskottsbolaget och Naturkompaniet. ÖB-kunder är ute efter lågt pris och bryr sig mindre om kvaliteten, medan människor som handlar hos Naturkompaniet vill ha det bästa, kosta vad det vill. Friluftsvorors kunder däremot beaktar båda aspekterna vilket gör att Friluftsvoror blir ”det självklara valet”.

Beträffande kunder berättar Sandra och Margarita att många som kommer in och handlar är trogna kunder. De känner igen majoriteten av dem. Kunderna består av både privatpersoner och olika organisationer. Friluftsvoror säljer också till andra återförsäljare, speciellt när det gäller tält. Kunderna återkommer gång på gång för att de är nöjda och de får mycket för sina pengar, menar Margarita. Till skolor exempelvis erbjuder Friluftsvoror utöver de redan låga priserna också mängdrabatt. Vidare säger Margarita att det är av absolut högsta vikt att ge kunderna ett trevligt bemötande och behandla dem väl. Friluftsvoror jobbar flexibelt och kan i vissa fall beställa varor efter kunders önskemål.

Friluftsvorors kundkrets består till stor del av äldre människor och medelåldern ligger runt 40 och uppåt. Friluftsvoror får många vandringsugna pensionärer som kunder, men ungdomar och scouter utgör också en betydande del likaså medlemmar i Friluftsrämjandet. Generellt sett är det främst friluftintresserade som handlar hos Friluftsvoror men under sommaren

kommer även många familjer och köper utrustning till camping. Det är även under sommaren som försäljningen är som störst, speciellt när det gäller Friluftsvarors kanske viktigaste produkt, tält. Förutom sommaren är vintern också en högsäsong. Då är det kanske inte helt oväntat mest försäljning av skidor och skridskor. När det gäller den geografiska utbredningen av kundkretsen begränsar sig inte Friluftsvaror till Sverige utan de har även kunder i Danmark, Norge och Finland dit de skickar paket.

Under sina snart 40 år i branschen har Friluftsvaror hållit sig till ungefär samma koncept; friluftartiklar till bra priser. Några av de större förändringarna inkluderar utökningen av sortimentet och nu senast internetförsäljningen. Friluftsvaror har en egen hemsida där de har beskrivningar, bilder och priser på sina produkter. Nätförsäljningen står för en ganska stor del av hela försäljningen och den har bara ökat mer och mer på sistone. För närvarande går det att beställa de flesta av Friluftsvarors produkter på hemsidan, men det går än så länge inte att beställa så mycket kläder på nätet. Det som säljs via internet är framför allt vanliga tält, utställningstält, samt ryggsäckar och kängor.

När det gäller annonsering berättar Sandra att de annonserar regelbundet i Sydsvenska Dagbladet, minst två gånger i månaden under högsäsongerna och då i form av både lite mindre annonser och ibland riktigt stora. Under lågsäsong annonserar de mindre ofta. Friluftsvarors annonser har också syns till i Metro och även i Hundsport som är en viktig annonseringsplats. De säljer nämligen många tält till hundutställningar och dylikt.

Vidare berättar Sandra att de märker skillnad mellan när de annonserar och när de inte gör det. Responsen från annonserna är stor och det är många som kommer in i butiken med annonsen i handen och vill ha varor som de har sett i den. Förutom ovannämnda tidningar når Friluftsvarors annonser andra platser i Skåne genom En Sexa Skåne (som erbjuder annonspaket bestående av olika lokaltidningar) och således kommer folk inte enbart från Malmöområdet utan från lite varstans i hela Skåne.

Margarita säger att med annonserna försöker de nå ut till friluftsmänniskor i allmänhet, det är dessa som grundaren har som målgrupp. De lite större annonserna är utformade på ett sätt som ska visa människor det breda sortiment Friluftsvaror har. När de exempelvis ska rea ut skidor lägger de utöver skidorna också in erbjudanden om kängor, ryggsäckar etc. Värt att nämna är också att Friluftsvaror gör sina annonser själva. Ägaren designar upplägget på datorn och skickar därefter den färdiga annonsen till tidningarna. Tidigare har folk anlitat till att göra annonserna men för att skära ner kostnader, vilket vi har sett är ett centralt inslag i företagets strategi, väljer nu Friluftsvaror att själva ta hand om den biten.

På grund av att butiken inte ligger i centrum, vilket innebär mindre antal människor går förbi, är annonserna därmed ett viktigt verktyg att få människor att bli varse om Friluftsvarors existens. Ett annat sätt att nå ut till folk är genom praktikanter. Som vi nämnde innan ingår skolor i Friluftsvarors kundkrets och det är just genom praktikanter och även sommarjobbare som företaget har lyckats värva olika skolor som kunder. Med hjälp av deras många trogna kunder är word-of-mouth ytterligare en viktig metod Friluftsvaror förlitar sig på för att skaffa nya kunder. De som har en gång har varit i butiken och har haft en bra upplevelse sprider sedan den positiva erfarenheten vidare till andra.

I likhet med de andra små detaljhandlarna i vår studie gör Friluftsvaror heller inga formella kundundersökningar. Sandra berättar dock om en minienkät de gjorde för att se hur kunder fått reda på om dem. Resultatet från enkäten som delades ut i butiken visade att de flesta hade

hittat dem via deras hemsida. Dessutom var det många som hade uppmärksammat deras tidningsannonser.

Bland svårigheterna som Friluftsvoror upplever just nu är den minskade försäljningen som antagligen hör ihop det tråkiga vädret, säger Sandra. Vanligtvis under vintersäsongen säljs mycket skidor, men på sistone har det inte varit mycket vinterväder och detta påverkar förstås försäljningen av vinterutrustning. Friluftsvoror är ibland beroende av vädret, men Margarita menar att de ändå har sina kunder.

Ett ämne som dyker upp med jämna mellanrum när vi pratar om företagets framgångar och dess orsaker är Bill, grundaren och ägaren av Friluftsvoror. Sandra och Margarita menar att han har "det" som krävs och det är därför företaget har blivit så framgångsrikt. Han har styrt allting själv sen starten och brinner verkligen för sitt företag. Han har mycket kunskap om det han gör. Bill är själv en friluftsmänniska och har vandrat och åkt skidor mycket i sitt liv, även om han numera tar det lite lugnare. Emellertid är han fortfarande väldigt engagerad i de flesta områden i företagets verksamhet. Sandra och Margarita hjälper till med att sköta butiken och kundbeställningar, men annars är det Bill själv som sköter verksamheten. "Han är stjärnan i Friluftsvoror", säger Margarita. När det gäller marknadsföringsbiten är det enbart Bill som håller i det. Han är en skicklig försäljare och är väldigt duktig på att hitta de rätta kanalerna och att visa upp sig, för både leverantörer och kunder. Bill reser ofta till mässor och träffar leverantörer och har på så sätt byggt upp ett gediget personligt nätverk. Innan starten av Friluftsvoror jobbade Bill som inköpare för leksakstillverkaren BRIO. I denna roll reste han mycket i framförallt Kina och knöt många värdefulla kontakter. Detta är något han har haft stor nytta av, vid starten av Friluftsvoror och än idag.

Inför framtiden finns inga direkta planer på att växa utan Bill vill behålla det som det är. Han har inga ambitioner att starta fler butiker och låta Friluftsvoror bli en kedja. Inte för att han har saknat tillfällena, men snarare för att han vill ha kvar den familjära känslan som Friluftsvoror kan erbjuda men som större kedjor saknar. Som det ser ut nu är Friluftsvorors framtid något oklar med avseende på vem som ska driva verksamheten. Då Bill, som har jobbat i så många år, så småningom kommer att gå i pension behöver han någon som kan fortsätta hans arbete. Sandra nämner att en möjlighet är att hans döttrar tar över, men det är inget som är självklart. Det kan också hända att Bill mot all förmodan blir tvungen att sälja, vilket han absolut inte vill. Om det skulle hända är Bills största rädsla att företaget inte kommer att förbli på det sätt som han har byggt upp det. Han menar att de som köper upp Friluftsvoror förmodligen kommer att vilja göra det större och mer standardiserat vilket gör att det koncept Bill har hållit sig till går förlorat.

4. Analys & teori

I detta avsnitt kommer vi att analysera den insamlade empirin och leta efter gemensamma mönster. Med hjälp av empirin kommer vi därefter att försöka förklara vad det är som ligger bakom framgångarna i små detaljhandlare. Utifrån detta redogör vi sedan för teorier/modeller som kan hjälpa oss att förstå de fenomen vi har identifierat i vår studie. Vi kommer även att redogöra för de exempel som inte kan förklaras med någon lämplig teori. Vi kommer därmed att väva ihop analys med teori. På grund av vårt induktiva angreppssätt anser vi detta vara det mest lämpliga sätt att presentera vårt resultat.

4.1 Marknadsföring hos stora detaljhandlare

För att bättre förstå små detaljhandlares villkor på marknaden har vi valt att ställa dem emot de stora kedjorna och jämföra de två ytterligheterna emot varandra. Vi har berättat hur stora kedjor har många konkurrensfördelar i och med deras stora resurser och väl genomtänkta strategier. Tack vare sin storlek får de en god förhandlingsposition jämfört mot sina leverantörer, vilket gör det möjligt att erbjuda ett större sortiment varor till ett lägre pris och/eller med högre vinstmarginaler. Deras stora och centraliserade marknadsföringsbudget gör det möjligt att nå ett stort antal konsumenter via de bästa kanalerna med ett väl genomtänkt budskap presenterat på ett professionellt sätt. Med hjälp av bland annat TV-reklam kan ett starkt varumärke byggas upp och kunderna vet vad de kan förvänta sig när de går in i en butik. Medan de små butikerna som regel måste förlita sig på intuition när det gäller vilken butiksmiljö som funkar bäst, har de stora kedjorna väl beprövade koncept. Vidare gör den tjocka plånboken det möjligt för dessa att hyra de mest attraktiva butikslokalerna. Stora butiker med många anställda har också den fördelen att de kan hålla öppet längre än småbutiker. Även om det förstås är möjligt även för små detaljhandlare öppna tidigt och stänga sent, innebär det ofta att arbetsbördan blir för stor.

Med tanke på detta verkar det inte finnas något hopp för små detaljhandlare att konkurrera med de stora drakarna. Uppenbarligen är detta dock inte hela sanningen då de små detaljhandlare vi talat med klarar sig utmärkt, trots att också de är missgynnade på samma sätt som vi beskrivit ovan. Detta måste betyda att de utöver de uppenbara konkurrensnackdelarna också har vissa konkurrensfördelar relativt de stora aktörerna. I följande avsnitt kommer vi att beskriva de marknadsföringsaktiviteter dessa företag ägnar sig åt samt försöka förstå om och i så fall hur dessa aktiviteter kan förklara deras framgång.

4.2 Kundrelationer och service: En potentiell konkurrensfördel för små detaljhandlare

Något som har framgått tydligt i vår empiri är att handlarna lägger stor betydelse i sin goda personliga service och i nära kundrelationer. Eftersom detta har poängterats starkt av alla våra respondenter ser vi en god anledning att fördjupa oss i denna gemensamma nämnare som kan vara en viktig framgångsfaktor. Men vad är det som säger att god service och bra personliga relationer är lönsamt och därmed en konkurrensfördel? Vi har gått igenom en rad vetenskapliga artiklar och menar att detta bäst kan förklaras inom ramarna för relationsmarknadsföring.

4.2.1 Relationsmarknadsföring

Efter att ha gått igenom en mängd artiklar inom ämnet *retail marketing strategy* uppmanar Lee & Trim (2006) detaljhandlare att ägna sig åt en form av relationsmarknadsföring för att framgångsrikt konkurrera på den allt tuffare marknaden. Detta koncept har sitt upphov hos forskare som Grönroos (1994), som ogillar det kortsiktiga transaktionsperspektiv som länge dominerade näringslivet och möjligtvis fortfarande gör det. Istället för att säga tack och adjö när ett köp är fullbordat, som tidigare ofta var fallet i produktcentrerade organisationer, anser Grönroos att marknadsföringens viktigaste uppgift börjar här, nämligen processen att utveckla ett långsiktigt och ömsesidigt gynnsamt förhållande med sina kunder och andra externa parter som exempelvis leverantörer. Tanken är att genom att utgå från kundens behov och ekonomi, istället för organisationens omedelbara nytta, kan ett mervärde skapas för kunden som skapar hög lojalitet. Detta kan i sin tur göra det möjligt att ta ut högre priser än branschgenomsnittet, vilket ibland är en nödvändighet för små detaljhandlare.

Grönroos (1994) tar avstånd mot tanken att endast marknadsföringsavdelningen (som sällan ens träffar kunder) ska ägna sig åt marknadsföring, som de flesta organisationsscheman låter förstå. Alla medarbetare i en organisation är i själva verket deltidsmarknadsförare, anser Grönroos (ibid.), då alla kontakter med externa parter kommer att påverka den bild befintliga och potentiella kunder får av företaget, vare sig dessa kontakter sker med personer som jobbar inom marknadsföringsavdelningen eller inte. Därför är intern marknadsföring också av högsta vikt. Även om annonseringen lovar utmärkt service och goda garantier, måste också personalen på golvet leverera detta för att löftet ska uppfyllas. För att detta ska fungera krävs att hela företaget genomsyras av en god servicekultur, från högsta ledningen till lagerarbetaren på golvet.

Om kunden trots allt inte är nöjd med något, ser Grönroos detta som ett utmärkt tillfälle att verkligen leverera mervärde och god service. Han kallar detta kritiska ögonblick, och uppmanar företag att ge sina anställda befogenheter att snabbt rätta till misstag som kunden upplever att företaget gjort, även om denne inte har formell rätt till ersättning, och även om det på kort sikt kostar en del för företaget. Om en missnöjd kund känner att han fått en upprättelse utöver förväntan kan dennes upplevelse av dålig service eller kvalitet förbytas till en utmärkt serviceupplevelse. Vinsten av detta i form av kundlojalitet och god word-of-mouth, överstiger enligt Grönroos som regel vida den kostnad upprättelsen innebär.

Relationsmarknadsföring handlar om att ge löften och sedan uppfylla dem. Genom att uppfylla löften skapas tillit, vilket är en förutsättning för kundlojalitet. Just detta har Liang & Wang (2006) fokuserat på i en taiwanesisk studie om förtjänsten av relationsmarknadsföring hos detaljhandlare. De fann att det lönar sig väl att satsa på relationsmarknadsföring, då kundlojaliteten, tilliten och även lönsamheten tenderar att öka i och med detta.

Ett flertal författare har påpekat att det är avsevärt billigare att behålla befintliga kunder än att skaffa nya (Haywood 1989, Lindgreen 2004), vilket är en utgångspunkt för många forskare som argumenterar för relationsmarknadsföring. Emellertid kan stora företag ha råd med ett visst svinn, då deras professionella, centralstyrda annonsering alltid har potential att locka till sig nya kunder. De små detaljhandlare som vi studerat har däremot knappast råd att förlora lojala kunder då de inte kan räkna med att med lätthet kunna ersätta dessa.

God service och goda kundrelationer kan också vara ett billigt sätt att skaffa nya kunder. Reichheld (2003) menar att det är av högsta vikt för företag att göra sina kunder till så kallade *promoters*, som rekommenderar företaget till sina vänner och bekanta. Att detta kan vara

effektivt bekräftas också av Peter på Fruktpågen som aldrig annonserar utan enbart förlitar sig på dylik ryktesspridning.

Många företag påstår att de ägnar sig åt relationsmarknadsföring, eller det liknande begreppet *Customer Relationship Management* (CRM). Hughes (2003) menar att de i själva verket sysslar med databasmarknadsföring. Genom att investera i dyr mjukvara och med hjälp av exempelvis bonuskort upprätta en omfattande kunddatabas, kan företag lära sig mer om sina kunder och bättre matcha deras behov med skräddarsydda erbjudanden. Dessa metoder kan vara utmärkta verktyg inom relationsmarknadsföring men är dock inte synonyma med begreppet. I en amerikansk undersökning utförd av *The National Retail Federation* visade det sig att hela 69 % av de företag som investerat i relationsmarknadsföring eller CRM var missnöjda med resultatet (Hughes 2003). Lester (2003) menar att detta kan bero på att företagen likställer en teknologisk lösning med relationsmarknadsföring och därmed missar vad det egentligen handlar om. Relationsmarknadsföring handlar om ett göra kunderna nöjda och att bygga ömsesidigt gynnsamma relationer med dem. Dyr teknologi kan vara till hjälp men är ingen lösning i sig. Trots att de fyra företag vi studerat inte i någon större utsträckning använder sig av kunddatabaser och CRM-mjukvara, kommer vi därför att argumentera för att de faktiskt är duktigare än många av sina stora konkurrenter när det gäller relationsmarknadsföring.

4.2.1.1 Ringa storlek en konkurrens fördel när det gäller service

Tillfrågade kommer säkert alla företag, oavsett storlek och bransch, säga att de strävar efter att erbjuda kunden god service. Att skapa en sådan servicekultur som Grönros förespråkar är däremot inte lätt, även om den högsta ledningen säger sig sträva efter det. Vi tror att den ringa storleken på företagen vi undersökt kan göra det lättare för dem att skapa en nära relation med sina kunder än vad det är för stora detaljhandlare, förutsatt att viljan och engagemanget finns där. De stora kedjorna anställer en stor mängd personer och personalomsättningen är i regel omfattande. I kassorna sitter ofta deltidsanställda och kunder betjänas på löpande band. Dessutom befinner sig företagsledningen på ett stort avstånd till kunderna och personalen på golvet. Vi tror att detta kan göra det svårt för dem att få alla att dra åt samma håll samt att lära sig vad kunderna vill ha. Dessa stora organisationer kan också göra att de anställda på golvet får svårt att se någon mening i sitt arbete utöver att tjäna sitt levebröd. I och med att de kanske inte är så insatta i, eller ens bryr sig om hur väl det går för moderföretaget, är det alls inte säkert att de gör det lilla extra för att bemöta kunder på ett bra och personligt sätt. Vi har tidigare skrivit om Bart Nootebooms forskning (1988) där han beskriver hur människor som jobbar inom stora organisationer tenderar att bli alienerade och få svårt att förstå sin roll i helheten. Nooteboom ser detta som negativt ur de anställdas synvinkel då han påstår att de trivs sämre med sitt arbete. Om vi ser på det ur en arbetsgivares synvinkel, är det då inte troligt att de anställda också betjänar kunder med mindre engagemang?

I motsats till ledningen för stora kedjor är de små detaljhandlare vi talat med själva involverade i alla delar av driften av sina företag och känner till nästan allt som sker i deras butik, inklusive den service de anställda levererar. De känner sina anställda väl och vet därför vad de kan förvänta sig av dessa. De som jobbar i småbutikerna ser nog också på sitt arbete på ett helt annat sätt än de som arbetar för en stor kedja. Nooteboom (ibid.) menar att anställda i små företag som regel trivs bra med sitt arbete. Vår empiri indikerar också att arbetsglädjen är stor. Då de anställda känner företagsledaren personligen får de dessutom en bra förståelse för hur deras egen insats påverkar hela verksamheten. Vi tror att detta gör det möjligt för små detaljhandlare att ge sina kunder ett betydligt personligare och bättre bemötande än vad

kedjebutiker kan förmå. De små detaljister vi talat med har också alla poängterat att de har mycket goda relationer med sina trogna kunder. Butikschefen Peter liknade Fruktpågen med en social inrättning eller servicebutik. Sofia på Tehuset tog också upp exempel på ett enligt Grönroos (1994) idealt beteende vid så kallade kritiska ögonblick då kunder är missnöjda med något. Hon sa att de alltid var snälla vid exempelvis returer eller om kunden hade oortodoxa önskemål. Detta kan förbyta en negativ serviceupplevelse till en mycket positiv serviceupplevelse, och skapa *promoters* av potentiella *detractors*.

Dock är det viktigt att påpeka att detta inte automatiskt leder till att små, fristående butiker levererar bättre service än sina stora konkurrenter. Om de anställda inte har den rätta inställningen och verkligen jobbar tillsammans för att ge en god service, kan denna potentiella konkurrensfördel gå om intet. Vi uppmanar med andra ord små detaljhandlare att satsa hårt på god service och relationsmarknadsföring då de enligt vår mening har goda förutsättningar att lyckas bättre på detta område än sina större konkurrenter. Det bör påpekas att de handlare vi talat med troligtvis aldrig hört talas om Grönroos och knappast medvetet satsar på "relationsmarknadsföring" i dess akademiska betydelse. Att ge god service och knyta starka band till sina kunder är antagligen något de gör intuitivt. En av de handlare vi talade med sa att god marknadsföring handlar om sunt förnuft och vi är benägna att hålla med.

4.3 Strategier för små detaljhandlare

På en övergripande nivå har Michael Porter (1980) presenterat tre generiska strategier företag kan välja mellan eller möjligtvis kombinera. Dessa är *kostnadsledarskap* (låga priser tack vare låg produktionskostnad), *differentiering* (ett brett produktsortiment) samt *fokus* (på ett visst kundsegment). Det kan argumenteras att endast *fokus* är applicerbart på SMF, då de övriga två kräver tillgång till stora mänskliga och finansiella resurser (Lee et al 1999).

Porters *fokus* kan liknas vid nischmarknadsföring, som innebär att ett företag satsar på ett visst kundsegment, identifierat med hjälp av till exempel demografiska, geografiska eller behovsmässiga faktorer (Teplensky et al 1993). Den ledande marknadsföringsgurun Philip Kotler (Armstrong & Kotler 2003) menar att en sådan nischstrategi kan vara ett sätt för mindre företag att konkurrera med stora kedjor genom att lägga alla sina resurser, som oftast är begränsade, på mindre segment. Idealt är förstås att lyckas hitta en relativt outnyttjad nisch då konkurrensen blir låg.

Två av de företag vi studerat var fokuserade på ett relativt smalt segment av konsumenter. Friluftsvivar satsar på produkter inom området sport, camping, vandring och andra utomhusaktiviteter och ägaren försöker således nå idrotts- och friluftsmänniskor. Men framför allt har de hittat en väldigt smal men lönsam nisch i stora utställningstält för hundar. Annonseringen för dessa tält görs i specialtidsskrifter för hundsportintresserade och behöver därför inte bli lika dyr som annonsering i dagstidningar som når ett stort antal människor. Arken vänder sig i första hand till troende människor, speciellt inom Svenska kyrkan, med ett produktsortiment som till största delen består av böcker, men även presentartiklar och pryttlar med kristet tema. Deras fokus är dock främst på ett ännu smalare segment, nämligen teologistuderande. Med sin stora kunskap inom detta område kan de ge en service som större bokhandlare med en bredare målgrupp har svårt att matcha. Att känna sin marknad och sina kunder väl är förstås av högsta vikt för att nischmarknadsföring ska lyckas (Parrish, Cassill & Oxenham 2006).

Vi tror att dessa små detaljisters val att fokusera på en viss nisch kan vara en anledning bakom deras framgångar. Men måste då ett litet företag hitta en relativt outnyttjad nisch för att lyckas? Nej, vi tror inte att detta är nödvändigt. Däremot måste de nog våga välja bort vissa saker för att kunna satsa på vad de verkligen är bra på. I en diskussion om strategi menar Porter att det essentiella är att utföra aktiviteter som är annorlunda än konkurrenternas, eller att utföra samma aktiviteter på ett annorlunda sätt (1996). Detta kallar han strategisk positionering. Han menar vidare att så kallade *trade-offs* är nödvändiga för en framgångsrik strategisk positionering, då det i princip är omöjligt att vara bäst på allt. Ledningen måste alltså våga välja bort vissa kundsegment och/eller produktattribut. En lyckad strategi innebär således att företaget kombinerar olika aktiviteter så att helheten skapar ett högt värde för ett visst segment av kunder. Små oberoende livsmedelshandlare kommer att ha mycket svårt att matcha giganter som exempelvis ICA om de försöker hålla samma stora sortiment och sälja till en massmarknad. För att kunna konkurrera måste de driva sin verksamhet annorlunda än dem.

Fruktpågen och Tehuset är bra exempel på att små detaljister kan vara framgångsrika om de satsar på att bli bättre än dem inom ett specifikt område och genom att ägna sig åt andra aktiviteter än dem. Deras kunder hör inte till något smalt segment av specialintresserade då frukt och grönsaker, såväl som te och kaffe, är varor som de allra flesta köper regelbundet och som kan hittas i alla livsmedelsbutiker. Genom sin fokus på dessa områden och med sin personliga service kan de dock erbjuda sina kunder någonting extra som ICA eller COOP inte kan. De fungerar således som ett komplement, snarare än ett alternativ, till sina stora konkurrenter. ”*Våra kunder handlar kött på ICA men köper grönsaker och frukt här hos oss*”, sade Peter från Fruktpågen. Han uttryckte också saken tydligt då han menade att de saknar ambition att konkurrera genom att försöka erbjuda alla de varor som ICA erbjuder. ”*Det är ingen idé att vräka ut produkter till inga pengar*” sade han.

Tehuset Java verkar ha tagit till sig tankesättet att utföra aktiviteter som är annorlunda än konkurrenternas. Det säger sig självt att de inte är de enda som säljer te, kaffe, köks- och presentartiklar. Däremot är det inte många som kombinerar dessa områden, vilket ger Tehuset en särprägel. Den personliga betjäningen över disk, där teet och kaffet vägs upp för hand, den mysiga atmosfären och aromatiska doften i butiken, samt det stora, kvalitativa sortimentet, gör också att deras erbjudande ger ett mervärde som en differentierad stor konkurrent knappast kan matcha.

4.4 Storlek har liten betydelse på nätet

Tre av de företag vi studerat, Tehuset, Arken samt Friluftsvoror, lägger stor betydelse vid att ha en snygg och bra hemsida. Alla tre har också försäljning via Internet, där Arken är den butik som näthandeln är viktigast för. Hälften av deras försäljning går ut i paket, och även om inte alla dessa order tas upp via nätet så försöker personalen hela tiden styra in sina kunder till denna kanal. Butikschefen Stig visade också ett stort intresse för hemsidan och arbetade målmedvetet med sökoptimering. Han berättade också att en av deras främsta prioriteringar var att få igång en helt ny och modern hemsida då han inte är helt nöjd med deras nuvarande.

Den kanske bästa förändringen för Friluftsvoror de sista åren är också den ökande Internethandeln, berättade Margarita. Hon sade att de också fått en hel del nya kunder som hittat dem tack vare hemsidan. De säljer en rad olika varor via Internet, och framförallt går utställningstålten, inklusive tälten för hundutställningar, bra via denna kanal. Målgruppen för dessa tält är smal och det är knappast troligt att tillräckligt många hundsportmänniskor bor i

närområdet för att utgöra ett lönsamt segment. Tittar man på hela landet och även på grannländerna är denna marknad dock attraktiv och Internet är ett utmärkt redskap att nå ut till dessa. Stig på Arken berättar också ett deras annonsering blir mer nischad ju längre bort från Lund den publiceras, av samma anledning.

Även Tehuset har nyligen lanserat en snygg och modern hemsida med möjlighet att beställa kaffe och te direkt hem i brevlådan. Att en bra hemsida är viktigt bekräftas av affärstidskriften *Revolution* (Where the small can be mighty 2005), som menar att detta kan fungera som ett slags äkthetsintyg för att ett företag är seriöst. Victor Harrison, VD för Thinkhandsfree, menar att företag utan en hemsida kan få människor att undra om det verkligen är ett riktigt företag (ibid.) Att ha en hemsida är en relativt billig investering för små företag och med tanke på att antalet Internetanvändare ständigt ökar bör små företag satsa på att synas mer på Internet. Möjligheterna nätet utgör bekräftas i en brittisk studie av företaget 1 & 1 Internet som visade att mer än 70 % av de tillfrågade små företagen upplevde en ökad försäljning ett år efter lansering av en hemsida. Hela 84 % av dessa kunde se en direkt koppling mellan lanseringen av sin hemsida och förbättringen av försäljningssiffrorna (ibid.). Richard Jones, grundaren av Safe-Buy, menar att Internet gör det möjligt för små företag att komma ut på den globala marknaden och konkurrera med de stora spelarna utan stora grundinvesteringar och att storleken spelar en liten roll på nätet (ibid.). Vikten av sökoptimering som Stig på Arken pratar om bekräftas också av *Revolution* (ibid.), som menar att små företag tenderar att hamna långt ner bland sökresultaten om de inte förstår hur sökmotorerna fungerar.

Fruktpågen har ingen Internetförsäljning eller hemsida och heller ingen ambition att komma ut på nätet. Vi tror inte att detta bör vara någon högprioriterad fråga för dem heller, då deras kärnprodukt, frukt och grönt, knappast lämpar sig för postorderförsäljning och då deras kunder främst finns i närområdet.

4.5 4P

Vi har berättat att de 4P har kritiserats en hel del de senaste årtiondena. Forskare har påpekat att marknadsföring är så mycket mer än dessa element och att begreppet därför verkar begränsande i den bemärkelsen att företagsledningen tror att 4P och marknadsföring är synonymt. Detta kan leda till att de ignorerar många minst lika viktiga saker som exempelvis goda kundrelationer, personal med mera. Ingen kan dock förneka att de aktiviteter som innefattas av 4P fortfarande är och kommer att förbli viktiga vid marknadsföring av en produkt eller en tjänst. I detta avsnitt kommer vi att titta på vilka aktiviteter de fyra företagen vi undersökt använder sig av och hur.

4.5.1 Produkt

Det säger sig själv att val av produktsortimentet är av högsta vikt för en detaljhandlare. För att referera tillbaka till vår diskussion om nischstrategier samt Porters idéer om strategisk positionering och *trade-offs* tror vi att det är klokt för små företag att satsa på att hålla ett gott sortiment inom ett begränsat område istället för att försöka sälja ”allt”. Företagen i vår studie har valt att göra just detta. Inom ramarna för denna produktkategori har de dock ett bredare och bättre sortiment än de flesta av sina stora, mer differentierade konkurrenter. I sin studie av snabbväxande gasellföretag inom handeln noterade Prochazka & Bergström (2006) att samtliga sålde varor av hög kvalitet med kärnprodukten i centrum. Detta kan också sägas stämma för de företag vi studerat, med Friluftsvärur som ett möjligt undantag. Arken fokuserar på teologisk litteratur, Tehuset på te och kaffe och Fruktpågen på frukt och grönt.

Utöver dessa kärnprodukter säljer de även andra prylar och vi ser inget fel med detta. Troligtvis lockas de flesta nya kunder av det fina sortimentet inom deras specialområde, men väl inne i butiken kan de som en bonus mycket väl plocka upp andra varor som i sig inte skulle vara skäl nog för ett besök.

Det kan argumenteras att Friluftsvoror inte har fokus på en specifik produktkategori. De säljer lite av varje, kläder, sportartiklar, skor, tält, till och med vissa matartiklar tar plats i butiken. Alla dessa varor har dock en stark koppling till deras friluftstema.

4.5.2 Pris

I vår problemdiskussion har vi antagit att små detaljhandlare i regel har svårt att matcha den prisnivå som deras större konkurrenter håller. Det visade sig att tre av de fyra handlare vi undersökt i själva verket påstod sig ha konkurrenskraftiga priser, vilket också var vår uppfattning när vi tittade i deras butiker. Anledningen att Friluftsvoror och Fruktpågen kan hålla en så låg prisnivå är enligt de själva deras långvariga erfarenhet i branschen. Genom åren har de byggt upp ett personligt nätverk av viktiga kontakter som ger dem tillgång till bra inköpskanaler som passar deras verksamhet. Dessa kontakter gör att de snabbt kan få nys om billiga partier attraktiva varor och ta in dem i butiken. Företrädarna för Friluftsvoror menade till och med att prisvärde var en av deras starkaste konkurrensfördelar gentemot konkurrenter som Naturkompaniet. Tehuset har ett ganska unikt sortiment och därför är det svårt att jämföra priser. Deras te och kaffe är förvisso dyrare än på exempelvis ICA eller COOP, men då är också varorna av exklusivare slag och förmodligen av högre kvalitet. Detsamma gäller mycket av deras övriga sortiment. Trots dessa svårigheter att jämföra priser är det klart att de inte satsar på att konkurrera med hjälp av låga priser.

Det brukar sägas att detaljhandelns kunder är mycket priskänsliga, vilket i synnerhet gäller inom dagligvaruhandeln (SKI 2002). Med tanke på detta är det nog viktigt för små detaljhandlare att hålla en prisnivå som inte upplevs som högre än den hos konkurrenterna, speciellt om de säljer likadana eller substituerbara varor. Peter på Fruktpågen betonade också vikten av att hålla en konkurrenskraftig prisnivå. Priset får inte bli en avgörande fråga för att de ska välja att handla hos oss eller inte, sade han. Att hålla samma priser som de stora kedjorna kan vara svårt för små detaljister om de säljer precis samma varor. Genom att utnyttja sina goda inköpskanaler har Fruktpågen och Friluftsvoror dock lyckats erbjuda sina kunder produkter som uppfattas som likvärdigt eller mer prisvärda än alternativen.

4.5.3 Plats

Detaljhandlare brukar prata om tre kritiska faktorer till framgång; läge, läge och läge. Vi har redan beskrivit hur de stora kedjorna kommit att dominera de bästa shoppingstråken och i köpcentrumen, och hur små fristående butiker tvingas ut på sidogatorna. Och visst är det så att läget spelar en stor roll när det gäller att dra till sig kunder. Av vad vi har sett från vår studie är det dock inte alltid nödvändigt att ha de dyraste och mest centrala butikslokalerna för att lyckas. Två av våra företag, Arken och Tehuset, ligger visserligen väldigt centralt vid viktiga promenadstråk vilket bidrar till att de lättare kan fånga nya kunders uppmärksamhet. Tehuset menar också att deras läge spelar en väldigt stor roll och att en flytt till en mindre sidogata förmodligen skulle skada deras försäljning. På grund av sitt läge lockar också Arken till sig många kunder som de antagligen skulle ha gått miste om de hade bytt plats. Att Arken ligger just intill Lunds berömda domkyrka är enligt Stig en lyckosam tillfällighet som gör att de får många spontana kunder som dessutom i många fall är troende kristna, deras främsta målgrupp.

Turister som besöker Domkyrkan gör också att sommarsäsongen är betydligt bättre för Arken än för de flesta andra butiker i centrum. Som bekant är Lund inte är någon sommarstad eftersom många studenter då återvänder till sina hemorter.

De andra två detaljhandlarna, Fruktpågen och Friluftsvavar, ligger däremot längre från stadscentrum, men tycker trots detta inte att läget är något problem. I Fruktpågens fall har de faktiskt ett bra läge, då en hel del höga bostadshus tornar upp i området. I deras fall är ett läge i centrum inget de efterfrågar. Friluftsvavar skulle sannolikt få mer exponering om de flyttade till ett mer centralt läge men ägaren har gjort ett medvetet val att inte ta detta steg. Vid en flytt skulle de höga hyrorna i city göra det omöjligt för dem att hålla de låga priser de alltid har profilerat sig med. En flytt skulle således innebära att de tvingades ändra på hela affärskonceptet, vilket Bill inte har varit intresserad av att göra. Ute på Lantmannagatan får de visserligen få spontana kunder, men detta är ingen katastrof då de klarar sig bra på sina trogna kunder. Eftersom deras läge inte är det bästa måste de dock förlita sig på marknadsföringsaktiviteter som tar hänsyn till detta.

4.5.4 Promotion

Promotion innefattar de delar folk vanligtvis förknippar med marknadsföring, nämligen, reklam, PR, försäljning, butiksmiljö, point-of-purchase (PoP) med mera. När det gäller dessa aktiviteter har vi inte kunnat hitta många framträdande gemensamma mönster. En sak vi har observerat är att de två butiker som är belägna inne i centrum, Arken och Tehuset, ägnar mycket energi på sin skyltning utanför butiken och i skyltfönstren, något som inte kan sägas om de andra två. Detta är inte förvånande eftersom många fler människor går förbi deras butiker. Rationalisering och homogenisering ligger som regel bakom de stora kedjornas val av butiksmiljö och skyltning i och utanför butiken. Deras butiksmiljöer och skyltfönster kan därför upplevas som generiska och opersonliga. Den likriktning som uppstår kan noteras genom att gå in i ett modernt köpcentrum i en svensk stad. Även om du aldrig varit där förut får du genast en *deja vu*-upplevelse eftersom miljön och butikerna väl känns igen. Många kedjor inom exempelvis hemelektronik, bygg och hem samt dagligvaruhandeln har dessutom helt valt bort skyltfönster mot gatan och istället prioriterat innemiljön. Små fristående handlare har i jämförelse en helt annan frihet att arbeta med detta lokala utrymme i och omkring butiken. Denna frihet kan förstås ses som ett problem såväl som en möjlighet. Förvisso tycker nog vissa entreprenörer att det är bekvämt att öppna en butik med en stor organisation i ryggen, då de får hjälp med ett färdigt butikskoncept. Å andra sidan kan vissa uppleva detta som begränsande och tråkigt. Sofia på Tehuset hör till de senare och har verkligen jobbat hårt med butiksmiljön och skyltfönstren. De ska upplevas som personligare och mer hemtrevliga än konkurrenternas, menar hon. Vi tycker också att de har lyckats bra på detta område vilket säkerligen bidrar till att deras totalerbjudande blir mer attraktivt.

Att också butikernas innemiljö spelar stor roll har flera av våra respondenter påpekat. Bland annat sade Peter från Fruktpågen och Sofia från Tehuset att de kunde påverka försäljningen mycket genom att flytta på en hylla eller ändra belysningen. När det gäller innemiljö, samt PoP-tekniker, tror vi att det är viktigt att små butiker vågar experimentera. Om de slentrianmässigt lämnar allting som det alltid varit, kan de missa många tillfällen att öka försäljningen.

Alla butiker utom Fruktpågen ägnar sig åt annonsering om än i varierande grad. Tryckta lokala dagstidningar var den kanal som dessa tre mest använde sig av. Friluftsvavar, med sitt undanskynda läge, var det företag som satsade mest på annonser, och också de som upplevde

den tydligaste responsen. Deras annonser är utformade på ett enkelt sätt och visar som regel några lockvaror tillsammans med ett urval av de övriga produkter de säljer med prisuppgifter. Ofta händer det att kunder kommer in med annonsen i hand, berättade personalen. Tehuset och Arken menade dock att det var svårt att bedöma responsen på deras annonsering. Vidare berättade Arken och Friluftsvårer att deras reklambudskap blir mera nischat om det geografiska området som budskapet ska täcka är stort. Arkens smalare, rikstäckande annonser placeras därför i kyrkans tidning *Amos* som i huvudsak läses av deras målgrupp. På samma sätt placerar Friluftsvårer sina rikstäckande annonser för hundutställningstält i tidskriften *Hundsport*.

Valet att annonsera i just tryckta medier beror på begränsade resurser, säger Sandra från Friluftsvårer. Genom att själva designa sina annonser kan dock dessa små företag sänka kostnaden något. Trots detta säger sig självt att små, fristående handlare inte kan använda sig av exempelvis TV- och radioreklam på samma sätt som deras stora konkurrenter. Dessa stora kedjor kan anlita de bästa reklambyråerna och nå en mycket bred publik med ett väl genomtänkt budskap. Små butiker är missgynnade på detta område men måste göra det bästa av situationen. Framförallt Friluftsvårer har demonstrerat att de förstår vikten av ett tydligt budskap till den rätta publiken. Vi tror också att det är viktigt för små detaljhandlare att noga överväga huruvida de ska annonsera, samt vilket budskap de i så fall vill framföra och vilken målgrupp de söker nå. Slentrianmässig annonsering med osäkert resultat kan bli dyr och det är inte alls säkert att försäljningsökningen täcker kostnaderna.

Utöver annonsering finns det många andra sätt att nå ut till sina kunder. Ett mycket bra alternativ som dessutom är billigt är *public relations* (PR). Om en journalist skriver en positiv artikel om ett företag upplevs det som mer trovärdigt än en betald annons med samma innehåll (Jo 2004). Detta har också Tehuset upplevt efter att Sofia fått spaltutrymme i en lokal dagstidning. Ett problem med PR är att det kan vara svårt att kontrollera budskapet. Ännu svårare är att överhuvudtaget bli omnämnd. Sofia sa dock att det nog fanns mycket som kunde göras inom detta område. Hon har tidigare arbetat inom musikbranschen där PR är en mycket viktig ingrediens, och tror att det skulle vara möjligt att arbeta på ett liknande sätt även inom hennes nuvarande rörelse. Framförallt gäller det att knyta de rätta kontakterna, menar hon.

Direktmarknadsföring har enligt Philip Kotler (Armstrong & Kotler 2003) blivit den snabbast växande metoden att nå kunder. Till direktmarknadsföring hör bland annat adresserade och oadresserade postutskick, e-post, telemarketing och hemsidor. Dessa kanaler används ofta för att bygga relationer med trogna kunder (ibid.) genom att skicka exempelvis födelsedagshälsningar, gratiserbjudanden eller annan information. Eftersom dessa metoder tar bort mellanhänderna kan de vara ett sätt att sänka reklamkostnaderna i jämförelse med annonsering. Stig på Arken berättade att de nyligen har testat oadresserade postutskick just på grund av den orsaken. Kostnaden för en annons motsvarade kostnaden för direktreklam till flera tusentals hushåll i Lund, menade han. Då fördelen med oadresserade postutskick är den relativt låga kostnaden, är nackdelen svårigheten att nå rätt målgrupp. "Ingen reklam tack!"-skyltar är mycket vanligt på postlådorna och många reklamutskick lär hamna i pappersåtervinningen olästa. En annan av våra respondenter använder sig av adresserade utskick till sina lojala kunder, som hade lämnat ut sina adresser för att få tillgång till ett specialerbjudande. Detta har fungerat mycket väl och är ett bra exempel på hur relationsmarknadsföring kan praktiseras med hjälp av en kunddatabas och adresserade utskick. Betydelsen av en bra hemsida har vi redan tagit upp i ett separat avsnitt. Vi tror att direktreklam i olika former kan vara ett utmärkt sätt för små detaljhandlare att marknadsföra

sig. Med lite kreativitet kan dessa metoder ge goda resultat i form av ökad kundlojalitet och försäljning, utan att för den skull kosta skjortan.

4.6 Formell marknadsplanering

Vi har tidigare diskuterat hur marknadsföringsstudier får lära sig att marknadsplaner kan spela en viktig roll för ett företags framgångar. Några av de viktigaste bitarna i en marknadsplan är analyserna av kunder, konkurrenter och företagets styrkor och svagheter. Som vi påpekat säger en del forskare att analyser av omvärlden och företagets egen verksamhet utgör basen i marknadsföring, då ett företags marknadsföringsaktiviteter bör vara baserade på den information företagen får in via analyserna. Herter (1995) menar att alla företag oavsett storlek behöver en affärsplan eftersom detta tvingar företagen att bli medveten om den hårda verkligheten de verkar i. En annan anledning till att ha en formell affärsplan är att den kan hjälpa företag att ordna sina mål på ett mer sammanhängande vis (Hormozi et al 2002), som i sin tur kan leda till ökad lönsamhet. I en undersökning av mer än 2900 företag som Gibson & Cassar (2005) utförde i Australien kunde också ett samband noteras mellan lönsamhet och formell planering. Författarna säger dock att små företag inte bör oroa sig i onödan om de saknar formell planering, eftersom studien bara pekar på att större, lönsammare företag använder affärsplaner i en större omfattning än mindre företag, inte att små företag som inte använder formell planering har problem med lönsamheten. Det tycks med andra ord att formell planering följer med storleken, och inte nödvändigtvis tvärtom, alltså att formell planering leder till tillväxt.

I en studie av Amar Bhide (1994) visar författaren att många små företag låter bli att skriva formella planer eftersom de verkar i en snabbt föränderlig miljö. Här spelar flexibiliteten en större roll för lönsamheten än vad den formella planeringen gör. Bhide (1994) säger att entreprenörer måste förstå att det finns osäkerheter som inte kan lösas genom mer forskning och planering.

Trots att forskare är oense om vilken påverkan formell planering har på företagslönsamhet är de däremot eniga om att väldigt många små företag faktiskt inte har några formella planer (Bhide 1994, Meers & Robertson 2007). En svensk studentuppsats av Brundin & Johansson (2006) belyste också bristen av formell planering hos fem små företag. Detta stämmer väl överens med vår empiri, där inget av de företag vi talade med använde sig av någon form av nedskrivna, systematisk planering eller analys. Tehusets Sofia sade att det helt enkelt inte fanns någon möjlighet till detta då vardagens bestyr tog upp så mycket av hennes tid. Detta betyder inte att företagen i vår studie inte har några planer eller strategier för framtiden. Deras planering är snarare informell och intuitiv, och deras analys av information likaså. Också detta stämmer väl överens med vad forskare som (Meers och Robertson 2007, Allred, Addams & Chakraborty 2007) funnit, nämligen att små företag i stor utsträckning använder sig av informell planering. Stig och Sofia berättade att planer finns i tankar snarare än nedskrivna på papper, och att analysen sker i form av diskussioner med personal och med kunder. Medan stora företag oftast genomför omfattande kund- och marknadsundersökningar, får dessa små företag denna information genom att prata med sina kunder, leverantörer, konkurrenter med mera. Detta informella tillvägagångssätt behöver inte vara en nackdel gentemot stora konkurrenter som enligt (Bhide 1994, Abratt, Beffon & Ford 1994) i regel använder sig av formell planering. Istället tror vi att det kan göra dessa företag mer flexibla och snabbföränderliga, då de inte sinkas av byråkrati och fastnar i komplexa analyser. I en kolumn för BusinessWeek argumenterar Jack och Suzy Welch (2006) för att små företag kan ha en fördel gentemot stora, då de snabbare kan gå från idé till genomförande. De liknar stora

företag vid trögvända, oceangående fartyg medan små företag snarare är lättmanövrerade motorbåtar som snabbt kan byta riktning. En bra idé är en bra idé, menar de, och uppmuntrar små företag att strunta i de komplexa analysförfarandena som brukar rekommenderas och istället satsa på vad som intuitivt känns rätt och sedan snabbt korrigera vid eventuella felbedömningar.

Vi uppmanar därför inte små detaljhandlare att konkurrera med sina stora konkurrenter genom att använda samma planeringsverktyg som dessa. Även om dessa komplexa metoder säkert är bra för stora företag tror vi inte att de är applicerbara för små, då tiden, resurserna och kompetensen som krävs sällan finns tillgänglig. Dessutom riskerar små företag att tappa en potentiell konkurrens fördel om de anammar dem, då beslutsprocessen riskerar att bli långsammare. Då vi säger att små detaljhandlare bör strunta i att använda formell marknadsplanering, får detta inte missuppfattas med att de inte bör planera inför framtiden. Utan framförsikt och vision kommer ett företag att misslyckas oavsett storlek. Därför säger vi att små detaljhandlare noga bör tänka igenom vad som bör göras i framtiden för att öka sin konkurrenskraft, men att planerna och analysen bör göras på det sätt som passar dem bäst, vare sig det är på papper eller i form av tankar och diskussioner. Om denna process görs på ett mer intuitivt och informellt vis än stora, mer byråkratiska organisationer, kan små företag snabbare gå från idé till genomförande.

4.6 Nätverk och entreprenörens betydelse

Efter att ha utfört våra intervjuer stod det klart att vi inte kunde bortse från den roll de enskilda entreprenörerna spelar. När en butikschef för en stor kedjebutik driver sin verksamhet står hans jobb på spel om det går dåligt. För dessa fristående småföretagare handlar det om mycket mer än så. Jobb och fritid går ihop och ett stort engagemang är ofta en förutsättning för att över huvud taget ge sig in i leken. Medan stora företag oftast har en tydlig arbetsfördelning med specialister inom respektive område tvingas småföretagare i många fall ha en hand i alla delar i verksamheten. Därför är ofta småföretagaren en generalist snarare än en specialist (Gilmore, Carson & Grant 2001). Att lära sig någonting om allting tar förstås en hel del tid i anspråk, något som våra respondenter också intygar. Det finns sällan en lugn stund då dessa små detaljhandlare inte tänker på jobbet.

Den resursbrist som ofta kännetecknar SMF innebär enligt Hill & Wright (2001) samt Brodie et al (1997) att fundamentet för deras marknadsföring i praktiken är det kontaktnätverk ägaren har byggt upp. I en studie av Gilmore, Carson & Grant (2001) bekräftar detta och insamling av marknadsinformation sägs som regel ske via ägarnas personliga nätverk, som ofta är billiga att upprätthålla, men relativt små och ostrukturerade. I detta nätverk ingår såväl klienter som andra näringsidkare och ofta hjälper småföretagarna varandra även om de är konkurrenter. Detta stämmer också väl överens med vår empiri. Exempelvis har Peter på Fruktpågen nära kontakter med såväl sina leverantörer som sina konkurrenter. Genom detta umgänge får han en hel del goda idéer, sade han. Företrädarna för Arken och Friluftsvärvar poängterade också vikten av sina nätverk vid marknadsföringen av sina företag. Gilmore, Carson & Grant (ibid.) menar att nätverksbyggande är en färdighet som kan tränas upp. Genom att systematiskt bygga upp ett strategiskt nätverk av affärskontakter kan små företag få tillgång till mer tillförlitlig information än om de enbart förlitar sig på beslutfattarens sociala nätverk. Förmågan att skapa ett sådant strategiskt nätverk är därför av högsta vikt för småföretagare.

Många tror att entreprenörskap handlar om innovativt tänkande, att identifiera nya affärsmöjligheter eller uppfinna nya tekniska eller organisatoriska lösningar. Detta är förstås

en viktig del av entreprenörskap, men långt ifrån allting. Stevenson & Gumpert (1985) menar att många innovativa tänkare med bra affärsidéer aldrig får någonting gjort. En duktig entreprenör kännetecknas framför allt av att han eller hon arbetar hårt för att förverkliga sina idéer, vilket är en beskrivning som passar alla de småföretagare vi talat med.

Hårt arbete och engagemang gör också att dessa småföretagare lär sig mer om sin bransch och de speciella villkor som gäller inom den. ”*Man lär sig av sina misstag*” är ett gammalt talesätt vi tror på. Att starta ett företag helt utan några förkunskaper eller specialintresse kan dock vara väldigt svårt. Bill, grundaren av Friluftsvraror, har alltid varit intresserad av friluftsliv och kan därför avgöra vilka produkter som är bra eller mindre bra. Under sin tid som inköpare för BRIO lärde han sig dessutom en del om import och hur man kan knyta viktiga kontakter med bland annat kinesiska leverantörer. Stig var ingen bokhandlare innan han tog över Arken men har å andra sidan stora kunskaper och ett stort intresse om deras kärnprodukt, teologisk litteratur. Tehuset har drivits av Sofias familj sedan 1972 som därmed har ansamlat en hel del kunskap genom åren. Detsamma kan sägas om Fruktpågen. Vad som alla har gemensamt är en speciell koppling till deras verksamhet, en förkunskap eller ett emotionellt band som kan motivera allt hårt arbete. Bill har ”*det*”, sade Margarita. Vi tror inte ”*det*” är någonting magiskt, snarare frukten av hårt arbete inom ett område man brinner för.

5. Slutdiskussion

Denna studies syfte var att undersöka vad framgångsrika mikroföretag inom detaljhandeln faktiskt gör inom området marknadsföring för att hålla sig vitala och konkurrenskraftiga på marknaden. Med utgångspunkt i vad vi fann ämnade vi även ge vissa generella rekommendationer till små fristående detaljhandlare.

Det tydligaste mönstret vi kunde hitta var de fyra företagens starka kundfokus. Samtliga företrädare vi talade med lade stor vikt vid att göra sina kunder nöjda. De hade alla en stor andel lojala kunder som de ofta kände vid namn, och sade sig vara väldigt lyhörda för deras önskemål. Dessa lojala kunder rekommenderar också företaget till vänner och bekanta och på så sätt kan deras kundkrets utökas. Med hjälp av relationsmarknadsföringsteori har vi argumenterat för att detta är ett lönsamt och bra sätt för små detaljhandlare att marknadsföra sig, speciellt med tanke på deras begränsade resurser. Vidare har vi argumenterat för att små detaljhandlare, just tack vare sin litenhet, har förutsättningar att skapa en konkurrensfördel på detta område gentemot sina stora konkurrenter. Beslutsfattarnas närhet till kunder och personal, samt det stora engagemanget och glädjen som kännetecknar arbetet i små fristående företag, gör det möjligt för små detaljister att skapa en homogen servicekultur som genomsyrar hela organisationen och gör lojala kunder till säljare. Att göra detta är svårare för stora detaljhandelskedjor då storleken gör det svårare att få alla att dra åt samma håll. Med tanke på detta uppmanar vi små fristående detaljhandlare att satsa hårt på service och kundrelationer, då detta kan vara en avgörande faktor för hur väl de lyckas.

Ett annat val som är avgörande för hur väl en liten detaljist lyckas är det område de väljer att fokusera på. Företagen i vårt urval har på grund av sin resursbrist inga möjligheter att konkurrera med de stora kedjorna genom att göra samma saker som dem lika bra eller bättre. Strategisk positionering är att utföra andra aktiviteter än konkurrenterna, eller att utföra aktiviteter på ett annat sätt än dem. Genom att profilera sig på detta sätt, och välja en nisch att lägga alla sina resurser på, kan små företag erbjuda något de stora företagen inte kan och fungera som ett komplement till dem, snarare än en direkt konkurrent. En förutsättning för att detta ska fungera är tillräcklig kompetens inom den valda nischen, samt att det finns en tillräckligt attraktiv marknad. Av företagen i vårt urval har vi lärt oss att den nisch de väljer att satsa på inte nödvändigtvis måste vara outnyttjad eller att det kundsegment de vänder sig mot måste vara smalt. Huvudsaken är att deras totalerbjudande upplevs som annorlunda (och bättre) än konkurrenternas inom ett visst område.

Vi har också uppmärksammat att Internet ses som ett viktigt verktyg att nå ut till kunderna av tre av företagen i vårt urval. Även om deras Internetsatsningar är i olika stadier så är alla överens om att detta är en kanal med stor potential. På nätet spelar storleken mindre roll än annars, och utan stora investeringar kan små företag nå en global publik med hjälp av en snygg och funktionell hemsida. En sökoptimerad hemsida kan också vara ett bra och billigt sätt att få konsumenter som letar efter en speciell produkt att uppmärksamma ens existens. Detta kan vara speciellt viktigt för små detaljister som fokuserar på smala nischer. Genom att söka på *”utställningstält”* på Google kommer Friluftsvavar upp på första plats bland sökresultaten, vilket är ett utmärkt exempel på detta.

När det gäller marknadsföring som analys har vi sett att de företag vi studerat inte använder sig av formaliserade planeringsprocesser eller beslutsmodeller. Istället bygger deras beslut på mer informellt anskaffad information som fås genom att prata med kunder, personal, leverantörer, konkurrenter eller andra i beslutsfattarens personliga nätverk. Vi har inte tagit

ställning till huruvida marknadsinformation som på detta sätt anskaffats är mer eller mindre tillförlitlig än den stora företag får tillgång till med hjälp av konventionella metoder som exempelvis marknadsundersökningar. Däremot har vi argumenterat för att små företags informella beslutsprocess kan göra dem flexibla än de mer trögvända större konkurrenterna och att de därför snabbare kan gå från idé till genomförande. Vi tror att små detaljister kan använda denna flexibilitet till sin fördel om de inte är rädda för att experimentera lite grann. Även om alla nya idéer inte fungerar kan de tack vare sin flexibilitet snabbt reagera och rätta till misstag, exempelvis genom att ta bort varor som inte säljer. Med tanke på detta tror vi inte att det är en bra idé för små detaljhandlare att använda sig av samma analys- och planeringsmetoder som stora företag använder och som brukar rekommenderas i marknadsföringslitteraturen. Även om dessa metoder säkerligen har sina förtjänster blir de svåra att genomföra väl för små företag, då kompetensen och resurserna som regel saknas. Istället bör de utnyttja den potentiella konkurrensfördelen ett informellt sätt att arbeta kan skapa i form av flexibilitet och möjligheten till snabba beslut.

Vi har även studerat dessa små detaljhandlars marknadsföring med utgångspunkt i marknadsföringsmixen, det vill säga de 4P. Det visade sig att de fyra företagen i vårt urval använde sig av vitt skilda kombinationer av aktiviteter inom dessa ramar. Friluftsvaror, med sitt undanskymda läge, använde sig framför allt av annonsering och bra priser för att locka kunder. Fruktpågen använde sig inte alls av annonsering eller annan reklam utan förlitade sig helt på WOM. Tehuset jobbade hårt med en personlig butiksmiljö och betjäning samt ett unikt sortiment. I likhet med Tehuset intresserade sig också Arken för skyltning i fönstren då deras butiksläge också är fördelaktigt. Då en stor del av försäljningen gick ut i paket intresserade de sig också för annonsering, direktreklam och Internet. Ett mönster vi noterade var att tre av de fyra företagen poängterade vikten av att hålla en konkurrenskraftig prisnivå. Detta är troligtvis mycket viktigt om sortimentet de håller inte upplevs som unikt, speciellt med tanke på hur lätt det är att jämföra priser idag.

Eftersom det finns otaliga möjligheter att kombinera aktiviteter inom ramarna av de 4P är det svårt att presentera något generellt framgångsrecept för små detaljhandlare. Detta är sant även när det gäller övriga områden av marknadsföring. Vilka aktiviteter som passar bäst för ett visst företag beror på många faktorer som inte tillåter sig att sammanfattas på några rader. Emellertid är vikten av att lyssna på sina kunders önskemål och bygga hållbara relationer med dem troligtvis något som alla små detaljhandlare bör prioritera. Vad denna studie visar är att det inte är omöjligt för små, fristående detaljhandlare att finna en marknad och lyckas bra, trots att marknadsföringsbudgeten ibland känns otillräcklig. Medan stora kedjor kan förlita sig på sin storlek och sina förhandlingsmuskler måste mindre handlare hitta andra sätt att marknadsföra sig. Vi har sett hur de små företag vi studerat på sitt eget sätt hittat ett fungerande marknadsföringskoncept. Vår förhoppning är att andra små detaljhandlare, och även de som funderar på att öppna en ny butik, kan ta hjälp av dessa exempel och utifrån sina unika förutsättningar hitta ett eget framgångsrecept.

Att driva en liten butik kräver hårt arbete men är inget hopplöst projekt. Vi har visat att det finns möjligheter att klara sig bra trots att de stora kedjebutikerna tycks ha alla essen i sin hand. Lite kreativitet, mycket arbete och en rejäl dos sunt förnuft kan räcka längre än många tror.

6. Förslag till vidare forskning

Denna studie är av explorativ karaktär med ett brett anslag. Då urvalet dessutom är litet kan slutsatserna vi dragit med fördel studeras närmare i mer djuplodande, deduktiva studier. På så sätt kan större kunskap nås och slutsatsernas giltighet bättre bedömas. De områden vi tror skulle vara av störst intresse att studera vidare är följande:

Relationsmarknadsföring är någonting som vi talat oss varma för. Representanterna för de små detaljister vi talat med har också poängterat hur viktigt det är för dem att ge bra service för att deras trogna kunder ska stanna. Dock sägs detaljhandelns kunder vara mycket priskänsliga, och vi tror att det vore intressant att göra en studie som ställer faktorerna priskänslighet och god personlig service emot varandra. De små detaljister vi talat med har konkurrenskraftiga priser men detta är inte alltid möjligt för små butiker. Hur många är egentligen beredda att gynna små, lokala butiker med bra service om detta innebär att de måste betala ett lite högre pris? Här är det inte säkert att vad konsumenter säger är samma sak som de i själva verket gör.

Vidare har de företag vi studerat butiker i tätbefolkade områden. I glesbygden kan det tänkas att helt andra villkor gäller för små detaljister, och studier på detta område kan vara av stort intresse.

I denna uppsats har vi rekommenderat små företag att lansera en bra och sökoptimerad hemsida. Vi har också uppmärksammat möjligheten att nå en global marknad med små resurser. Intressanta frågor bör uppstå kring hur små företag med resursbrist bäst kan använda sig av Internet för att nå en större marknad, samt effektiviteten av att sökoptimera sin hemsida och hur detta går till. Små detaljhandlare kan också välja att inte ha någon butikslokal över huvud taget utan enbart sälja via Internet. Hur marknadsför sig dessa företag?

Ämnet annonsering hos små detaljister med begränsad resurstillgång kan också förtjäna en närmare studie. Hur kan de få den bästa valutan för sina reklampengar? Vi har fått uppfattningen att de flesta använder sig av tryckta medier i sin annonsering. Är detta verkligen den bästa kanalen för små företag? Om svaret är ja, hur bör annonseringen utformas och hur nischad bör den vara?

Vi har även talat om direktmarknadsföring och att denna form av marknadsföring växer allt mer. På vilket sätt kan små företag använda sig av dessa metoder för att nå idealt resultat?

PR kan också vara ett billigt sätt att få god publicitet och trovärdighet. Även detta kan vara ett intressant område att titta närmare på.

7. Referenser

Abratt, Russell, Maria Beffon & John Ford (1994). "Relationship between Marketing Planning and Annual Budgeting." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 12:1, ss. 22-28.

Allred, Anthony, H Lon Addams & Goutam Chakraborty (2007). "Is Informal Planning the Key to the Success of the Inc. 500?" *Journal of Small Business Strategy*, vol. 18:1, ss. 95-104.

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

Armstrong, Gary & Philip Kotler (2003). *Marketing: An Introduction*. 6:e upplagan. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Bergström, Fredrik & Fredrik Kolterjahn (2004). "Likriktning: Möjlighet och hot i svenska köpcentrum." *AB Handelns Utredningsinstitut (HUI) Forskningsrapport S101*. Tillgänglig: <<http://www.hui.se>> (2007-12-07).

Bhide, Amar (1994). "How entrepreneurs craft strategies that work." *Harvard Business Review*, vol. 72:2, ss. 150-162.

Blankson, Charles, Jaideep G. Motwani & Nancy M. Levenburg (2006). "Understanding the patterns of market orientation among small businesses." *Market Intelligence & Planning*, vol. 24:6, ss. 572-590.

Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981), "Marketing strategies and organization structures for service firms", in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, ss. 47-51.

Brodie, R.J., N.E Coviello, R.W. Brookes & V. Little (1997). "Towards a paradigm shift in marketing?" *Journal of Marketing Management*, vol. 13, ss. 383-406.

Brundin, Johan & John Johansson (2006). *Marknadsplanering i små företag – Medveten process eller magkänsla?* C-uppsats, Umeå universitet/Handelshögskolan vid Umeå universitet.

Bryman, Alan & Emma Bell (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Cronholm, M. & Kolterjahn, F. (2005). "Attraktiv Shoppingturism: Potential i Sverige." Studie utförd av Turistdelegationen. Tillgänglig: <<http://fm.nutek.se/>> (2007-12-07).

"Detaljhandel 2002 enligt Svenskt Kvalitetsindex." (2002). *Svenskt Kvalitetsindex (SKI)*. Tillgänglig: <http://kvalitetsindex.se/index.php?id=41&option=com_content&task=view> (2008-01-12).

Ennew, Christine T, Ashish K. Banerjee & Derek Li (2000). "Managing word of mouth communication: empirical evidence from India." *The International Journal of Bank Marketing*, vol.18:2, ss. 75-83.

Fürstenberg, Claes (2007). "Butikskedjorna tar över gågatan." *Sydsvenskan*, mars.

Tillgänglig: <<http://sydsvenskan.se/malmo/article228488.ece>> (2007-11-14).

Gibson, Brian & Gavin Cassar (2005). "Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms." *Small Business Economic*, vol. 25:3, ss. 207-222.

Gilmore, Audrey, David Carson & Ken Grant (2001). "SME marketing in practice." *Marketing Intelligence & Planning*, vol.19:1, ss. 6-11.

Green, Mark (2005). "Small business? Think big." *Marketing*, s. 26.

Grönroos, Christian (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing." *Management Decision*, vol. 32:2, ss. 4-20.

Grönroos, Christian (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing." *Management Decision*, vol. 32:2, ss. 4-20. Citerar Grönroos, Christian (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Free Press/Lexington Books.

Haywood, K. Michael (1989). "Managing Word Of Mouth Communications." *The Journal of Services Marketing*, vol. 3:2, ss. 55-68.

Hennes & Mauritz (2007). *H&M Pressreleasarkiv*. Tillgänglig: <http://www.hm.com/se/press/pressreleaser/arkiv__prarchive.nhtml> (2007-11-10).

Herter, Gerald (1995). "Business planning boosts your chances." *Accounting Technology*, vol. 11:4, ss. 20-27.

Hill, Dan (2003). "Tell me no lies: Using science to connect with customers." *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17:4, ss. 61-72

Hill, Jimmy & Len Tiu Wright (2001) "A qualitative research agenda for small to medium-sized Enterprises." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19:6, ss. 432-43.

Hills, G.F. (1999). "An inaugural commentary for the Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship." *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, vol. 1:1, ss. 5-7.

Hodges, Harland E. & Thomas W. Kent (2006). "Impact of planning and control sophistication in small business." *Journal of Small Business Strategy*, vol. 17:2, ss. 75-87.

Hogarth-Scott, Sandra, Kathryn Watson & Nicholas Wilson (1996), "Do small businesses have to practise marketing to survive and grow?" *Marketing Planning & Intelligence*, vol. 14:1, ss. 6-18.

Hormozi, Amir M, Gail S Sutton., Robert D. McMinn & Wendy Lucio (2002). "Business plans for new or small businesses: Paving the path to success." *Management Decision*, vol. 40:7-8, ss. 755-763.

Huang, Xueli & Alan Brown (1999). "An analysis and classification of problems in small business." *International Small Business Journal*, vol. 18:1, ss. 73-85.

- Hughes, Arthur Middleton (2003). "A failing grade" *Target Marketing*, vol. 26:11, s. 51.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Jakobsson, Johan (2004). *Marknadsorientering i små och medelstora livsmedelproducerande företag i sydvästra Finland*. Pro gradu-avhandling i Internationell marknadsföring, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten, Åbo Akademi.
- James, Mia (2004). "Small businesses vs. chain stores: who is winning?" *The Lowell*. Tillgänglig: <<http://www.thelowell.org/content/view/530/27/>> (2007-11-11).
- Jo, Samsup (2004). "Effect of content type on impact: editorial vs. advertising." *Public Relations Review*, vol. 30:4, ss. 503-512.
- Johansson, Dan (2002). "Tillväxt som 'gratislunch'?" *Ekonomisk Debatt*, vol. 30:5, ss. 427-437.
- Kotler, Philip & Gerald Zaltman(1971). "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change." *Journal of Marketing*, vol. 35:3, ss. 3-12.
- Lee, Yang-Im & Peter R. J Trim. (2006). "Retail marketing strategy." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24:7, ss. 730-745.
- Lee, Khai, S, Lim, Guan H, Tan, Soo J (1999). "Dealing with resource disadvantage: Generic strategies for SMEs." *Small Business Economics*, vol. 12: 4, ss. 299-311.
- Lester, Lisa, Yorgey (2003). "The trouble with CRM" *Target Marketing*, vol. 26:11, ss. 51-53+.
- Liang, Chiung-Ju & Wen-Hung Wang (2006). "Evaluating the interrelation of a retailer's relationship efforts and consumers' attitudes and behaviour." *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 14:2, ss. 156-172.
- Lindgreen Adam, Roger Palmer & Joelle Vanhamme (2004). "Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22:6-7, ss. 673-692.
- Lindgreen, Adam, Roger Palmer & Joelle Vanhamme (2004). "Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22:6-7, ss. 673-692. Citerar Grönroos, Christian (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2:a upplagan, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Litz, Reginald A. & Alice C. Stewart (2000). "The late show: The effects of after-hours accessibility on the performance of small retailers." *Journal of Small Business Management*, vol. 38:1, ss.1-26.
- Lundén, Björn & Ulf Svensson (2006). *Marknadsföring för småföretag*. Näsviken: Björn Lundén Information AB.

- Marketing Definitions (2007). *American Marketing Association*. Tillgänglig: <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>> (2007-12-14).
- Martin, Peter & David Chapman (2006). "An exploration of factors that contribute to the reluctance of SME owner-managers to employ first destination marketing graduates." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24:2, ss. 158-173.
- Media Markt (2007). Tillgänglig: <<http://www.mediamarkt.se>> (2007-11-14).
- Meers, Karen A. & Colin Robertson (2007). "Strategic Planning Practices in Profitable Small Firms in the United States." *The Business Review*, vol. 7: 1, ss. 302-307.
- Nooteboom, Bart (1988). "The Facts About Small Business and the Real Values of Its 'Life World': A Social Philosophical Interpretation of This Sector of the Modern Economy." *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 47:3, ss. 299-315.
- Nyman, Maarit, Emmanuel Berck & Mechtild Wörsdörfer (2006). "Små och medelstora företag: En bättre framtid för småföretagen." Tillgänglig <<http://ec.europa.eu/>> (2007-11-23).
- "Om detaljhandeln" (2006). *Affärsutveckling för detaljhandeln*. Tillgänglig: <http://detaljhandel.nu/index.php?option=com_content&task=view&id=80> (2007-11-14).
- Parrish, Erin D, Nancy L. Cassill & William Oxenham (2006). "Niche market strategy for a mature marketplace." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24:7, ss. 694-707.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1996). "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, november-december, ss. 61-78.
- Prochazka, Nora & Fredrik Bergström (2006). "Handelns gaseller – vilka är de och vad driver dem?" *AB Handelns Utredningsinstitut (HUI) Forskningsrapport S111*. Tillgänglig: <<http://www.hui.se>> (2007-12-07).
- Rafiq, Mohammed & Pervaiz K. Ahmed (1995). "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics." *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 13:9, ss. 4-15.
- Reichheld, Frederick F. (2003). "The One Number You Need to Grow." *Harvard Business Review*, vol. 81:12, ss. 46-54.
- Reynolds, Paul L. & Geoff Lancaster (2006). "A scheme to increase profitability in entrepreneurial SMEs." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13:3, ss. 395-410.
- Romano, Claudio & Janek Ratnatunga (1995). "The Role of Marketing: Its Impact on Small Enterprise Research" *European Journal of Marketing*, vol. 29:7, ss. 9-30.

Simpson, Mike, Jo Padmore, Nick Taylor & Jane Frecknall-Hughes (2006). "Marketing in small and medium sized enterprises." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 12:6, ss. 361-387.

Singh, Tara, R D Pathak, Azhar Kazmi, Bishnu Sharma & Milé Terziovski (2007). "An Empirical Study of Small Business Organizations in Fiji Using a Competency-based Framework." *South Asian Journal of Management*, vol.14:2, ss. 7-35.

"SME definition: Commission Recommendation of 06 May 2003" (2003) *European Commission*, Tillgänglig:
<http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf> (2007-11-13).

"Smått om små företag" (2006) *Svenskt Näringsliv*, Tillgänglig:
<http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00005/Sm_tt_om_sm_f_retag_2_5021a.pdf> (2008-01-12)

Stevenson, Howard H. & David E. Gumpert (1985) "The heart of entrepreneurship" *Harvard Business Review*, Mars-April.

Sundström, Nils (2006). *Dagens Handel*. Tillgänglig:
<<http://www.dagenshandel.com/dh/DagensH.nsf/0/74BF93AF9A550E4FC1257219003611EB?open>> (2007-11-14).

Teplensky, J.D., J.R. Kimberly, A.L. Hillman & J.S. Schwartz (1993). "Scope, timing and strategic adjustment in emerging markets: manufacturers strategies and the case of MRI." *Strategic Management Journal*, vol. 14:7, ss. 505-27.

The Chartered Institute of Marketing (2007). Tillgänglig: <<http://www.cimhk.org.hk/>> (2007-12-14).

"Tillväxt genom smådriftsfördelar – Är framtiden småskalig?" (2006). *Företagarna*, juni. Tillgänglig: <<http://www.foretagarna.se>> (2007-12-23).

Van Waterschoot Walter & Christophe Van den Bulte (1992). "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited." *Journal of Marketing*, vol. 56:4, ss. 83-94.

Webster, Frederick E., Jr.(1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation." *Journal of Marketing*, vol.56:4, ss. 1-18.

Weiss, Allen (2002). "What is Marketing?" *MarketingProfs*. Tillgänglig:
<<http://www.marketingprofs.com/2/whatismarketing.asp>> (2007-12-15).

Welch, Jack, Welch, Suzy (2006) "Strategy For Small Fry" *BusinessWeek*. Tillgänglig:
<http://www.businessweek.com/perm/content/06_11/b3975131.htm?chan=search> (2008-01-15)

"Where the small can be mighty" (2005). *Revolution*, november. ss. 48-49.