



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# EXAMENSARBETE

Detaljhandelns förutsättningar för att skapa äkta kundlojalitet

*– i vilken utsträckning finns de?*

**Författare:**

Annahita Kermanshahi  
Caroline Olsson-Aveheim

**Handledare:**

Mikael Bergmash  
Pia Valentin Rehnrona

**D – Nivå,  
VT - 2006**

# *Tack,*

till de företag som ställt upp på våra intervjuer då de givit oss positiva och informativa möten som möjliggjort vår studie. Vi vill även tacka våra handledare, Mikael Bergmash och Pia Valentin Rehnrona som väglett och stöttat oss under skrivandets gång.

Helsingborg augusti 2006

## Sammanfattning

- Titel:** Detaljhandelns förutsättningar för att skapa äkta kundlojalitet – i vilken i utsträckning finns de?
- Nivå:** Magisteruppsats, Vt. -2006
- Författare:** Annahita Kermanshahi & Caroline Olsson-Aveheim
- Handledare:** Mikael Bergmash & Pia Valentin Rehncrona
- Problem:** Dagens konkurrenskraftiga samhälle medför större rivalitet om kunderna vilket omöjliggör för företag att endast vara passiva och vänta på kundernas infinnande. Istället krävs differentiering för att utmärka sig bland ett stort antal existerande företag. Ett sätt är att forma speciella band till kunderna som gör dessa lojala till det egna företaget. Men frågan är om det verkligen finns förutsättningar för att detta ska kunna ske inom dagens detaljhandel? Vad är det som behöver förbättras för att större kundlojalitet ska kunna uppnås?
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att studera hur företag inom retailbranschen arbetar med att skapa långsiktiga kundrelationer. Därigenom får vi en uppfattning om vilka förutsättningar det finns för företagen att skapa äkta lojalitet. Detta leder till vår frågeställning som lyder: Finns det förutsättningar för att äkta lojalitet ska kunna skapas i detaljhandeln?
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer med tre fallföretag. Denna metod lämpar sig för vårt syfte då fokus ligger på att studera fallföretagens arbetssätt beträffande kundlojalitet och lojalitetsprogram.
- Resultat:** Kundlojalitet anses betydande och är ett pågående arbete hos fallföretagen. Kundlojalitet skapas bland annat genom förtroende och relationer med kunderna. Goda förutsättningar för att skapa lojalitet påträffas inom vissa områden medan andra behöver förbättras. Där utvecklingar krävs bidrar vi med förslag för att förbättra dessa.
- Nyckelord:** Kundlojalitet, relationer, relationsmarknadsföring, förtroende.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Definition av begreppet kundlojalitet .....	6
1.3 Problembeskrivning.....	7
1.4 Syfte och frågeställning .....	10
1.5 Avgränsning.....	10
1.6 Uppsatsens disposition.....	11
<b>2. METOD</b> .....	<b>12</b>
2.1 Tillvägagångssätt .....	12
2.2 Teoretisk referensram .....	12
2.3 Val av metod.....	13
2.3.1 Deduktion, induktion och abduktion .....	13
2.3.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder .....	14
2.4 Val av fallföretag .....	16
2.4.1 Val av intervjupersoner.....	16
2.5 Intervjugenomförande.....	17
2.5.1 Intervjuguide.....	17
2.5.2 Analys av intervjuerna .....	17
2.6 Metodproblem .....	18
2.6.1 Svårigheter i kvalitativ metod .....	18
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>20</b>
3.1 Kundlojalitet .....	20
3.1.1 Relationsmarknadsföring.....	21
3.1.2 Förtroende .....	28
3.2 Checklista .....	33
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>34</b>
4.1 Fallstudie - MQ.....	34
4.1.1 Bakgrund.....	34
4.1.2 Kundlojalitet .....	34
4.1.3 Lojalitetsprogram .....	37
4.2 Fallstudie – Åhléns .....	39
4.2.1 Bakgrund.....	39
4.2.2 Kundlojalitet .....	39
4.2.3 Lojalitetsprogram .....	42
4.3 Fallstudie – Hemtex.....	44
4.3.1 Bakgrund.....	44
4.3.2 Kundlojalitet .....	45
4.3.3 Lojalitetsprogram .....	47
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>50</b>
5.1 Kundlojalitet .....	50
5.1.1 Relationsmarknadsföring.....	51
5.1.2 Förtroende.....	55
<b>6. SLUTSATS</b> .....	<b>59</b>
6.1 Reflektioner över arbetsgång.....	62
6.2 Förslag till vidare studier .....	63
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>64</b>

## Bilaga 1

# 1. Inledning

”För att lyckas med detaljhandel idag är det viktigt att i större omfattning än tidigare förstå hur kunden tänker och vilka behov kunden kan tänkas ha. Det handlar om att ge en värdeskapande försäljning. Du förstår vad kunden vill ha. Du bygger en relation med din kund och du har en förmåga att identifiera och lösa kundens behov.”<sup>1</sup>

Ämnet kundlojalitet och vikten av relationer har diskuterats fortlöpande under vår utbildnings gång. Vårt intresse för lojalitet mellan företag och dess kunder har inspirerats av den mångfald litteratur som berör ämnet. Därför vill vi, utifrån ett företagsperspektiv, utreda fenomenet ytterligare för att ”knyta ihop säcken” av de kunskaper vi samlat på oss.

## 1.1 Bakgrund

I takt med den snabba tillväxt som ägde rum under industrialiseringen, vilket medförde krav på masskonsumtion, tenderade företag fokusera på transaktionsmarknadsföring. Denna är inriktad på att erövra nya kunder istället för att bevara och värna om de gamla, redan värvade kunderna. Synsättet lämpar sig för en marknad i tillväxt där behovet av åtskilliga nya kunder är stort.<sup>2</sup> I transaktionsmarknadsföring utformas kontrakt endast för att reducera byteskostnaderna och inte för att forma långsiktiga relationer med kunderna.<sup>3</sup>

De senaste decennierna har allt större krav ställts på företag. Relationer mellan företag och dess kunder, så kallad relationsmarknadsföring, får allt större fokus i dagens näringsliv vilket bland annat beror på en ökad konkurrens och allt mer mogna marknader.

Konkurrensen försvårar möjligheten att hitta nya kunder och vinnarna på marknaden blir de företag som lyckas vårda och bevara sina kundrelationer bäst. Välskötta relationer bidrar därmed till lojala kunder.<sup>4</sup>

Den stora konkurrensen inom detaljhandeln kräver härmed att företag gör sitt yttersta för att behålla sina befintliga kunder, genom att skapa ett förtroende som gör dem lojala till företaget på längre sikt.<sup>5</sup> Företag ställs inför utmanande och allt mer upptagna kunder vars

---

<sup>1</sup> Detalj, nr 2, 2005, sid 9.

<sup>2</sup> Grönroos, 2002

<sup>3</sup> Nygaard & Ravn, 2002

<sup>4</sup> Grönroos, 2002

<sup>5</sup> Butscher, 2002

benägenhet att konsumera samt anamma alla utsända budskap har minskat.<sup>6</sup> Att satsa på sina befintliga kunder, beträffande reklam, har därmed visat sig lättare då dessa är mer mottagliga varpå de även visat större benägenhet för positiv respons. Dessvärre är det mycket svårare att nå ut till den breda allmänheten som samtidigt översvämmas av flera andra budskap, från många olika håll.<sup>7</sup>

Med denna bakgrund vill vi beskriva hur betydelsen av relationer har uppstått genom den ökade konkurrensen på marknaden. Vikten av att skapa lojalitet hos kunder är något som allt fler författare framhåller. Begreppet ”kundlojalitet” kommer att definieras ytterligare i nästa avsnitt.

## 1.2 Definition av begreppet kundlojalitet

”Kundlojalitet innebär benägenhet att fortsätta handla i en viss butik eller ett visst varumärke”.<sup>8</sup> Blomqvist, Dahl och Haeger menar att kundlojalitet utgörs av kunder som kontinuerligt handlar hos ett företag, och får sina behov tillfredställda genom de tjänster eller produkter som erbjuds av företaget.<sup>9</sup> Kundlojalitet innebär först och främst att ett gott förtroende mellan företag och kund skapas. Betydelsen av att bygga upp ett gott förtroende bland kunderna förespråkas av flertalet författare.<sup>10</sup>

Det finns olika typer och betydelser av kundlojalitet. Författare som Kotler, Bowen och Makens liksom Söderlund tar upp skillnaden mellan nöjda och lojala kunder och menar att kundnöjdhet endast är en drivkraft till lojalitet.<sup>11</sup> Neal betraktar kundnöjdhet som ett beteende mätt genom resultat i förhållande till kundens förväntningar. Kundlojalitet definieras istället genom kundens antal upprepade köp på ett och samma företag. Detta ställs sedan i förhållande till kundens totala antal inköp som görs hos företag inom samma verksamhetsområde, vilket givetvis förutsätter att andra alternativ finns tillgängliga.<sup>12</sup> Därmed kan man inte utgå från att den nöjda kunden är lojal, utan det förekommer fler

---

<sup>6</sup> Duffy, 1998

<sup>7</sup> Söderlund, 2001

<sup>8</sup> Holmberg, 2004, sid 8

<sup>9</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993

<sup>10</sup> Grönroos, 2002

<sup>11</sup> Kotler, Bowen & Makens, 2003; Söderlund, 2001

<sup>12</sup> Neal, 1999

faktorer än kundnöjdhet, bland annat förtroende, som inverkar på graden av lojalitet.<sup>13</sup> Vidare menar Söderlund att lojalitet är ett vidsträckt ämne. Författaren tillägger lojalitetens betydelse i två dimensioner varav frekvens utgör den ena och kundens mentalitet mot företaget den andra. För att äkta lojalitet ska uppstå krävs det att båda dessa dimensioner fungerar i symbios med varandra.<sup>14</sup>

Vi anser att själva definitionen av lojalitetsbegreppet kan vara en aning otydlig. Detta då definitionen i vissa avseende kan betyda upprepade köp medan det i andra fall relateras till mer oklara relationer med företaget i fråga. Därmed anser vi det vara av stor vikt att tydliggöra vår personliga definition på begreppet. Vi betraktar kundlojalitet som upprepade köp i samband med positiva känslor som en kund hyser för ett företag. Vi menar att även andra faktorer än enbart frekvens, påverkar graden av lojalitet. Positiva känslor till företaget bidrar till att kunden inte endast är lojal på grund av bekvämlighet utan av ett mer grundläggande krav som preferens. Detta resonemang utvecklas i teorikapitlet. I vissa avseenden nämner vi det i uppsatsen som positiva känslor, i andra kundens mentalitet mot företaget och i ytterligare andra som en emotionellt grundad lojalitet. Dock har samtliga formuleringar samma innebörd.

### **1.3 Problembeskrivning**

Företagens kundrelationer, vilka avser att skapa lojalitet, har enligt teoretiker en oerhört stor betydelse i dagens konkurrenskraftiga samhälle. Men exakt vad innebär begreppet kundlojalitet? Kunskapen inom detta ämne är långt ifrån fullständig och bidrar på så vis till ett handlingsutrymme för att studera området.<sup>15</sup>

#### **Är det givande för företag att marknadsföra sig genom lojalitet?**

Flertalet författare ifrågasätter huruvida det, för en kund, är möjligt att vara lojal till ett enda företag. Uncles, Dowling och Hammond talar om det klassiska exemplet ”superlojalitet” där de refererar till fotbollssporten. De trogna supportrarna talar om lagen som ”Vi” och lagens prestationer påverkar deras humör, uppträdande liksom attityder. I vissa avseenden bidrar lojaliteten till en besatthet av lagets prestationer, som om det vore

---

<sup>13</sup> Kotler, Bowen & Makens, 2003; Söderlund, 2001

<sup>14</sup> Söderlund 2001

<sup>15</sup> ibid.

det absolut viktigaste i supporterns liv. Författarna drar dock en gräns och menar att denna tillägnan inte fungerar på samma sätt mot företag inom andra branscher. Frågan är huruvida en del av egenskaperna som påträffas bland denna superlojalitet kan appliceras på detaljhandeln. Svårigheten ligger i att kunder tenderar att sprida sina inköp och därmed lojalitet till ett flertal företag. Kunden baserar således hellre sina beslut utifrån situationen snarare än lojalitet mot ett enda företag.<sup>16</sup> Det är ovanligt att kunden har en 100 procentig lojalitet mot ett enda företag på marknaden.<sup>17</sup> Det stora utbudet av företag inom samma bransch medför att kunderna vill variera sig mellan ett flertal olika alternativ vilket medför en ”delad” lojalitet. När ett företag endast fokuserar på att skapa lojala kunder, och kunderna inte har något syfte att bli lojala, kan svårigheter i företagets relationsmarknadsföring uppstå.<sup>18</sup> Problemet är därmed om kunden verkligen efterfrågar situationen att känna sig bunden till enbart en leverantör eller ett företag.<sup>19</sup> Denna motsägelse leder till diskussionen huruvida det är givande för företag att marknadsföra lojalitet eller om fokus bör ligga på att nå ut till en bredare allmänhet?

### **Leder skapandet av kundrelationer till att lojalitet formas?**

Ett annat problem är huruvida relationsmarknadsföring skapar kundlojalitet och om den verkligen är möjlig att genomföra. Söderlund påstår att allt fler forskare under senare år har kritiserat relationsmarknadsföring då perspektivet anses vara för leverantörsinriktat. Kritiken riktas mot att den vanligaste förutsättningen för relationsmarknadsföring är att endast leverantören uppnår ekonomiska fördelar av långsiktiga kundrelationer. Dock är det inte säkert att kunden alltid efterfrågar relationer.<sup>20</sup> Samtidigt som många forskare hävdar vikten av lojalitet i dagens samhälle betyder det inte att teorin har lika stor betydelse i praktiken. Gummesson betraktar både dagens samhälle och företagen, med sina ständiga fusioner och omplaceringar, som komplexa och snabbföränderliga. Författaren ifrågasätter därmed om det verkligen finns tidsutrymme för att långsiktiga relationer ska kunna byggas i dagens samhälle.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Uncles, Dowling & Hammond, 2003

<sup>17</sup> Söderlund, 2001

<sup>18</sup> Uncles, Dowling & Hammond, 2003

<sup>19</sup> Feurst, 1999

<sup>20</sup> Söderlund, 2001

<sup>21</sup> Gummesson, 2002



I denna snabbföränderliga omvärld är dock lojalitetsprogram ett sätt att försöka skapa relationer genom relationsmarknadsföring. Teorier om hur relationsmarknadsföring påverkas av olika lojalitetsprogram finner dock inte alltid stöd i empiriska undersökningar. Dessa visar att majoriteten av lojalitet inom konkurrenskraftiga marknader inte formas av relationsmarknadsföringsåtgärder utan mer av redan existerande relationer till företaget. Utifrån detta perspektiv, är efterfrågan för ökade lojalitetsprogram mer begränsat än vad man väntat sig.<sup>22</sup>

### **Hur skiljer sig olika företags lojalitetsprogram åt?**

Företagens marknadsföringsåtgärder som syftar till att skapa kundlojalitet påminner i mångt och mycket om varandra. Detta bidrar till dilemmat att kunden inte upplever några större skillnader mellan programmen. Uncles, Dowling och Hammond menar att kunden agerar utifrån ett eget intresse snarare än ren lojalitet till lojalitetsprogrammen. Majoriteten av kundens inköp baseras på vilka förmåner kunden själv erhåller. Detta egenintresse innebär inte nödvändigt att lojalitetsprogrammen är ineffektiva, då erbjudandet till befintliga kunder resulterar i upprepade köp och därmed en bättre lönsamhet än vad nya kunder hade fört med sig. Att identifiera lönsamma kunder kan, enligt Uncles, Dowling och Hammond, vara ett sätt att skapa goda kundrelationer. Samtidigt gynnas företagen av den enkla strategin att bevara gamla kunder istället för att jaga nya. Det är dock av stor vikt att marknadsförare inser att kunderna samtidigt kan vara lika lojala mot andra företag.<sup>23</sup>

Samtliga ovanstående problem hade varit intressanta att studera. Vår studie kommer dock i huvudsak att innefatta detaljhandelns relationsmarknadsföringsåtgärder. Problematiken ligger i att dagens konsumenter, på grund av ökad livskvalitet, ställer allt högre krav på nutidens företag. Det förekommer exempelvis ett stort överflöd av information till kunderna beträffande alternativa köpval. Detta faktum talar för att betydelsen av hur kundrelationer kan skapas och förstärkas blir allt viktigare för att kunden ska tilltalas av det egna företaget. För att kunna skapa dessa relationer som bidrar till lojalitet krävs att ett extra värde formas genom relationen.<sup>24</sup> Härmed är det intressant för oss att studera hur detaljhandeln arbetar med detta och på så vis komma fram till vilka förutsättningar företagen i denna bransch har för att skapa äkta kundlojalitet.

---

<sup>22</sup> Uncles, Dowling & Hammond, 2003

<sup>23</sup> ibid.

<sup>24</sup> Grönroos, 2002

## **1.4 Syfte och frågeställning**

Syftet med vår uppsats blir därmed att studera hur företag inom retailbranschen ser på samt arbetar med att skapa långsiktiga kundrelationer. Därigenom får vi en uppfattning om vilka förutsättningar det finns för företagen att skapa äkta lojala kunder. Detta leder till vår frågeställning som lyder:

- Finns det förutsättningar för att äkta lojalitet ska kunna skapas i detaljhandeln?

Om vår analys visar på brister hos företagens förutsättningar för att skapa lojalitet hos kunderna, kommer vi även bidra med förslag på förbättringar som kan öka förutsättningarna.

## **1.5 Avgränsning**

Vi utgår från ett företagsperspektiv och exkluderar därmed kundernas syn på ämnet. Vi är medvetna om att enbart ett perspektiv på ett tvärsidigt fenomen presenteras, vilket kan medföra negativa effekter i undersökningen. Hur lojaliteten hos kunder egentligen påverkas kan härmed vara svårt att få fram, då ett antal kundintervjuer hade krävts. Emellertid var vi tvungna att avgränsa oss och vårt intresse riktades mer åt företagens perspektiv.

## 1.6 Uppsatsens disposition

<b>Kapitel 1 – Inledning</b>	Behandlar studiens underlag genom en förklarande bakgrund liksom problembeskrivning, frågeställningar och syfte.
<b>Kapitel 2 – Metod</b>	Redogör för det praktiska utförandet av undersökningen.
<b>Kapitel 3 – Teoretisk referensram</b>	Framställer de teorier som är väsentliga för utredningen.
<b>Kapitel 4 – Empiri</b>	Skildrar den empiriska information som erhållits i samband med undersökningen.
<b>Kapitel 5 – Analys</b>	Utvärdering av empirin sker genom användning av den litteraturstudie som behandlas i kapitel tre.
<b>Kapitel 6 – Slutsats</b>	Tar upp slutsatser som åstadkoms i analysen, samt förslag på förbättringar.

## 2. Metod

---

*Metodkapitlet inleder med en beskrivning på hur vi har gått tillväga för att undersöka vårt genomgående ämne i uppsatsen. Sedan följer en redogörelse för vår litteraturstudie samt hur vi har gått tillväga i vår empiriska undersökning. Därefter tar vi upp valet av studieföretag och slutligen listas problem som kan uppstå genom vårt metodval.*

---

### 2.1 Tillvägagångssätt

I vår inledning valde vi att belysa hur vårt intresse för ämnet kundlojalitet uppstått samt hur vikten av fenomenet uppkommit. Därefter problematiseras betydelsen av kundlojalitet och lojalitetsprogram för företag inom detaljhandeln. För att beskriva problemformuleringen har vi koncentrerat oss på teorier om lojalitetsskapande faktorer och därigenom valt att genomföra vår empiriska undersökning utifrån tre fallföretags perspektiv på kundlojalitet.

Som stöd i skrivandet har vi följt Skrivhandbokens<sup>25</sup> hänvisningar som rekommenderas av Institutionen på Service Management.

### 2.2 Teoretisk referensram

För att en forskare ska kunna utföra ett arbete förutsätts tillgänglig information och data vilket bidrar till, samt möjliggör analyser liksom slutsatser.<sup>26</sup> Vår litteraturstudie har i huvudsak grundats på dels kurslitteratur samt uppsökta böcker på Lunds Universitets bibliotek liksom Malmö stadsbibliotek. Även databasen ELIN har nyttjats för att försöka hitta väsentliga artiklar som berör ämnet. De sökord vi använt oss av var bland annat kundlojalitet, lojalitetsprogram, loyalty, kundklubbar, förtroende, relationsmarknadsföring, relationer, customer clubs och liknande.

För att utforma en omfattande teoriram har vi använt oss av både nya och äldre författade böcker och artiklar. Den refererade litteraturen är även väl omnämnd i andra likartade undersökningar vilket visar på en relevans för författarnas åsikter.

---

<sup>25</sup> Westrup, Eldh & Sjöbeck, 2005

<sup>26</sup> Gummesson, 1999

## 2.3 Val av metod

En forskare måste förstå hur man ska omvandla sitt material för att sammanställa en rapport, där läsaren får möjligheten att följa klara teman samt slutsatser. Valet av metod anses därmed vara av kritisk vikt.<sup>27</sup>

### 2.3.1 Deduktion, induktion och abduktion

En empirisk undersökning kännetecknas av att kunskaperna baseras på iakttagelser av praktiken. Ordet empiri kan praktiskt taget översättas till erfarenhet. Hur forskare ska relatera teori och praktik till varandra i sitt arbete, är ett centralt problem i alla undersökningar. Här introduceras tre centrala begrepp, ”deduktion”, ”induktion” och ”abduktion”, för hur man kan relatera empirin till teorin. Ett deduktivt arbetssätt ”följer bevisandets väg”, vilket innebär att slutsatser dras utifrån generella principer och existerande teorier om speciella fenomen. Induktiva undersökningar ”följer upptäckandets väg”, det vill säga en teori formuleras utifrån empirin, innan någon anknytning till en tidigare etablerad teori utförs. I det tredje sättet relaterar man empiri med teori. Detta benämns abduktion och innebär en kombination av induktion och deduktion. Här ges förslag, som ska förklara ett enskilt fall. Arbetssättet har den fördelen att inte låsa forskaren vilket kan bli fallet i de två tidigare nämnda metoderna. Nackdelen är dock att ingen forskare startar sin undersökning objektivt, i och med att tidigare erfarenheter och kunskaper påverkar framställandet av undersökningen. Härmed kan antaganden formuleras som utesluter andra alternativa tolkningar än forskarens egna.<sup>28</sup>

Vår metod utgår från det tredje förhållningssättet då vi knyter an vår fallstudie med teoretiska utgångspunkter. Därmed passar de föregående undersökningsmetoderna inte in i vårt syfte. Detta då ändamålet är att jämföra hur pass teorierna om kundlojalitet stämmer överens med hur företag inom detaljhandeln praktiskt arbetar med detta, för att därmed kunna besvara vår frågeställning. Problemet med objektivitet tas upp senare i metodkapitlet.

---

<sup>27</sup> ibid.

<sup>28</sup> Patel & Davidson, 2003

### 2.3.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Vid val av metod finns kvantitativa samt kvalitativa metoder att välja mellan. Urvalet bör göras utifrån uppsatsens frågeställning, det vill säga vilken eller vilka metoder som har relevans för att belysa det man vill undersöka.<sup>29</sup> Metoderna bör därmed anpassas till själva studien.<sup>30</sup> Patel och Davidson anser att det innebär hur man väljer att framställa, bearbeta och analysera den information man har samlat in. Kvantitativa undersökningar syftar på forskning som innebär mätningar vid datainsamlingar och statistiska bearbetnings- och analysmetoder.<sup>31</sup> Denna metod anses mer strukturerad och skapar en bredare förståelse inom ett ämne. Enkätundersökningar med fasta frågor och svar är ett utmärkande exempel på en kvantitativ metod.<sup>32</sup>

Kvalitativa metoder bidrar med centrala verktyg inom affärsrelaterade undersökningar. Fastän både kvalitativa liksom kvantitativa metoder används vid datainsamling av fallstudier, dominerar den sistnämnda i studier om processer där datainsamlingar, analyser samt ett agerande sker fortlöpande.<sup>33</sup> Kvalitativa metoder eftersträvar dock en djupare förståelse för ämnet och forskningsobjektets situation. Metoden är mer ostrukturerad och större utrymme för forskarens egna tolkningar av sammanhanget finns. Därmed studeras även ”icke-verbala” reaktioner hos intervjupersonen under ett samtal, vilket gör att den kvalitativa metoden är aningen mer komplicerad att genomföra. Ett exempel är djupintervjuer där man ofta använder sig av en mall med olika teman, som ska tas upp under intervjun, istället för att fasta frågor skrivs ned.<sup>34</sup>

Då vårt problem berör hur företag tolkar och förstår begreppet kundlojalitet har vi använt oss av den kvalitativa analysmetoden i form av intervjuer. Detta då vi efterfrågar intervjupersonernas tankar och åsikter inom ämnet och inte enbart en allmän syn på området. Om syftet med uppsatsen istället utgjorts av att exempelvis få en allmän syn av kundernas perspektiv på lojalitet skulle förmodligen en kvantitativ metod i form av enkätundersökningar ha varit mer lämplig.

---

<sup>29</sup> Holme & Solvagn, 1997

<sup>30</sup> Gummesson, 1999

<sup>31</sup> Patel & Davidson, 2003

<sup>32</sup> Holme & Solvagn, 1997

<sup>33</sup> Gummesson, 1999

<sup>34</sup> Holme & Solvagn, 1997

Fördelen med den kvalitativa metoden är att en ökad förståelse skapas för det sociala sammanhanget. Detta då det lättare går att tyda situationen utifrån intervjupersonens sinnesstämning och gester än vad som är möjligt genom enbart den kvantitativa metoden. I kvalitativ metod är även flexibilitet ett nyckelord, forskaren måste förberedas på eventuella förändringar i upplägget under intervjuens gång. Själva intervjun beror därmed mycket på intervjupersonen som frågorna måste anpassas efter. Detta kan innebära en stor fördel jämfört med den kvantitativa metoden. Forskaren kanske upptäcker att en fråga är felformulerad och kan då korrigera frågan under intervjuens gång.<sup>35</sup> Eftersom vårt syfte med studien utgjorts av att skapa en insikt i ämnet, och därmed sammanfoga våra kunskaper till en helhet, anser vi att en kvalitativ metod bidrar till fler fullständiga svar. Vi är dock medvetna om att vi inte nämnt fördelarna med den kvantitativa metoden. Detta då vi känner att den inte skulle bidra med några i vårt undersökningssyfte. Under intervjuernas gång uppmärksammade vi att vi emellanåt fick omformulera frågorna eller låta de följa en annan ordning beroende på hur intervjupersonerna svarade. Denna flexibilitet var vi tvungna att hantera, då mottagna svar emellanåt kunde besvara andra frågor som vi planerade ställa längre fram i intervjun.

Holme och Solvagn behandlar en modell som värderar hur pass formaliserad och strukturerad en metod kan vara. Här finns fyra olika element.

		Reaktion	
		Osystematisk	Systematisk
Påverkan	Osystematisk	Informell/ ostrukturerad	Informell/ strukturerad
	Systematisk	Formell/ ostrukturerad	Formell/ strukturerad

Figur 2.1 Grad av formalisering och strukturering av intervjuer, (Efter Holme och Solvagn, 1997, sid 84)

Formalisering gäller planering av situationen, bland annat om frågor har utförts i förväg. Strukturen däremot relateras till svaren fasta eller öppna.<sup>36</sup> Enligt figur 2.1 utgår vårt val av metod utifrån det formella/ostrukturerade perspektivet. Detta då intervjuerna planerades i

<sup>35</sup> ibid.

<sup>36</sup> ibid.

förväg med hjälp av en intervjuguide och frågor. Dock existerade inga fasta svarsalternativ då våra intervjupersoner hade möjligheten att svara fritt på frågorna.

## **2.4 Val av fallföretag**

Vi har valt att utföra vår studie på tre fallföretag inom retailbranschen. Dessa utgörs av MQ, Åhléns och Hemtex. Vårt val av företag har baserats på den kunskap vi förfogar över, tack vare vår utbildning, om företag inom denna bransch. En annan anledning har varit företagets användande av lojalitetsrelaterade program som vi fann intressanta att undersöka vidare. De valda företagen anser vi kan representera likartade företag inom detaljhandeln.

### **2.4.1 Val av intervjupersoner**

Rätt personer måste intervjuas för att intervjun ska ha någon betydelse. Personerna i fråga bör ha någon koppling till det undersökta ämnet. Som Holme och Solvagn nämner, går det exempelvis vid en undersökning om arbetslöshet inte att intervju personer med sysselsättning. Detta förutsatt att personen inte är en informant, det vill säga en person som själv står utanför företaget men ändå har mycket kunskap om den. Som undersökare är det därmed av stor vikt, att i förväg planera vilka kriterier som ska uppnås av intervjupersonerna och därefter göra ett urval av vilka som ska intervjuas.<sup>37</sup> Våra kriterier utgjordes av att intervjupersonerna hade ansvar eller på något vis var väl bekanta med företagets sätt att arbeta med kundlojalitet och lojalitetsprogram.

Vår första intervju utfördes med en butikschef, på MQ vars arbetsuppgifter består av, förutom att ansvara för personalen, att se till så försäljningsmålen uppnås.<sup>38</sup> Sedan genomfördes en intervju med varuhuschef samt klubbansvarig på Åhléns. Intervjupersonen ansvarar för kundklubben på butiksnivå. En mer övergripande klubbavdelning finns dock på huvudkontoret i Stockholm.<sup>39</sup> Till sist intervjuade vi klubbansvarig för region syd på Hemtex, via telefon, vars huvuduppgifter består av att ta över butikschefens arbetsuppgifter vid dennes frånvaro såsom resor och dylikt samt att ansvara för

---

<sup>37</sup> *ibid.*

<sup>38</sup> Intervju med MQ, 2006-05-10

<sup>39</sup> Intervju med Åhléns, 2006-05-09



kundklubben på regional nivå.<sup>40</sup> Eftersom inte alla intervjupersoner ville nämnas vid namn valde vi att vara konsekventa och anonymisera samtliga.

## **2.5 Intervjugenomförande**

### **2.5.1 Intervjuguide**

I kvalitativa intervjuer används ofta inte standardiserade frågeformulär. Intervjupersonerna bör istället få styra utvecklingen av intervjun till stor del. Forskarens styrning av intervjun bör därmed begränsas. Eftersom inga exakta frågor förekommer utformas istället en manual med olika relevanta ämnen som bör tas upp under intervjun.<sup>41</sup> Manualen kan bestå av en intervjuguide där viktiga ämnen för intervjun tas upp. Dock kan vissa färdigformulerade frågor förekomma här.<sup>42</sup> Vi använde en intervjuguide där olika teman som vi fann viktiga berördes. Även en del viktiga stödfrågor utformades, som dock fick anpassas till intervjuernas rådande förhållanden.<sup>43</sup> Det är viktigt att poängtera att vi inte har följt intervjuguiden fråga för fråga, utan mer anpassat frågorna utifrån varje intervjusituation.

### **2.5.2 Analys av intervjuerna**

Analys av kvalitativa intervjuer är ofta omständliga och tidskrävande i och med att materialet ofta är omfattande. Informationen kan, till skillnad från en kvantitativ metod, inte kategoriseras och analyseras direkt, utan strukturering och organisering av informationen måste först göras. Antingen kan utgångspunkt tas utifrån helheten och därifrån väljs vissa huvudteman som belyses. I annat fall kan utgångspunkt tas ifrån enskilda teman och därifrån bygga upp en helhet.<sup>44</sup> För att på smidigaste sätt strukturera den information vi erhållit under intervjuerna valde vi att utgå ifrån helheten och därigenom finna mönster i de olika intervjuerna för att belysa vissa teman.

---

<sup>40</sup> Intervju med Hemtex, 2006-05-15

<sup>41</sup> Holme & Solvagn, 1997

<sup>42</sup> Kvale, 1997

<sup>43</sup> Se bilaga 1

<sup>44</sup> Holme & Solvagn, 1997

## 2.6 Metodproblem

Metodproblem som ingår i kvantitativa metoder, såsom validitet, reliabilitet och generaliserbarhet, innebär svårigheter i att utvärdera om den insamlade informationen är pålitlig, relevant för undersökningen, eller om för snabba slutsatser dragits av statistiken som bildats av det insamlade materialet.<sup>45</sup>

### 2.6.1 Svårigheter i kvalitativ metod

De tre ovanstående metodproblemen undkommes till större del i kvalitativa metoder då ingen statistik förekommer. Liknande problem är emellertid viktiga att bevaka då dessa kan bidra till att informationen förvrängs. Ett problem som kan förekomma är misstolkningar, då forskaren inte förstår vad intervjupersonen vill uttrycka. En annan svårighet är hur man ska erhålla den bästa informationen från intervjupersonen, om man som intervjuare ska vara aktiv eller passiv under själva intervjun. Ännu ett problem som kan uppstå är att intervjupersonen inte betar sig naturligt då denna tror att forskaren har en viss förväntan på honom eller hennes uppträdande. Yrkesrollen kan sätta press på intervjupersonen att uppträda på ett visst sätt. Även flexibiliteten, som nämndes ovan, kan likväl ställa till problem. Under en formell/strukturerad intervju måste intervjupersonen ges utrymme att tala fritt. Dock finns risken att samtalet hamnar utanför ämnets ramar. En sista svårighet kan vara objektivitet. Människan är en subjektiv individ som påverkas av tidigare erfarenheter, värderingar, referensramar och intressen.<sup>46</sup> Ofta hävdas det att den kvalitativa metoden saknar objektivitet på grund av den mänskliga interaktionen som är så pass starkt betonad.<sup>47</sup>

Vi har varit medvetna om dessa problem som kan förekomma under intervjuerna och försökt läsa av personen samt själva förhållandet innan intervjun, för att kunna anpassa oss efter situationen och därmed få ut så bra svar som möjligt. Under intervjuerna uppkom svårigheter beträffande hur pass aktiva eller passiva vi skulle vara. När vi var aktiva och ställde följdfrågor kändes det som vi erhöll mer information. Samtidigt ägde en viss ovisshet rum rörande hur detta kunde påverka intervjupersonernas svar. Detta kan i sin tur påverka objektiviteten, då det var svårt att avgöra om våra följdfrågor verkligen var neutrala, då vi

---

<sup>45</sup> ibid.

<sup>46</sup> ibid.

<sup>47</sup> Kvale, 1997

läst en utbildning på fyra år och därmed påverkats tankemässigt. Likaså har intervjupersonerna utsatts för en subjektivitet, genom företagets kultur liksom värderingar.

Risken för misstolkningar går inte att undvika, dock bedömde vi inte detta vara något större problem, då svaren vi fick var tydliga och lättbegripliga. Att intervjupersonerna vidare upplevde press att uppträda i en viss roll var inget vi uppmärksammade. Problem med att samtalet skulle hamna utanför ramarna förekom inte heller. Det är av stor vikt att vara flexibel och därmed kunna anpassa frågorna efter situationen.

### 3. Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel omfattar den teoretiska bakgrund vi valt att beröra för att skapa underlag till analysen och på så vis kunna besvara vår undersökningsfråga. Den litteratur vi använt oss av tar upp olika förutsättningar för att företag ska kunna skapa kundlojalitet. För att underlätta strukturen av uppsatsen har vi därefter utformat en checklista där förutsättningarna sammanfattas.*

---

#### 3.1 Kundlojalitet

Enligt författaren Butscher erbjuder många företag, ofta genom sina lojalitetsprogram, endast hårda, det vill säga finansiella, fördelar för kunderna vilket enbart bidrar till lojalitet på kort sikt. När kunden finner samma erbjudande till ett bättre pris på annat håll, går den förlorad. Som alternativ kan företag, för att skapa långsiktig lojalitet, bygga relationer med kunderna. Dessa bör bestå av mjuka fördelar, såsom känslor, förtroende och partnerskap. Det gäller dock att hitta rätt kombination mellan mjuka och hårda fördelar.<sup>48</sup> Rabatter och bonussystem är bra medel för att dra till sig kunder, men för att skapa en långsiktig relation krävs ett djupare förtroende i relationen.<sup>49</sup>

Feurst menar att lojala kunder har en återköpsbenägenhet samt en varaktighet hos företaget. Dessa bör även inneha minst 50 procent av sina kundandelar hos företaget, uppskatta deras erbjudande och därmed kunna motstå bättre erbjudanden från konkurrenter. Med kundandel avses hur stor andel av sina inköp kunden gör hos företaget i fråga, jämfört med konkurrenter.<sup>50</sup> Beträffande lojalitet utgör kundandelar en mer betydande roll än marknadsandelar, då kvalitet på kunderna är viktigare än kvantitet. Detta innebär att en kund som gör flera inköp är att föredra framför flera kunder som gör enstaka inköp. Det ska dock nämnas att marknadsandelar inte bör ignoreras helt. En kund som gör stor andel av sina inköp hos ett företag är dock att föredra framför ett antal kunder som endast handlar emellanåt.<sup>51</sup>

När en kund motstår andra erbjudanden från konkurrenter är lojaliteten inte endast köpt utan även emotionellt grundad. Denne väljer inte endast företaget på grund av priset, utan

---

<sup>48</sup> Butscher, 2002

<sup>49</sup> Feurst, 1999

<sup>50</sup> ibid.

<sup>51</sup> Olasz, 2006

visar även engagemang och rekommenderar företaget med nöje till vänner och bekanta. När lojaliteten inte är emotionellt grundad kan den vara påtvingad, bland annat på grund av brist på tid eller andra alternativ när inköpet sker. Detta kan resultera i att lojaliteten blir köpt, och är därmed inte ”äkta”, genom att den baseras på finansiella belöningar eller på kundens vanor.<sup>52</sup> Söderlund namnger lojalitet, som enbart utgörs av återköpsbenägenhet, utan att vara emotionellt baserad hos kunden, för ”falsk” lojalitet. Författaren menar att, för att äkta lojalitet ska uppstå måste den bestå av två dimensioner, en beteende- samt en mental dimension. Lojaliteten inom beteendedimensionen kännetecknas bland annat av frekvens, kundandelar samt kundens vilja att tala väl om företaget. Dock krävs även positiva känslor, det vill säga en mental dimension, för att äkta lojalitet ska uppstå. Här ingår bland annat relationer av olika slag, hur väl kunden identifierar sig med företaget samt kundens attityder liksom engagemang till företaget.<sup>53</sup> Grönroos betonar likaså vikten av att inte bruka frekvens som en synonym till lojalitet. Författaren menar att faktorer som närhet och pris kan utgöra orsaker till frekventa besök, istället för lojalitet.<sup>54</sup> Ifall endast falska lojalitetsfaktorer lockar råder större risk att kunderna överger företaget vid påträffandet av billigare eller mer närbelägna alternativ.<sup>55</sup> Starka relationer med företag medverkar dock till att minska antalet alternativa företag som kunden beaktar, i förhållande till företaget i fråga.<sup>56</sup> För att företag ska ha möjlighet att skapa äkta lojalitet hos kunderna krävs därmed ett relationsinriktat marknadsföringsperspektiv.

### 3.1.1 Relationsmarknadsföring

”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktioner i centrum.<sup>57</sup> Tanken bakom relationsmarknadsföring är att minska företagets kundomsättning och stärka de befintliga kundrelationerna genom att erbjuda ett högt kundupplevt värde.”<sup>58</sup>

Detta innebär att marknadsföringen bör ske ur ett relationsperspektiv och att parterna i relationen ska interagera.<sup>59</sup> Att kunna kombinera effektiv marknadsföring med goda

---

<sup>52</sup> Feurst, 1999

<sup>53</sup> Söderlund, 2001

<sup>54</sup> Grönroos, 2002

<sup>55</sup> Butscher, 2002

<sup>56</sup> Grönroos, 2002

<sup>57</sup> Gummesson, 2002, sid 16

<sup>58</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993, sid 29

<sup>59</sup> Grönroos, 2002

personliga kundrelationer utgör en central betydelse för nutidens företag. På så vis kan kundlojalitet uppnås, vilket krävs för att överleva i konkurrensen om kunderna.<sup>60</sup> Ökad kundlojalitet är i själva verket följden av relationsmarknadsföring såvida den sköts på rätt sätt.<sup>61</sup> Relationsmarknadsföringen måste dock grundas i hela företaget, och inte endast begränsas till en avdelning. Fokus ligger på långsiktighet och gemensamt värdeskapande i företaget genom hantering av kundrelationer, även på ledningsnivå. Detta medför att kunderna alltid får ett enhetligt intryck av företaget och därmed blir tillfredställda, lojala kunder som sprider ett gott rykte.<sup>62</sup>

Relationsmarknadsföring utgör ett strategiskt konkurrensmedel då långsiktiga konkurrensfördelar skapas till följd av relationer med kunderna. Syftet är att stärka de nuvarande kundrelationerna, minska kundomsättningen och på så vis höja de fysiska och mentala byteshindren. Det vill säga att kundrelationen har så pass stor vikt, då företaget är insatt i kundens behov och kan tillfredställa dem, att kunden inte uppfattar någon nytta i att byta företag.<sup>63</sup> Relationerna måste vara långsiktiga där båda parter ska kunna dra fördelar. Starka relationer av detta slag bidrar till lojala samt långsiktiga kunder.<sup>64</sup>

### **Bevaring av kunder**

Syftet med relationsmarknadsföring är, som tidigare nämnts, att skapa långsiktiga kundrelationer.<sup>65</sup> I takt med allt fler mognade marknader förekommer inget överflöd av kunder. Det är därmed svårt att finna nya kunder som inte redan är kund hos konkurrenterna.<sup>66</sup> Därför betonar relationsmarknadsföringen i första hand vikten av att behålla och utveckla sina nuvarande kundrelationer. Detta för att uppmuntra nuvarande kunder till flitigare inköp samt större inköpsvolym per gång. I andra hand framhävs vikten av att skapa nya kunder, vilket också krävs för ett företags överlevnad. Dock medför inskaffandet av nya kunder större kostnader i form av marknadsföringsåtgärder. Därför anses bevarande av gamla kunder utgöra en kostnadsbesparing.<sup>67</sup> Söderlund menar att om

---

<sup>60</sup> Magnusson & Forsblad, 2000

<sup>61</sup> Olasz, 2006

<sup>62</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>63</sup> Eriksson & Åkerman, 1999

<sup>64</sup> Grönroos, 2002

<sup>65</sup> Elinder, 1993

<sup>66</sup> Grönroos, 2002

<sup>67</sup> Elinder, 1993

företag lyckas minska andelen avhoppande kunder skulle även vinsten stiga avsevärt.<sup>68</sup> Anledningen till varför det är mer berikande att kvarhålla gamla kunder beror emellertid inte endast på att företaget sparar resurser, utan även på att gamla kunder tenderar att bli mer lojala och återkommer därmed vid framtida inköp. Inköpsprocessen blir även smidigare, tar mindre tid och färre misstag sker i långsiktiga relationer där parterna känner varandra väl. Strävan efter långsiktiga, lojala kunder försvåras såvida inte företagen fortsätter utveckla sina befintliga kundrelationer. Bevaras inte relationerna finns även risken för dålig ryktesspridning från gamla kunder vars relation inte ansågs vara betydande av företaget. Därmed ökar svårigheten ännu med att skapa lojala kunder.<sup>69</sup> För att företaget ska kunna behålla sina kunder samt skapa relationer krävs det att kunden utvinner ett värde ur relationen.

### **Värdeskapande i relationsprocessen**

Relationsmarknadsföring innebär, som nämnts, att skapa, vårda och stärka kundrelationerna där ett långsiktigt, värdeskapande tankesätt om kunden ligger i fokus.<sup>70</sup> Värde är något kunderna upplever i samspelet med personalen vid inköp av en vara eller tjänst. Upplevelsen kunden får från detta samspel är avgörande för kundvärdet.<sup>71</sup> Kotler, Bowen och Makens nämner tre nivåer för att skapa värde hos kunden. Den första handlar om ett finansiellt värde där lojala kunder gynnas mer av tjänsten eller produkten än vanliga kunder.<sup>72</sup> Här används priset som medel för att öka kundvärdet. Det kan avse olika bonusprogram för att försöka belöna kunden med finansiella medel.<sup>73</sup> Det finansiella värdeskapandet är dock lätt att imitera och bidrar inte till differentiering, och därmed inte heller ökad lojalitet, vilket på så vis sällan leder till konkurrensfördelar. Nästa nivå utgörs av att kombinera finansiella faktorer med sociala. Här gäller det att företaget lär känna kunden för att kunna identifiera dess personliga behov. Dessa faktorer möjliggör för företaget att skraddarsy erbjudanden och anpassa dessa efter kundens specifika behov.<sup>74</sup> Kunden är inte längre endast en i mängden utan en individ. På denna nivå vill man utforma ett förtroende vilket bidrar till en djupare kundrelation med ett högre kundvärde.<sup>75</sup> Den

---

<sup>68</sup> Söderlund, 2001

<sup>69</sup> Grönroos, 2002

<sup>70</sup> Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>71</sup> Grönroos, 2002

<sup>72</sup> Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>73</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>74</sup> Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>75</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

tredje nivån sammanbinder strukturella fördelar med finansiella liksom sociala. Strukturella värden kan vara svåra att praktisera men är även svåra för andra företag att kopiera. Ett exempel på denna nivå är att kunden har ett specifikt kundbehov, som företaget känner till och tillfredställer utan att kunden behöver säga till.<sup>76</sup> Detta innebär att fokus ligger på hur servicen levereras. Kostnaderna att byta företag stiger avsevärt för kunden, varpå ännu större möjlighet för långsiktiga relationer skapas.<sup>77</sup>

Blomqvist, Dahl och Haeger redogör för relationers betydelse för att skapa värde, vilket utgör ett konkurrensmedel. I de fall där företag förfogar över samma kärntjänst eller – produkt är det förtroendefulla relationer som avgör var kunden väljer att konsumera.<sup>78</sup> Relationerna kan därmed uppfattas som en stödtjänst då dessa bidrar till att öka tjänstens värde samt differentiering mot konkurrenterna.<sup>79</sup> En stödtjänst är en utveckling av kärn- och hjälptjänster. Hjälptjänster innebär en förutsättning för att kärntjänsten ska fungera. Stödtjänsten utgör dock inte en förutsättning för att kärntjänsten ska fungera utan är till för att skapa konkurrensmedel genom att bidra till ett extra värde för kunden. Betydelsen av detta har ökat i och med den allt tuffare konkurrensen på marknaden, där flera liknande alternativ kräver differentiering av tjänster och produkter.<sup>80</sup> Goda kundrelationer kan härigenom bidra till differentiering.<sup>81</sup> Att beakta och rikta sig till varje kunds individuella behov samt intressen är en del av relationsbyggandet, vilket beskrivs mer i nästa avsnitt.

### **One-to-one marketing**

Blomqvist, Dahl och Haeger pekar på vikten av individuella kundrelationer. Det innebär att företaget måste anpassa sig efter kundens situation liksom villkor.<sup>82</sup> För att detta ska kunna ske krävs att en lärande relation uppstår där företaget lär sig av kunden och inte tvärt om. Detta bidrar till att skapa en långsiktig relation.<sup>83</sup> One-to-one marketing, är en förgrening av relationsmarknadsföring, och riktar sig personligen till varje enskild kund. Detta till skillnad från traditionell marknadsföring, eller transaktionsmarknadsföring, som består av opersonlig masskommunikation liksom – distribution. One-to-one marketing tilltalar

---

<sup>76</sup> Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>77</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>78</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993

<sup>79</sup> Grönroos, 2002; Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>80</sup> Grönroos, 2002

<sup>81</sup> Olasz, 2006

<sup>82</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>83</sup> Feurst, 1999



målgrupper med gemensamma intressen, och fokuserar på starka relationer.<sup>84</sup> Erbjudanden och kommunikation anpassas till varje kund.<sup>85</sup> Viktigt i denna syn är att varje kund uppfattas som unik med individuella behov liksom preferenser.<sup>86</sup> Feurst nämner likaså ett antal andra villkor för att one-to-one-marketing ska fungera och bidra med goda resultat. Företaget bör bland annat betrakta kundrelationen som den mest värdefulla resursen. Befintliga kunder, istället för okända, bör även prioriteras och identifieras som individer, inte objekt. Företaget bör även motta kunders individuella önskemål samt anpassa erbjudanden efter dessas behov.<sup>87</sup>

One-to-one marketing underlättar processen med att skräddarsy information till varje enskild kund i avsikt att stärka relationen. För att underlätta arbetet med one-to-one-marketing kan en databas byggas upp i syfte att övervaka befintliga liksom potentiella kunder.<sup>88</sup> Bland annat författare som Grönroos poängterar vikten av en kunddatabas. Detta för att skapa fullkomligt relationsinriktade kontakter med kunderna, där företag känner till kundens behov liksom önskemål.<sup>89</sup> Den tekniska utvecklingen har underlättat hanteringen av kunder, tack vare större möjligheter att följa kundernas inköp.<sup>90</sup> Utvecklingen medför även lägre kostnader då tekniken bidrar till att register kan uppföras och segment kan identifieras mer specifikt. Därmed underlättar databasen möjligheten att uppfatta varje enskild kunds önskemål.<sup>91</sup> Företag kan härmed utnyttja selektiv marknadsföring, genom att endast sända ut reklam till intresserade kunder. Detta kan avläsas ur uppgifterna i kundregistret. På så vis undgår företag reklamspill samtidigt som intresserade kunder nås.<sup>92</sup>

Fölster och Bergström betonar likaså tillgodogörandet av individuella kundbehov för att överleva framtidens konkurrens. Att företag tar vara på deras behov får allt större betydelse då allt mer skiftande preferenser skapas hos kunderna.<sup>93</sup> Kunderna är allt mer kräsna liksom välinformerade, och skapar allt högre förväntningar.<sup>94</sup> Att enbart uppfylla generella

---

<sup>84</sup> Gummesson, 2002

<sup>85</sup> Feurst, 1999

<sup>86</sup> Blomqvist, Dahl, Haeger, 1993

<sup>87</sup> Feurst, 1999

<sup>88</sup> Blomqvist, Dahl, Haeger, 1993

<sup>89</sup> Grönroos, 2002

<sup>90</sup> Söderlund, 2001

<sup>91</sup> Feurst, 1999

<sup>92</sup> Magnusson & Forssblad, 2000

<sup>93</sup> Fölster & Bergström, 2001

<sup>94</sup> Fraser-Robinson, 1992

behov skapar inte längre konkurrensfördelar.<sup>95</sup> Det är på så vis betydelsefullt att företag har möjlighet att tillmötesgå kundens personliga behov, för att kunna framkalla lojalitet.<sup>96</sup> Det är först när det kundupplevda värdet ökar som detta sker, då kundens totala kvalitetsupplevelse stiger.<sup>97</sup> Både författare som Pine och Gilmore samt Mossberg instämmer om att ju bättre upplevelse desto bättre värde skapas för kunden.<sup>98</sup> Här träder ”mass customization”, eller masskundanpassning, in vilket innebär skräddarsydda tjänster eller produkter åt kunder. Konceptet är detsamma som one-to-one marketing men fokuserar mer på individuell anpassning av produkter och tjänster istället för marknadsföring. Likaså måste kundens beteende analyseras för att kunna behandlas på ett skräddarsytt sätt, i syfte att öka kundvärdet. En databas anses även här ha en betydande roll för att kunna genomföra strategin. Genom databasen kan grupperingar utses varpå behovet efter en viss kundgrupp kan anpassas, vilket är effektivare än om företaget skulle analysera varje kund för sig.<sup>99</sup> För att upplevelsen för kunden ska utökas utgör även kvaliteten ett viktigt underlag, vilket diskuteras i nästa avsnitt.

## TQM

TQM, Total Quality Management, har växt fram ur relationsmarknadsföring och innebär kvalitetsstyrning. TQM handlar till stor del om relationskvalitet, där krav på relationer, inte enbart varor och tjänster, ställs. Detta då relationer påverkar kundens upplevda kvalitet.<sup>100</sup> När åtskilliga företag erbjuder likartade produkter och tjänster bidrar kvalitetsstyrning till differentierande konkurrensfördelar.<sup>101</sup> TQM innebär en ständig process för att skapa bättre kvalitet i syfte att tillfredsställa kunders krav liksom förväntningar. Detta bör göras fortlöpande genom ett utvecklingsarbete som involverar hela företaget. Engagemang från samtliga medarbetare är därmed oerhört viktigt likaså att alla intresserar sig för kunden och lyssnar till dennes behov för att kunna höja kvaliteten.<sup>102</sup> Samverkan personalen emellan är ett nyckelord för att ett företag ska kunna utveckla kundrelationer. Utan samverkan är risken stor att olika personer på företaget hanterar samma situation på olika sätt vilket har

---

<sup>95</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993

<sup>96</sup> Fraser-Robinson, 1992

<sup>97</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993

<sup>98</sup> jfr Pine & Gilmore, 1999; Mossberg, 2003

<sup>99</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger

<sup>100</sup> Gummesson, 2002

<sup>101</sup> Grönroos, 2002

<sup>102</sup> Magnusson & Forsblad, 2000

en negativ inverkan på relationer.<sup>103</sup> Om olika avdelningar på företaget inte har samma vilja att tillfredsställa kundernas behov måste detta åtgärdas.<sup>104</sup> Samarbetet bör ske uppifrån ledningen ner till ”golvet” för att samtliga avdelningar ska ha samma strävan.<sup>105</sup> Vikten av ett enhetligt arbetssätt har vuxit genom åren i syfte att öka kvalitetsupplevelsen för kunden och därmed även förutsättningarna för att skapa lojalitet.<sup>106</sup> Lojalitetsarbetet har numera allt för stor vikt för att delegeras ut. Samtliga på företaget bör därmed fördela ansvaret, för att ett enhetligt sätt att arbeta mot lojalitet ska kunna formas.<sup>107</sup> Förnyelse är även ett nödvändigt nyckelord för att en ständig utvecklingsprocess ska kunna äga rum. Mänskliga vanor försvårar dock förändringar då det är lätt att handla som man alltid har gjort. Företag bör därmed stimulera anställda till egna initiativ och förändringsförslag, vilket är av vikt i dagens föränderliga samhälle. Detta kan bland annat göras genom att medarbetarna regelbundet får skriva ner olika idéer och tankar, exempelvis på förändringar som kan göras i butik, i syfte att höja den upplevda kvaliteten.<sup>108</sup>

Kvalitetsstyrningen består av en intern samt en extern del. Den interna handlar om att produkterna ska uppnå en viss kvalitet, ”göra saker rätt”. I den externa gäller det för företag att skapa värde för kunden och anpassa efter denne, ”göra rätt saker”.<sup>109</sup> Kotler, Bowen och Makens samt Grönroos resonerar kring detta och benämner det samlade begreppet för servicekvalitet. Dimensionerna de använder är ”teknisk” kvalitet vilket utgör kvalitet på kärnprodukten, det vill säga den interna kvalitetsstyrningen, och ”funktionell” kvalitet, det vill säga den externa kvalitetsstyrningen, som utgörs av hur tjänsten eller varan levereras. Den funktionella kvaliteten anses viktigare då den kan kompensera brister i den tekniska. På vilket sätt varan eller tjänsten säljs är därmed viktigare än vad som säljs. Detta kan belysas i relationen med personalen, vilket kan uppväga brister i den tekniska, då samspelet mellan säljare och köpare bestämmer kvaliteten.<sup>110</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger menar att i en nära relation fokuserar kunderna oftast inte på att bedöma enskilda produkter utan fokus ligger istället på relationen i sin helhet. Det vill säga att ifall en relation existerat en längre tid, har ett enskilt möte mindre betydelse för helheten. Därmed kan misstag

---

<sup>103</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>104</sup> Grönroos, 2002

<sup>105</sup> Olasz, 2006

<sup>106</sup> Gummesson, 2002

<sup>107</sup> Reichheld, 2001

<sup>108</sup> Magnusson & Forsblad, 2000

<sup>109</sup> Gummesson, 2002

<sup>110</sup> Grönroos, 2002; Kotler, Bowen & Makens, 2003

lättare förbises om de inte upprepas samt om relationen i sin helhet är bra. På så vis utgör relationen en viktig förutsättning för att kunden ska tillfredsställas och bli lojal.<sup>111</sup> Ett typexempel här är reklamationer. En god relation med personalen, från kundens sida, kan uppväga en brist på en vara då kunden vet att personalen är omtänksam och därmed kommer kompensera för missnöjet. Den funktionella kvaliteten har därmed betydelse för hur produkten eller tjänsten upplevs av kunden. Hög kvalitet bidrar följaktligen till kundlojalitet.<sup>112</sup> Även om den funktionella kvaliteten betonas är det viktigt att hitta en balans mellan de båda dimensionerna. Detta då en perfekt funktionell kvalitet inte kan uppväga en ständigt bristande teknisk kvalitet.<sup>113</sup>

Olika aspekter i relationsmarknadsföringen har berörts och diskuterats. Kundrelationer omfattar samma nyckelfaktorer som vanliga relationer människor emellan gör, där bland annat respekt, kommunikation och allra helst förtroende ingår.<sup>114</sup> Essensen i relationsmarknadsföring utgörs därmed av samarbete och förtroendefulla relationer med kunderna, istället för att dessa ska utgöra en motpart.<sup>115</sup> Kundens förtroende är helt enkelt avgörande för att relationsmarknadsföringen ska fungera.<sup>116</sup> Nästa avsnitt visar förtroendets betydelse i relationer.

### 3.1.2 Förtroende

”Förtroende för en annan part kan /.../ beskrivas som att en part förväntar sig att den andra kommer att agera på ett förutsägbart sätt i en viss situation. Om det inte sker känner sig den tillitsfulla parten (exempelvis kunden) mer negativt drabbad än den skulle ha gjort annars.”<sup>117</sup>

Vi har bland annat utgått från Grönroos förklaring av förtroende som medför att man är villig att lita på en partner.<sup>118</sup> Genom ett relationsmarknadsperspektiv, utgör förtroendeskapandet en grundpelare i företagets marknadsföring. Här handlar det om att överträffa kunders förväntningar för att skapa tillit<sup>119</sup> och därmed kundlojalitet. Även kontakt med kunden bör bevaras efter köpet för att missnöjdhet effektivare ska undvikas

---

<sup>111</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>112</sup> Grönroos, 2002; Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>113</sup> Gummesson, 2002

<sup>114</sup> Olasz, 2006

<sup>115</sup> Grönroos, 2002

<sup>116</sup> Feurst, 1999

<sup>117</sup> Grönroos, 2002, sid 50

<sup>118</sup> Grönroos, 2002

<sup>119</sup> Price, Arnould & Deibler, 1995

eller åtgärdas.<sup>120</sup> Gummesson instämmer och menar att missnöjdhet och klagomål från kunden bör tas på större allvar. Företaget ska inte endast åtgärda felet utan även kompensera kunden för missbehaget, för att förväntan hos kunden ska överträffas samt att tilliten ska öka.<sup>121</sup> Kundlojalitet förutsätter därmed att förtroende skapas hos kunden.<sup>122</sup>

Företag som inser vikten av relationer istället för att enbart fokusera på mängden försäljning vinner på så vis respekt liksom förtroende från kunderna och därmed också lojalitet.<sup>123</sup> Att skapa förtroende har större betydelse än att sälja sina produkter.<sup>124</sup> Med detta skapas långsiktiga kunder vilket i sin tur även genererar ”långsiktiga vinster”. Om kunden exempelvis reklamerar en vara bör företaget automatiskt motta reklamationen. Görs inte detta, finns risken att vinsten utfaller kortsiktigt, då företaget endast tjänar på affären för stunden. Detta eftersom kunden inte lär återvända. Godtar företaget istället varan och kompenserar kunden skapas större möjligheter till att förtroende formas och därmed även återkommande besök från kundens sida.<sup>125</sup> Med detta kan vi konstatera att relationer mellan företag och kund är av stor vikt. Men skulle relationen i sig kunna reducera de risker kunden kan uppleva vid konsumtionen?<sup>126</sup>

### **Förtroende för att reducera risken**

I dagens samhälle erbjuds kunder en stor mängd köpalternativ såsom olika varumärken. Köpvalen kan därmed anses komplicera vardagen då kunderna har möjlighet att köpa mer än de egentligen är i behov av eller eftersträvar.<sup>127</sup> Enligt författaren Beck lever vi idag i ett risksamhälle där kunder har svårt att välja bland sina egna individuella konsumtionsval och vad som kan sägas vara ”acceptabelt” i samhället. Det är detta motsägelsefulla meddelande som enligt författaren skapar en känsla av osäkerhet inför köpet.<sup>128</sup> Allt eftersom konsumenter utsätts för olika alternativ förekommer därmed osäkerheter med utväljandet av rätt produkter.<sup>129</sup> Ska individer lita på sina egna val eller alla intryck om vad som är

---

<sup>120</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993

<sup>121</sup> Gummesson, 2002

<sup>122</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>123</sup> Fraser-Robinson, 1992

<sup>124</sup> Feurst, 1999

<sup>125</sup> Magnusson & Forsblad, 2000

<sup>126</sup> Ossiansson, 2006

<sup>127</sup> ibid.

<sup>128</sup> Beck, 1992

<sup>129</sup> Ossiansson, 2006

”rätt eller fel”.<sup>130</sup> Ovissheten om den andra partens intentioner att bete sig på ett eftertraktat sätt är ännu en orsak till riskkänslan.<sup>131</sup> Det är här behovet av förtroende mellan företag och dess kunder förekommer, för att reducera kundernas upplevda riskkänsla. Men på vilket sätt kan företag trovärdigt vårda kundernas intressen samtidigt som de minskar den upplevda risken? Företag kan påverka den marknad som de verkar på men förfogar inte över någon makt att kontrollera kunderna som handlar på den. Dagens kunder är mer flexibla och förlitar sig mer på personliga auktoriteter, som exempelvis vänner, familj liksom arbetskamrater. Härmed blir det allt mer betydelsefullt att skapa relationer med kunder, som speglar deras tillvaro med personliga auktoriteter som de litar på. Detta genom att företagen visar engagemang för sina kunder. En viktig fråga är därmed hur stor ansträngning som krävs för ett företag, att reducera osäkerheten i kundrelationen samt hur trovärdigt de kan uppnå detta.<sup>132</sup>

För att minska osäkerheten kunden kan känna inför ett köp, utgör tjänstegaranti en metod för att skapa nöjdhet. Denna garanti utgör ett löfte på vad kunden kan förvänta sig av företaget och en kompensation ifall löftet inte kan uppfyllas. Enligt Blomqvist, Dahl och Haeger, är detta ett sätt att skapa förtroende hos kunden. Viktigt är dock att garantin är utformad på ett sätt som gör att kunden känner tillit samt att företagets trovärdighet ökar, genom att verkligen leverera vad som utlovas. Härmed ökar kundens benägenhet att återkomma. Denna försäkran förbättrar även kunddialogen. När kunden får möjlighet att uttrycka sitt missnöje och framföra sina åsikter förekommer större möjlighet till att förtroende skapas.<sup>133</sup> Klara avsikter tillsammans med en ömsesidig respekt leder sammanlagt till att förtroende byggs upp.<sup>134</sup>

### **Primärt och kunskapsbaserat förtroende**

Bergmash och Strid talar om två olika varianter av förtroende; ”primärt” och ”kunskapsbaserat”. Dessa ses som två olika steg i relationsfasen. Primärt förtroende inleds när det anses kosta mer att bryta förtroendet jämfört med eventuella vinster och belöningar som finns att hämta ifall relationen bevaras. Förtroendet grundas på trovärdig information angående den ena partens, exempelvis företagets, beteende. Denna uppfattning bygger på

---

<sup>130</sup> Beck, 1992

<sup>131</sup> Bergmash & Strid, 2004

<sup>132</sup> Ossiansson, 2006

<sup>133</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>134</sup> Ossiansson, 2006

tidigare erfarenheter, social bakgrund och karaktär, som den andra parten, exempelvis kunden, använder sig av. I Bergmasth och Strids resonemang bedöms individen som begränsat rationell, då det inte är helt troligt att förutse motpartens agerande, vilket skapar en sårbarhet hos kunden. En kostnad för förtroendetagaren och därmed företagen, om förtroendet bryts är ett fördärvat rykte. Då uppbyggandet av förtroende kostar, både i form av tid liksom andra resurser, är det till företagets bästa att vårda ett redan grundat förtroende. Denna tankegång kan relateras till att det medför mindre att bevara en kund än att skaffa en ny, vilket har diskuterats tidigare.<sup>135</sup>

Den första fasen, det vill säga primärt förtroende, utgörs av ett ofullständigt och svagt förtroende. Om förtroendet däremot bekräftas, skapas en övergång till ett mer kunskapsbaserat förtroende. Kunskapsbaserat förtroende utgår från att den ena parten, exempelvis kunden, redan har så pass tillräcklig kännedom om den andra parten för att kunna förutse dennes agerande. Denna kännedom utvecklas över tiden genom tidigare kunskaper och erfarenheter med parten i fråga. Bergmasth och Strid anser att förtroende avser positiva förväntningar om den andra partens agerande. Härmed krävs ett gediget beteende för att skapa liksom öka förtroendet.<sup>136</sup>

Kunskapsbaserat förtroende förutsätter ”regelbunden kommunikation” liksom ”uppvaktning”. Genom regelbunden kommunikation, i form av utbyte av information, bland annat om den andra partens behov liksom eventuella problem, bevaras kontakten och därmed även relationen parterna emellan. Uppvaktning innebär att utveckla relationen genom att studera motpartens beteende i olika situationer och på så vis lära sig mer om denne. En ökad förståelse för en annan parts beteende skapar därmed en stadigare relation.<sup>137</sup>

En förtroendegivande relation är därmed en nyckelfaktor för att relationen ska bli framgångsrik. Forskning har visat att kunder inte tänker på samma sätt som företagen beträffande begreppet lojalitet och dess innebörd. Genom att kunder istället upplever förtroende för ett företag och kan lita på att de får vad de vill ha, formas ett rutinmässigt

---

<sup>135</sup> Bergmasth & Srid, 2004

<sup>136</sup> ibid.

<sup>137</sup> ibid.

köpbeteende då dessa inte längre söker efter andra köpalternativ.<sup>138</sup> Därmed kan man konstatera att förtroende i hög grad ökar förutsättningarna för att ett företag ska kunna skapa kundlojalitet.

Slutligen spelar betydelsen av förtroende en allt större roll inom studier om relationer. Detta då förtroende kan förbättra företags framgång medan dess frånvaro kan föra företaget i motsatt riktning. Det är därmed av stor vikt att företag bevarar och stärker förtroendet till kunderna.<sup>139</sup> Grundläggande är att företag har klara avsikter och att en ömsesidig respekt råder mellan parterna, för att förtroendet inom kundrelationen ska formas.<sup>140</sup> Att företagen håller sina löften till konsumenterna har en oerhört stor betydelse för att skapa förtroende hos kunden och därmed kunna bygga upp en hållbar relation.<sup>141</sup> Vikten av förtroende har sin grund i att kunden känner osäkerhet inför köpet. Har kunden tillit till företaget skapas större möjligheter för inköp. För att en förtroendefull relation mellan företaget och dess kunder ska uppstå, är långsiktighet ett nyckelord.<sup>142</sup> Förtroende skapar likaså en säkerhet då det ger mer utrymme för misstag från företagets sida, vilket diskuterats tidigare. Härmed minskar risken att kunden lämnar företaget på grund av enstaka felsteg.<sup>143</sup> Nedan följer en checklista med förutsättningar som vi urskilt inom ramen för vår teori. Dessa bör uppfyllas för att äkta lojalitet ska kunna uppstå hos kunderna.

---

<sup>138</sup> Ossiansson, 2006

<sup>139</sup> Bergmash & Strid, 2004

<sup>140</sup> deRuyter & Wetzels, 2000

<sup>141</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger 1993

<sup>142</sup> ibid.

<sup>143</sup> Söderlund, 2001



## 3.2 Checklista

- För att äkta lojalitet ska uppstå bör företag stimulera både kundens beteendedimension, med hjälp av finansiella medel, samt dennes mentala dimension, genom icke-finansiella medel.
- Företag måste inse vikten av att bevara kunder framför att skaffa nya.
- Tre nivåer i värdeskapande hos kunden bör uppnås; finansiell nivå, social samt strukturell nivå, för att skapa bästa förutsättningar.
- Stödtjänster bör finnas för att öka värdet kunden erhåller.
- Företag bör rikta sig personligen till varje enskild kund. En databas underlättar detta arbete.
- Tjänstekvalitet är viktigt att arbeta med för att förutsättningar för lojalitet ska kunna skapas. Relationskvalitet, förändringsarbete och samverkan hos personalen ingår som viktiga faktorer.
- Det är viktigare att framhäva den funktionella kvaliteten framför den tekniska. Relationer ingår som en viktig beståndsdel i den funktionella kvaliteten.
- För att skapa förtroende liksom återkommande besök bör kundens förväntan överträffas samt missnöjdhet hanteras på bästa möjliga vis.
- För att trovärdigt vårda kundernas intressen samtidigt som den upplevda riskkänslan minskas, bör personliga relationer som speglar kundernas personliga auktoriteter skapas.
- För att öka trovärdigheten bör en tjänstegaranti erbjudas av företaget, för att verkligen leverera vad som utlovas till kunden. På så vis skapas förtroende och därmed även lojalitet.
- Företaget bör inneha ett kunskapsbaserat förtroende hos kunderna, för att största möjliga lojalitet ska kunna skapas.

## 4. Empiri

---

*I det fjärde kapitlet återges våra intervjuer med fallföretagen; MQ, Åhléns samt Hemtex. Avsnittet behandlar varje företag för sig och inleder med en kort presentation av företagen för att sedan fortsätta med en genomgång av det som diskuterades under intervjuerna.*

---

### 4.1 Fallstudie - MQ

#### 4.1.1 Bakgrund

MQ Sweden AB är uppbyggt av enskilt ägda butiker som tillsammans med 13 icke verksamma aktieägare, fram till nyligen, gemensamt ägde aktiebolaget.<sup>144</sup> Idag har företaget köpts upp av ett finskt bolag, vilket gör att MQ-butikerna endast råder under en ägare. Detta medför ett tätare samarbete mellan butikerna, då den tidigare samverkan endast utgjordes av butiker med gemensam ägare.<sup>145</sup> Företagets viktigaste uppdrag är att utrusta butikerna med ett väl kombinerat sortiment av såväl egna som andras varumärken samt bidra med ett gemensamt butikskoncept och utförande av service till kunderna. MQ:s målsättning är ”att uppträda som Sveriges ledande varumärkessäljande butiker”.<sup>146</sup> Därmed följs principen att tillhandahålla produkter som hamnar bland kundernas favoriter. Det är först när kunden är nöjd som företaget vet att de har lyckats. Häri är man noggrann med att låta en kunnig och engagerad personal tjänstgöra i butikerna.<sup>147</sup> MQ bygger starka relationer med kunderna vilket kan ses utifrån de ständigt ökade kundbesöken liksom inköpen. Företaget ser därmed sina butiker som den absolut viktigaste marknadsplatsen och har ambitioner att kunden rent av ska ”kliva in i” företagets varumärke när de besöker butikerna och på så vis sporras till att handla.<sup>148</sup>

#### 4.1.2 Kundlojalitet

MQ:s definition på kundlojalitet utgörs av kunder som återvänder till butiken och känner sig väl bemötta. Dessa består av kunder som upplever förtroende och därmed en trygghetskänsla för vad varumärket MQ och dess produkter står för. Att bra produkter

---

<sup>144</sup> [www.mq.se](http://www.mq.se), 2006-05-10a

<sup>145</sup> Intervju med MQ, 2006-05-09

<sup>146</sup> [www.mq.se](http://www.mq.se), 2006-05-10a

<sup>147</sup> [www.mq.se](http://www.mq.se), 2006-05-10b

<sup>148</sup> [www.mq.se](http://www.mq.se), 2006-05-10a

levereras till rätt priser, en hög servicenivå erhålls, missnöjda kunder hanteras på bästa möjliga sätt samt att företaget lever upp till kundens förväntningar skapar samtliga tillit hos kunderna. ”Att MQ håller måttet” är viktigt för att skapa kundlojalitet. Intervjupersonen poängterade även avvikelser mellan kvinnligt och manligt shoppingbeteende. Kvinnor förfogar över en högre inköpsfrekvens jämfört med män, detta innebär dock inte att män inte kan vara lika lojala. Det kan på så vis vara svårt att mäta lojaliteten mellan olika kundgrupper. I slutändan handlar det dock om att ”MQ ska vara själva stoppet för shoppingrundan”.<sup>149</sup>

Lojalitet är enligt intervjupersonen en oerhört viktig beståndsdel för ett företags lönsamhet. Företag drar stora fördelar av kunder som kontinuerligt återkommer till företaget för sina inköp. En nöjd kund delar gärna med sig av sin belåtenhet vilket sprider ett gott rykte. Detta sätter ännu större vikt på att företag bör fokusera på kunder som ”spenderar tid” hos dess butiker. Företaget antar dock att en mer omedveten lojalitet existerar hos kunden. Många kunder överväger inte grunden till butiksbesöket. Den yngre kundgruppens lojalitet bedöms som svagare då dessa vanligtvis inte binder sig till enbart ett företag utan varierar sina inköp bland ett flertal butiker. MQ försöker dock värva dessa till kundklubben såväl som bidra med hög service och därtill uppfylla kundens förväntningar.<sup>150</sup>

Särskilt viktigt för MQ är dess varumärkesmix. Intressanta varumärken anses vara betydelsefullt för kundlojaliteten. Företaget arbetar därmed ständigt med att avlägsna varumärken som inte uppfyller kraven.<sup>151</sup>

### **Att motsvara kundens förväntningar**

MQ: s policy är att skapa nöjda kunder till 100 procent vilket företaget arbetar med dagligen genom att till exempel bidra med generös kundservice samt finna lösningar för uppkommande problem. Kundklubben är ännu en strategi för att skapa nöjda och på så vis lojala kunder, framförallt genom ”sjysta” erbjudanden och känslan av att man ger något tillbaks. Årliga säljutbildningar organiseras för att inkludera butikspersonalen i taktiken. Framförallt gäller det att gynna kunden på bästa möjliga vis. Av den orsaken undviks invecklade liksom långvariga diskussioner som antyder på osäkerheter om kunden och

---

<sup>149</sup> Intervju med MQ, 2006-05-09

<sup>150</sup> ibid

<sup>151</sup> ibid.

dess trovärdighet exempelvis beträffande reklamationer. Det är därmed bättre att motta en ”tveksam” reklamation för att uppfylla kundens förväntningar och vinna kundens förtroende i längden.<sup>152</sup>

Genom den kraftigt ökade försäljningen i MQ: s butiker dras slutsatsen att företaget motsvarar kundens förväntningar. Att kunderna gör ständiga återbesök används som en måttstock på lojaliteten. Även god respons från kunderna bekräftar detta. Intervjupersonen poängterar dock svårigheten med att veta om återbesöken beror på lojalitet eller andra faktorer.<sup>153</sup>

### **Att möta kunder individuellt**

Hantering av klagomål utgår från MQ: s policy; att skapa nöjda kunder till 100 procent. Det handlar dock om att ”inte vara blåögd”. Samtidigt som företaget ska utgå från att bistå kunden med generositet går det inte alltid att genomföra med externa varumärken som säljs i butiken. Vissa varumärken kräver exempelvis ett godkännande från leverantören då det är dessa som sedan kompenserar företagets reklamationer. Flexibilitet särskilt vid behandlingen av klagomål är dock av stor betydelse eftersom mottagandet av en reklamation som företaget egentligen är tveksamma till kan löna sig med tiden, då man ”vinner kunden” i längden. Kundlojalitet förutsätter nöjda kunder. Det är därmed viktigt med rätt sorts hantering av kundernas behov för att skapa lojala kunder i längden.<sup>154</sup>

För att ta hänsyn till kundernas individuella begäran anses en bra mix med produkter, och därigenom varumärke, vara av stor vikt för att motsvara alla kundsegment.<sup>155</sup>

### **Betydelsen av förtroende och tjänstekvalitet i kundrelationer**

Betydelsen av förtroende bidrar till att kunden alltid känner till vad den erhåller från företaget, bland annat beträffande service och reklamationer. Detta medverkar till frambringandet av lojala kunder. Förtroendeskapandet utgör något som MQ arbetar aktivt med dagligen, exempelvis genom att tillfredsställa missnöje.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> ibid.

<sup>153</sup> ibid.

<sup>154</sup> ibid

<sup>155</sup> ibid

<sup>156</sup> ibid.

Relationsformen mellan MQ och dess kunder varierar en aning. Vissa kunder som kontinuerligt besöker butiken känns igen av en del av personalen vilket underlättar och därmed stärker relationen dem emellan. Andra föredrar en anonymitet och efterfrågar ingen nära relation, trots att de handlar mycket.<sup>157</sup> För att bästa möjliga kvalitet ska existera i kundrelationerna arbetas det aktivt med att forma nyhets känslor och att bevara en hög servicenivå. Detta bland annat genom att erbjuda tillräckligt med tid till att serva kunden. Ständiga förändringar på butiks nivå i form av nya kombinationer i sortimentet avser frambringa nyfikenhet samt skapa upplevelser, vilket kan vara av större vikt än produkterna i sig. Säljutbildningar används för att involvera personalen i kunnandet om hur kunden ska behandlas rätt.<sup>158</sup>

#### **4.1.3 Lojalitetsprogram**

Kundklubben är en metod för företaget att synliggöra vilka kunder som är lojala eller inte. Programmet används för att premiera de bästa kunderna där tre olika bonussteg används. Det första steget består av ett ”vanligt” medlemskap där det enda kriteriet är att kunden passerat åldersgränsen 16 år. Nästa steg utgörs av ett silverkort där kunder som handlar för mellan 2 500 och 7 999 kronor under ett år erbjuds högre bonus, i form av rabatter samt extra förmåner endast riktade mot denna kundgrupp. Det sista steget består av ett guld kort där företaget, förutom förmånerna i de nedre nivåerna, erbjuder kunden en tvåfaldig bonus under medlemsåret. Utöver detta förekommer även andra förmåner som inbjudningar till olika evenemang för att framkalla känslan av att vara unik hos kunden. Ytterligare fördelar i samband med medlemskapet, förutom finansiella, är bland annat förtur på utförsäljningar. Intervjupersonen menar att ju mer kunden uppmärksammas av personalen desto mer speciell känner sig denne.<sup>159</sup>

De enda ansträngningar som krävs från kunden är andelen butiksinköp. I samband med de olika kundkortet finns både ner- och uppgraderingar beroende på mängden inköp under ett år. Här förekommer en stadig kommunikation från företaget genom informationsutskick

---

<sup>157</sup> ibid

<sup>158</sup> ibid.

<sup>159</sup> ibid.

för att tydliggöra den årliga inköpssumman. Det är viktigt att kunden får möjlighet att hindra en nedgradering av sitt kundkort.<sup>160</sup>

### **Mjuka och hårda förmåner**

Olika medlemsnivåer för därmed med sig olika fördelar genom MQ: s lojalitetsprogram. Guldmedlemmar får ta del av erbjudanden utanför butiken. Även skraddarändringar för silver- och guldmedlemmar erbjuds kostnadsfritt i samband med produkter som inte passar. Fördelarna med kundrelationer är att kunderna förhoppningsvis återkommer oftare. De som har en relation till företaget, exempelvis genom medlemskapet, handlar mer än de som inte är medlemmar. Det anses dock viktigt att både arbeta med att dra till sig nya kunder samtidigt som företaget strävar efter att bevara de gamla. Intervjupersonen menar att när kunden väl handlar på MQ är det bra att erbjuda något extra. På så vis överväger fördelarna med programmet det som kunden måste prestera för att delta, då enbart en liten ansträngning från kunden fordras.<sup>161</sup>

### **Aktiv förbättring av kundklubben**

MQ arbetar ständigt med att utveckla sitt lojalitetsprogram. För två år sedan kompletterades programmet exempelvis med guldkundsnivån och företaget funderar på ytterligare en nivå. Detta för att reducera eventuella skillnader som uppkommer bland kunderna i den högre nivån. En kund som gör inköp för exempelvis 60 000 kronor under ett år bör främjas mer än den som köper för 9 000 kronor.<sup>162</sup>

Kundmätningar utförs kontinuerligt på huvudkontoret, där medlemmars ”snittköp” jämförs med dem som inte ingår i kundklubben. Detta för att urskilja goda eller dåliga utfall samt för att jämföra medlemmarnas snittköp med dem som inte är medlemmar. Även mätningar görs för att se hur MQ: s medlemsnivå ligger i förhållande till andra företag med lojalitetsprogram. För ett antal år sedan bildades även fokusgrupper för att inkludera kundens perspektiv. Här fokuserade företaget dock mer på varumärkena och inte kundklubben. En databas används för att göra mätningar av förmånerna men även för att underlätta reklamationer.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> ibid

<sup>161</sup> ibid.

<sup>162</sup> ibid

<sup>163</sup> ibid.

Genom att erbjuda olika former av förmåner, samtidigt som MQ strävar efter att få kunden att känna sig speciell och utvald, hoppas företaget att lojalitet skapas. Allt som allt anses ett lojalitetsprogram utgöra en nödvändighet för att producera kundlojalitet. I det hela handlar det om att både ”ge och ta”.<sup>164</sup>

## 4.2 Fallstudie – Åhléns

### 4.2.1 Bakgrund

Ända sedan starten har Åhléns sålt varor inom affärsområdena Mode, Skönhet, Hem samt Media. Mellan 1930-1990-talet såldes även livsmedel. Grundarna använde strategier för att skapa förtroende bland kunderna genom att erbjuda full valuta för pengarna. Åhléns ingår sedan 1988 i Axel Johnson AB, som ägs av Antonia Ax:son Johnson. Under 1990-talet påbörjades ett arbete för att omvandla företaget till en modern detaljhandelskedja i hög internationell klass.<sup>165</sup> Idag förekommer 79 Åhlénsvaruhus, 20 hembutiker, varav 17 finns i Norge. Dessutom driver Åhléns Kicks med totalt 87 butiker och Lagerhaus med totalt 15 butiker.<sup>166</sup> 1996 startades kundklubben som idag består av ungefär 1 500 000 medlemmar.<sup>167</sup>

### 4.2.2 Kundlojalitet

Intervjupersonen berättar att grunden till kundklubben var att kunderna blev allt mer ”olojala”. Förr var det vanligare med kunder som stannade under en längre tid vid en och samma butik. Numera är kunden dock mer obunden. Detta har resulterat i att allt fler kedjor startat upp kundklubbar för att kunna skapa en närmare relation till sina kunder. Snittinköpet för en klubbkund jämfört med en som inte är medlem är dessutom högre. Varuhuschefen definierar en lojal kund som; ”en kund som stannar och gör sina flesta inköp på Åhléns”, där Åhléns alltid är ett förstahandsalternativ. Även positiva känslor för

---

<sup>164</sup> ibid.

<sup>165</sup> [www.ah lens.se](http://www.ah lens.se), 2006-05-10a

<sup>166</sup> [www.ah lens.se](http://www.ah lens.se), 2006-05-10b

<sup>167</sup> [www.ah lens.se](http://www.ah lens.se), 2006-05-10c

företaget spelar in. Dessa känslor bidrar till att Åhléns automatisk blir ett förstahandsval och att kunden därmed återkommer ofta.<sup>168</sup>

Betydelsen av att skapa lojala kunder orsakas av att företag lever på att sälja. En klubbkund handlar för cirka 30 procent mer än en som inte är medlem, vilket gör att den största anledningen till att skapa kundlojalitet är intäkterna som genereras av detta. Därför arbetar Åhléns ständigt med att värva nya medlemmar och vill helst att minst hälften av alla inköp görs av klubbmedlemmar. Intervjupersonen tror dock inte att kunderna har en medveten lojalitet till företaget.<sup>169</sup>

Intervjupersonen menar att ett känt namn eller varumärke finns i kundens medvetande och kan därmed påverka kundens benägenhet att handla. Åhléns förändringsarbete som pågått sedan början av 1990-talet, har även medfört en högre status för företaget. På 1980-talet förekom exempelvis inga varumärken som ville förknippas med Åhléns då de fortfarande sålde matvaror vilket inte ansågs fint att relatera med kläder. Numera är det istället varumärken och köpcentrum som efterfrågar Åhléns.<sup>170</sup> Varumärken som förknippas med företaget påverkar dess status och även kundens behov och villighet att handla hos företaget.

En strategi som företaget använder för att skapa större lojalitet hos kunderna är att iaktta kundens köp av produkter. Om en kund handlar mycket inom ett visst affärsområde kan erbjudanden som matchar kundens intresseområde riktas till denne. Tack vare kundklubben kan företaget ha uppsikt över kundernas inköp. Personalen engageras även i detta arbete genom att en representant ur varje affärsområde får bidra med tips och idéer om hur företaget kan utöka servicen till klubbkunderna, för det specifika varuhuset. Det som intervjupersonen anser unikt med företaget är att Åhléns utgör ett varuhus med ”fyra olika ben”, det vill säga affärsområden. Dessa tillfredställer därmed olika behov hos kunderna. En annan viktig komponent är kundkortet där extrakort kan kopplas till familjen. Därmed kan hela familjen samla till en gemensam bonus.<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup> Intervju med Åhléns, 2006-05-09

<sup>169</sup> ibid

<sup>170</sup> ibid.

<sup>171</sup> ibid.



### **Att motsvara kundens förväntningar**

För att granska huruvida Åhléns motsvarar kundens förväntningar utförs årligen undersökningar hos klubbkunderna bland annat rörande sortiment, prisbild, personlig service liksom säljmiljö. Detta utförs i hela landet och även bland all personal för att kunna matcha deras uppfattning med kundernas. Här kan man utläsa vad som behöver åtgärdas och därmed framställa en handlingsplan. Hanteringen av reklamationer är likaså ett sätt att möta förväntningar hos kunderna. Reklamationer hanteras enligt reklamationspolicyn och mottas under förutsättning att kunden kan visa att varan är inköpt på Åhléns.<sup>172</sup>

### **Att möta kunder individuellt**

I företagets årliga undersökning tas det hänsyn till kundernas behov samt personlig service, genom att jämföra kundernas uppfattning med personalens. För personalen är det viktigt att uppmärksamma den enskilde kunden, exempelvis genom ögonkontakt, ”hälsa på dem” samt god service. Åhléns eftersträvar även aktiva kundkontakter och tar därmed reda på kundens syfte med besöket samt vad den efterfrågar. Viktigt är också att avsluta mötet på ett trevligt sätt.<sup>173</sup>

### **Betydelsen av förtroende och tjänstekvalitet i kundrelationer**

Förtroende är ett viktigt ledord för Åhléns. Det ska finnas en samstämmighet mellan pris och kvalitet. En annan metod för att få kunden att känna förtroende är möjligheten att byta inköpta varor inom åtta dagar på ett annat varuhus såvida produkten inte är unik för varuhuset i fråga. Företaget arbetar aktivt med att skapa förtroende genom de årliga marknadsundersökningarna. Ett antal parametrar används i undersökningarna för att mäta kunders nöjdhet med varuhuset.<sup>174</sup>

Den speciella behandling som företagets långsiktiga kunder, klubbmedlemmarna, får ta del av är bland annat olika prismässiga erbjudanden genom klubbtidningen som distribueras ut till samtliga klubbkunder. Aktiva medlemmar erhåller även speciella erbjudanden genom personliga brevutskick. Dessa avser ofta det affärsområde kunden handlar mest inom vilket går att övervaka tack vare kundklubben.<sup>175</sup>

---

<sup>172</sup> ibid.

<sup>173</sup> ibid

<sup>174</sup> ibid.

<sup>175</sup> ibid.

För att bästa möjliga kvalitet ska uppnås utförs årliga undersökningar hos klubbkunderna. Även personalen är delaktig där de besvarar samma frågor vilka sedan jämförs med kundernas svar. De blir härmed medvetna om skillnaden på deras uppfattningar och får ett mål att arbeta mot. För att öka kvaliteten ytterligare krävs ständiga förändringar. En ständigt återkommande kund ska mötas av nya butiksoplevelser vid nästintill varje besök. Företaget arbetar med så kallad tempoväxling där ständiga förändringar utförs inom sortiment liksom exponering av varor för att lyfta fram kvaliteten.<sup>176</sup>

Relationsbyggandet anses på Åhléns nödvändigt för att överleva konkurrensen. Skulle företaget istället nå ut till hela kundmassan på annat vis, hade mycket större marknadsföringsresurser krävts än vad insatserna med kundklubben fordrar. Åhléns arbetar mot att skapa en relation till kunderna genom att lämna ”ett avtryck” hos kunden via sin service, i avsikt att skapa nöjda och återkommande kunder.<sup>177</sup>

### 4.2.3 Lojalitetsprogram

Åhléns kundklubb utgörs av ett bonussystem.<sup>178</sup> Det förekommer olika erbjudande för medlemmarna. Förutom bonusen erbjuds även olika evenemang som klubbkvällar, modevisningar samt olika sorters tävlingar. För att kunna bli medlem måste kunden vara över 16 år. Medlemskapet är gratis det första året och även de följande om kunden uppnår 25 000 poäng per år. I annat fall utgår en administrativ avgift på 100 kronor för att behålla medlemskapet. Extrakort inom familjen går även att utfärda. Det första extrakortet är gratis men övriga kostar 500 poäng per styck, vilket motsvarar 50 kronor.<sup>179</sup>

Kommunikation med klubbkunderna sker genom erbjudanden i butiken, via brevtuskick och klubbtidningar liksom premier som kunderna erhåller när de nått en viss nivå i inköpen. Åhléns kundklubb, på varuhusnivå, består av olika erbjudanden men också diverse aktiviteter. I själva varuhuset förekommer nästan alltid speciella priserbjudanden kopplat till klubbkunder. Det finns även klubb dagar där kunden erhåller dubbla poäng,

---

<sup>176</sup> ibid

<sup>177</sup> ibid

<sup>178</sup> [www.ah lens.se](http://www.ah lens.se), 2006-05-10c

<sup>179</sup> [www.ah lens.se](http://www.ah lens.se), 2006-05-10d

klubbkvällar etcetera. Kundklubben sköts även administrativt från huvudkontoret. Här arbetas mer med separata utskick, klubbtidningen och selekterad information till den enskilde kunden.<sup>180</sup>

### **Mjuka och hårda förmåner**

Till största del erbjuder klubbmedlemskapet finansiella erbjudanden såsom rabatter och annat. Det förekommer även förmåner i klubbtidningen som står utanför själva företaget, exempelvis extra erbjudanden om att bo på hotell, åka med färjor etcetera.

Intervjupersonen menar att de finansiella fördelarna är mest effektiva för att locka kunder, åtminstone på kort sikt, såsom rabatter och premiecheckar som kunden får hemskickat samt erbjudande under klubbkvällarna.<sup>181</sup>

Ur relationerna som uppstår genom klubben utvinns många fördelar. Genom relationer som uppstår i och med kundklubben är det lättare att komma åt rätt kunder. På så vis når företaget fram i bruset av alla andra budskap på marknaden. Detta innebär en kostnadsbesparing i form av marknadsföringskostnader. Även engagemang hos personalen skapas, då det underlättar för att samtliga ska arbeta mot samma mål. Det blir även lättare att ha uppsyn över kunderna, på grund av kundklubben, då olika kundgruppers åsikter om Åhléns kan undersökas. Detta arbete hade försvårats ifall kundklubben inte existerat. Även ryktesspridning har stor betydelse här för att dra till sig nya kunder med möjlighet att bli lojala.<sup>182</sup>

Fördelarna kunden erhåller jämfört med prestationerna kunderna måste lägga ner för att vara med i klubben, anses överväga. Detta bland annat då företaget verkar inom fyra olika branscher, det vill säga affärsområden, samt genom att samtliga i en familj med klubbkort kan insamla gemensamma poäng.<sup>183</sup>

### **Aktiv förbättring av kundklubben**

För att aktivt kunna förbättra kundklubben får kunden även möjlighet att betygsätta klubben i samband med årliga undersökningar. Här tas hänsyn till det administrativa

---

<sup>180</sup> Intervju med Åhléns, 2006-05-09

<sup>181</sup> ibid.

<sup>182</sup> ibid.

<sup>183</sup> ibid.

arbetet såsom om kunden får sina poäng tillgodoräknade, om adressändringar fungerar etcetera.<sup>184</sup>

Intervjupersonen hävdar att den ökade lojaliteten kan mätas genom registrering av kundkort, som görs vid varje köp från en klubbmedlem, vilket sedan kan jämföras med vanliga kunder. Klubbmedlemmars totala antal inköp samt kvantitet kan härmed uppmärksammas och eventuell ökning kan mätas över tiden. Detta kan senare jämföras med vanliga kunders frekvens och inköpssummor. Mätningar sker också genom fokusgrupper i den årliga marknadsundersökningen, för att mäta hur pass stora kundens positiva känslor är och därtill hur lojaliteten i sin tur ökat. Någon databas där information om kunden lagras existerar dock inte på detta varuhus, men finns på huvudkontoret.<sup>185</sup>

Kundklubben uppges ha bidragit till en ökad lojalitet bland kunderna. Åhléns efterstävare först och främst att behålla sina gamla kunder. Samtidigt är företaget medvetna om att dagens kunder är rörliga, vilket fordrar att nya kunder ständigt måste tillföras. Dessutom menar intervjupersonen att en klubbkund är en lönsam kund och därför är det aldrig fel att erhålla fler.<sup>186</sup>

## **4.3 Fallstudie – Hemtex**

### **4.3.1 Bakgrund**

Hemtex är Nordens ledande hemtextilkedja med totalt 153 butiker. Hemtexbutikerna har två ägandeformer, antingen är de centralt ägda eller ägda av franchisetagare. Oavsett ägandeform drivs dock butikerna efter Hemtex koncept och direktiv med plats för lokalt affärsmannaskap. Företaget säljer heminredningsprodukter under gemensamt varumärke och koncentrerar sig främst på hemtextil. Basen för Hemtex varulager är att erbjuda prisvärda produkter av god kvalitet som ”ligger i tiden” och vänder sig till många människor. Hemtex vision går ut på att samtliga butiker alltid ska ”utstråla inspiration och väcka lust till förnyelse av hemmet”.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> ibid.

<sup>185</sup> ibid

<sup>186</sup> ibid.

<sup>187</sup> [www.hemtex.se](http://www.hemtex.se), 2006-05-15

### 4.3.2 Kundlojalitet

Hemtex utgår från kundernas återkommande besök när de definierar kundlojalitet. Det är kunder som kontinuerligt besöker företaget, inte enbart för att handla utan även för att det är ”trevligt”, då positiva känslor hänger ihop med företaget, samt för att uppdatera sig kring butikernas utbud. Det är därmed väldigt betydelsefullt för lönsamheten att arbeta för kundlojalitet. Andra viktiga aspekter är gratis marknadsföring i form av positiva uttalande som lojala kunder framför. Intervjupersonen menar att kunderna till en viss mån är medvetna om sin lojalitetsgrad. Detta då vissa själva påpekar sin solidaritet vid kundbesöket. Här spelar dock kundklubben en stor roll då den medverkar till att få kunden att känna sig speciell och därmed tillfredsställd.<sup>188</sup>

Även varumärke spelar en stor roll för Hemtex. Intervjupersonen förklarar att bättre strukturer underlättar ett godkännande från kundens sida vilket påverkar igenkännandet av butikerna oavsett lokalisering. Ju större företaget vuxit desto mer känner kunderna igen det och vet vad de kan erhålla. Intervjupersonen menar dock att olika situationer avgör i vilken utsträckning kunden håller sig lojal till företaget. Företaget vinner även på att ”vända” missnöjda kunder genom kompensationer, vilket bidrar till att kunderna uppskattar företagets produkter i allt större grad.<sup>189</sup>

#### **Att motsvara kundens förväntningar**

Hemtexklubben framhålls som den största strategin företaget använder för att binda kunder och på så vis forma kundlojalitet. Intervjupersonen anser att företaget, genom klubben, har bättre uppsikt över kunderna och kan därigenom arbeta för att bevara dessa på sikt. Även personalen görs medvetna genom fortlöpande kommunikation både via personalmöten samt möten på regional nivå. Informationsspridning till anställda anses därmed nödvändigt för att förmedla företagets grundregler.<sup>190</sup>

Hemtex arbetar, genom kundklubben, långsiktigt med att ständigt få kunderna att upprepa sina besök. Detta sker exempelvis genom speciella butikserbudande i avsikt att skapa nyfikenhet samt för att delge en känsla av exklusivitet. Det unika som erbjuds kunderna är

---

<sup>188</sup> Intervju med Hemtex, 2006-05-15

<sup>189</sup> ibid.

<sup>190</sup> ibid.

på så vis rabatter och kuponger liksom utförliga utskick som kunderna får ta del av genom medlemskapet. En annan strategi som beräknas växa fram i framtiden är speciella rabatter i samband med andra företag, där syftet är att samarbeta för att erbjuda kunderna något utöver det vanliga.<sup>191</sup>

Intervjupersonen uppger att positiva gensvar på butiksnivå fastställer att kundernas förväntningar uppfylls. Att kunderna är nöjda med erbjudandena samt tycker det är underhållande att handla på Hemtex fungerar som en försäkran på att företaget gör rätt. Hemtex strävar efter att få kunderna så nöjda som möjligt. Företaget följer en policy vid reklamationer där kunden erbjuds samma vara eller en ny men även pengarna tillbaka om så önskas. Det viktigaste är att hitta rätt lösningar för att kunden ska bli nöjd. Detta anser företaget skapar en ökad lojalitet.<sup>192</sup>

### **Att möta kunder individuellt**

Hemtex strävar efter att kundernas individuella behov ska tillgodoses i allra största grad. ”Det som går, försöker vi fixa i den mån det går att utföra.” Om produkterna kunden söker, inte finns hos Hemtex, rekommenderas kunden till en konkurrent för att hitta rätt och därmed bli nöjd.<sup>193</sup>

### **Betydelsen av förtroende och tjänstekvalitet i kundrelationer**

Hemtex sätter stor vikt på skapandet av förtroende mellan företaget och dess kunder. Det är viktigt att kunderna känner sig trygga liksom nöjda genom att ha kunskap om exakt vad de erhåller från företaget. Det är därmed betydelsefullt att nyttja metoder för att kunna vara konsekventa och därmed skapa trygghet i bemötandet med kunden. Ett aktivt arbete för att inkludera personalen, speciellt nyanställda, i förtroendeskapandet utförs ständigt.

Intervjupersonen påpekar dock den mänskliga faktorn som stundom inte går att undvika.<sup>194</sup>

Varaktiga kunder erhåller särskild behandling i form av rabatter genom kundklubben och andra erbjudanden för att känna sig utvalda. Syftet är att aktiva medlemmar ska erhålla ännu högre belöning. ”Hemtex ska vara nära kunderna och erbjuda en inspirerande och

---

<sup>191</sup> ibid.

<sup>192</sup> ibid.

<sup>193</sup> ibid.

<sup>194</sup> ibid.

säljande butiksmiljö.” Företaget arbetar driftigt med testförsäljning för att sortera fram produkter med god försäljningspotential. Butiken anses som det viktigaste mediet i kommunikationen med kunden och företagets huvudmål utgörs därmed av att skapa stora kundandelar till dessa. Genom att butikernas skyltande ständigt förändras och varorna exponeras på nya sätt, upplever återkommande kunder en högre handlingskraft i butikerna. Det är även genom satsningar på butiksaktiviteter som Hemtex avser öka sina kundandelar och därigenom möta den hårda konkurrensen på marknaden. Det är här kundernas behov av inspiration och service ”ställs på sin spets”.<sup>195</sup> Företaget arbetar härmed ständigt med förändringar då det alltid ska förekomma nyhetsbehag för kunden att ta del av, exempelvis genom kampanjer.<sup>196</sup>

Intervjupersonen anser det vara viktigast på vilket sätt produkten saluförs och menar att det är kundkontakten i butiken som avgör det slutliga köpet. Ett trevligt kundbemötande skapar på så vis återkommande köp medan mindre behagliga kundmottagande minskar kundbesöken. Häri förklaras vikten av att göra det bästa av den tid som finns till förfogande i butiken. Det är därmed av värde att kunden inte upplever en stressfull butiksmiljö utan får den tid som krävs av butikspersonalen. Intervjupersonen anser relationsformen till kunden variera en aning beroende på butikens omfattning. Mindre butiker har lättare att generera återkommande stamkunder vilket underlättar ett mer privat igenkännande. Det är viktigt att kunden ”känner sig hemma” i butiken. Detta är dock svårare i större butiker.<sup>197</sup>

### 4.3.3 Lojalitetsprogram

Under de närmaste åren planerar företaget överföra delar av de resurser, som satsats på kommunikationen, från massmedia till att bearbeta sina kunder på individnivå. Detta sker genom det nya kundkortet; Hemtexclub som består av ett kreditkort med funktioner som delbetalning och kredit.<sup>198</sup> Häri samverkar företaget med Ikanobanken där kunden ges möjligheten att antingen köpa på faktura, eller göra insättningar på kortet.<sup>199</sup> Syftet med kundklubben är att specialanpassa marknadsföringsåtgärderna utifrån olika kunders

---

<sup>195</sup> www.hemtex.se, 2006-05-15

<sup>196</sup> Intervju med Hemtex, 2006-05-15

<sup>197</sup> ibid.

<sup>198</sup> www.hemtex.se, 2006-05-15

<sup>199</sup> Intervju med Hemtex, 2006-05-15

individuella behov och intressen. På så vis erbjuds ”rätt erbjudande till rätt kund helt enkelt”.<sup>200</sup> Syftet är likaså att få kunden att återkomma och med större nöje besöka Hemtex än konkurrenterna. Härmed erbjuds finansiella förmåner till medlemmar som går lite utöver det som erbjuds på butiks nivå. Företaget arbetar även aktivt i butiken med att binda nya medlemmar till klubben.<sup>201</sup>

Det enda kriteriet för medlemskapet är att kunden har en inkomst och att inga betalningsanmärkningar förekommer. Denna kontroll sker enbart av den samverkade Ikanobanken och inte av Hemtex personligen. Inga ansträngningar, i form av att handla för en viss summa per år, krävs för att kunden ska få behålla sitt kort.<sup>202</sup>

Intervjupersonen betraktar kundklubben endast som en positiv företeelse då det är lättare att nå ut till kunderna. Andra fördelar som genereras i samband med klubben är positivt rykte om själva företaget liksom Hemtexklubben samt reducerade marknadsföringskostnader. Ett gott uttalande om företaget anses vara den avgörande fördelen. ”Utan lojala kunder är det inte möjligt att driva en verksamhet, positiva uttalanden är därmed a och o.” Kundens nytta utgörs av att de sparar samt erhåller mycket för pengarna. Därmed överväger fördelarna mot det kunden måste prestera för att ingå i medlemskapet.<sup>203</sup>

### **Mjuka och hårda förmåner**

Hemtex klubbmedlemmarna erhåller bra erbjudanden i form av finansiella rabatter för att ”känna sig speciellt utsedda”. ”Planen är att belöna aktiva medlemmar.” Fördelarna företaget får av att använda en kundklubb är mer av den mjuka varianten. En verksamhet anses inte kunna bedrivas utan relationer, som resulterar i lojalitet.<sup>204</sup>

### **Aktiv förbättring av kundklubben**

Utveckling av Hemtexklubben sker ständigt, dels på regional nivå och dels genom samarbetet med Ikanobanken. Intervjupersonen nämner att Hemtex kundklubb har ökat lojaliteten hos kunderna. Detta bland annat på grund av att kunderna upplever att det

---

<sup>200</sup> www.hemtex.se, 2006-05-15

<sup>201</sup> Intervju med Hemtex, 2006-05-15

<sup>202</sup> ibid.

<sup>203</sup> ibid.

<sup>204</sup> ibid.



innebär förmånliga erbjudanden och tjänar på medlemskapet. Även butikerna anses inspirera kunden. Lika stor vikt uppges det ha att behålla gamla kunder som att dra till sig nya, med potential att bli lojala i framtiden. Detta har betydelse då ju fler som blir lojala desto fler kan sprida ett gott rykte om företaget.<sup>205</sup>

Kundmätningar utförs endast på huvudkontoret där särskilda erbjudanden bedöms för att beräkna i vilken omfattning dessa uppskattas av kunderna. Även ökade kundtillströmningar till butikerna mäts i samband med kundklubben. Företaget utformar inga undersökningar i form av fokusgrupper, för att ta del av kundens perspektiv. Därmed är det svårt att mäta hur pass positiva kundernas känslor är inför företaget. Dock förs enskilda samtal med kunderna spontant i butiken. Någon databas förekommer inte på butiksnivå utan insamling av kunduppgifter utförs av Ikanobanken liksom på huvudkontoret. Databasen används för att sända ut olika erbjudanden till klubbmedlemmarna och underlättar även strävan efter ”rätt kunder”.<sup>206</sup>

Lönsamheten genom Hemtexklubben är anmärkningsvärd.<sup>207</sup> Hemtex anser sig ha mycket trogna och därtill lojala kunder.<sup>208</sup> I det hela utgör syftet med kundklubben att genom bra erbjudanden alstra en trivsamt butiksmiljö samt inspirera till kundbesök. Att kundklubben har fått ett bra mottagande, menar intervjupersonen, märks på de överlag återkommande kunderna.<sup>209</sup>

---

<sup>205</sup> *ibid.*

<sup>206</sup> *ibid.*

<sup>207</sup> *ibid.*

<sup>208</sup> [www.hemtex.se](http://www.hemtex.se), 2006-05-15

<sup>209</sup> Intervju med Hemtex, 2006-05-15



företagets varumärken. Eftersom det därmed inte är själva företaget kundens lojalitet riktas mot finns risken att de övergår till konkurrenter med samma varumärken. Detta resonemang visar att förutsättningarna inte är helt fullkomliga för äkta kundlojalitet, utan kan förbättras vilket vi återkommer till i slutsatsen.

### **5.1.1 Relationsmarknadsföring**

#### **Bevaring av kunder**

Långsiktiga relationer betonas i relationsmarknadsföringen. Därmed framhävs även vikten av att bevara och berika nuvarande kundrelationer framför anskaffandet av nya.<sup>213</sup>

Bevarande av gamla kunder skapar större förutsättningar för att lojalitet ska uppstå. Ifall relationerna ständigt förnyas kan ett dåligt rykte från gamla kunder, som inte känt sig uppskattade nog av företaget, spridas.<sup>214</sup>

Fallföretagen anser dock båda delar vara av lika stor betydelse. Bevarande anses viktigt för att skapa långsiktighet medan anskaffning av nya frambringar fler lönsamma kunder, vilka sprider ett gott rykte om företaget. Vikten av anskaffning utgörs samtidigt av det faktum att kunderna formar allt mer rörliga livsmönster. Om fokus emellertid inte ligger på skapandet av långsiktiga relationer med nuvarande kunder, kan det vara svårt att finna tid till att lära känna alla nya kunder innan dessa försvinner igen. Företaget kan därmed inte hinna lära känna kundens behov eller önskemål, varför en äkta lojalitet kan vara svår att uppnå.

#### **Värdeskapande i relationsprocessen**

Teorin framhåller tre nivåer i att skapa extra värde för kunden. Första nivån utgörs av finansiella faktorer vilka även är lätta för andra företag att imitera. Nästa nivå innebär ett socialt värde, där företaget lär känna kundens behov för att därmed kunna anpassa erbjudanden efter dessa. Sista nivån, strukturellt värde, innebär att lära känna kundens behov på ett ytterligare plan då önskemålen utförs automatiskt utan att behöva nämnas av kunden.<sup>215</sup> Relationerna kan ses som en stödtjänst till själva produkterna eller tjänsterna

---

<sup>213</sup> Elinder, 1993

<sup>214</sup> Grönroos, 2002

<sup>215</sup> Kotler, Bowen & Makens, 2003

som säljs på företaget.<sup>216</sup> Stödtjänster ökar värdet ytterligare samt skapar större förutsättningar för lojalitet.<sup>217</sup>

Varje fallföretag använder finansiella erbjudanden som kundklubbens medlemmar kan erhålla, vilket innebär att den första finansiella nivån uppnås. Den andra nivån, att lära känna kundens behov, utförs exempelvis på Åhléns genom årliga kundundersökningar. MQ använder fokusgrupper, medan Hemtex emellanåt utför spontana samtal med kunderna i butik samt olika sorters kundmätningar från huvudkontoret. Detta innebär att företagen kan anpassa sig efter kundernas behov och därmed vårda och stärka relationerna. Dessa föregående exempel visar hur företagen arbetar med de två första nivåerna. Vi har emellertid inte uppmärksammat den tredje, strukturella nivån hos fallföretagen. En anledning kan vara svårigheten att utföra denna nivå i en bransch där en stor mängd kunder ska tillfredställas. Detta innebär att förutsättningarna kan vara goda men dock inte fullständiga på grund av den strukturella nivåns frånvaro. Vidare erbjuds stödtjänster på fallföretagen, för att öka värdet, genom erbjudanden i deras kundklubbar där kunden exempelvis erhåller rabatter på diverse resor. På MQ förekommer även gratis skräddarändringar på produkter som inte passar. Visserligen är detta en finansiell stödtjänst. Dock krävs här en relation med företaget från kundens sida för att tjänsten ska kunna utnyttjas gratis. När en relation existerar, som i detta fall, ökar förutsättningarna för kundlojalitet.

### **One-to-one-marketing**

One-to-one-marketing innebär att företag riktar sig personligen till varje enskild kund. Erbjudanden anpassas till den specifika kunden, eller en målgrupp med samma preferenser liksom behov.<sup>218</sup> Detta är viktigt för att stärka relationen med kundernas allt mer kräsna liksom individuella krav. One-to-one-marketing fordras därmed för att hantera den starka konkurrensen.<sup>219</sup> I one-to-one-marketing ingår även mass customization vilket innebär skräddarsydda anpassningar av produkter och tjänster till grupper av individer med samma intressen.<sup>220</sup> En databas över kunderna krävs för att företaget ska kunna ha uppsikt över

---

<sup>216</sup> se bla. Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993; Grönroos, 2002; Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>217</sup> Grönroos, 2002

<sup>218</sup> se bla. Feurst, 1999; Gummesson, 2002

<sup>219</sup> se bla. Fölster & Bergström, 2001; Fraser-Robinson, 1992

<sup>220</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

deras behov samt önskemål.<sup>221</sup> Om företag har möjlighet att tillmötesgå kundens individuella behov, bidrar det till att kundlojalitet skapas.<sup>222</sup>

Undersökningar genom fokusgrupper liksom klubbkundundersökningar utförs på ett eller annat sätt av samtliga fallföretag. Härmed kan de lättare ta vara på enskilda kunders, eller kundgruppers, preferenser liksom behov och ständigt utöka sin kunskap om kunden. Även kundklubben möjliggör att rätt budskap riktas till rätt kund. En metod som till exempel Åhléns arbetar med är att granska inom vilket affärsområde kunden har för vana att handla på för att sedan kunna skicka lämpliga erbjudanden till denna. MQ använder sig av en bred produktmix för att täcka samtliga kundsegments behov. Hemtex går så långt i att tillfredsställa varje kunds behov som att rekommendera kunden till en konkurrent, såvida inte företaget kan erbjuda det kunden efterfrågar. Dessa olika tillvägagångssätt för att hantera individens behov, både i form av erbjudanden liksom produkter, anser vi bidrar till att vinna kundens förtroende samt upprepade besök i ett långsiktigt perspektiv. Företagens handlingssätt visar att de inte endast är ute efter att tjäna snabba pengar. Det i sin tur bidrar till bättre förutsättningar för att skapa en äkta kundlojalitet. Fallföretagen använder sig även alla av en databas på huvudkontoren för att mäta resultatet av erbjudna förmåner men även för att underlätta reklamationer samt för att skicka rätt erbjudanden till rätt kunder, det vill säga one-to-one-marketing. Detta innebär att databasen medför ännu ett hjälpmedel i den ständiga strävan mot lojalitetsskapande.

## **TQM**

God kvalitet ska förekomma på varor, liksom i kundrelationerna, eftersom det påverkar kundens totala kvalitet. Företag bör därmed arbeta kontinuerligt med TQM för att tillfredsställa kunden, där förnyelse är ett nyckelord. Även all personal bör engageras i detta arbete.<sup>223</sup>

Servicekvalitet omfattar teknisk och funktionell kvalitet, det vill säga vad som säljs och hur det säljs. Den funktionella kvaliteten, som kan utgöras av relationen företag och kund emellan, anses i teorin vara av större vikt då extra god service kan uppväga bister i den

---

<sup>221</sup> se bla. Grönroos, 2002; Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

<sup>222</sup> Fraser-Robinson, 1992

<sup>223</sup> se bla. Magnusson & Forsblad, 2000; Reichheld, 2001; Gummesson, 2002

tekniska kvaliteten.<sup>224</sup> I nära relationer fokuserar nämligen inte kunder på att bedöma enskilda produkter utan fokus ligger mer på relationen i sin helhet. En långsiktig relation bidrar därmed till att enstaka tekniska misstag lättare kan förbises.<sup>225</sup>

På MQ arbetas det aktivt med att forma nyhets känslor och att bibehålla en hög servicenivå för att bästa möjliga kvalitet ska existera i kundrelationerna. Att erbjuda tillräckligt med tid till att serva kunden anses viktigt. Ständiga förändringar utförs på butiksnivå för att frambringa nya kombinationer i sortimentet. På detta vis framkallas nyfikenhet liksom upplevelser, vilka kan vara viktigare än produkterna i sig. Samverkan personalen emellan sker genom säljutbildningar i syfte att skapa ett enhetligt beteende hos personalen. Åhléns arbetar med att förbättra tjänstekvaliteten genom årliga kundundersökningar. Även personalen involveras genom att besvara samma frågor, vilka sedan jämförs med kundernas svar. Härmed formas gemensamma mål att arbeta mot. Ständiga förändringar i butik utförs likaså för att försöka skapa nya intryck varje gång en kund gör ett återkommande besök. Hemtex arbetar med att disponera tid till kunden på bästa möjliga vis samt att alltid uppträda positivt trots den höga stresstillvaron. Härmed sätts relationen i centrum. Vidare arbetar företaget med ständiga förändringar på butiksnivå samt i kampanjer för att skapa nyfikenhet. Samverkan sker genom personalmöten och möten på regional nivå. Vikt sätts dessutom på att inkludera nyanställda i företagets värderingar.

Ett annat exempel på samverkan, som kan skådas hos samtliga fallföretag, är deras enhetliga sätt att motta reklamationer, vilket visar på en samverkan i hela företaget i och med att samtliga företag utgörs av kedjor. De olika tillvägagångssätten visar att varje fallföretag arbetar efter TQM:s regler, genom att uppvisa en hög grad av kvalitet i både butik och relationer, vilket i sin tur frambringar kundlojalitet.

Vidare uppfattade vi genom intervjuerna att hur något säljs är mer betydelsefullt än vad som säljs. Hemtex understryker bland annat att ett trevligt kundbemötande kan generera återkommande besök, medan otrevlig personal skulle medföra motsatt effekt och även bidra till negativa associationer med den inköpta varan. Detta innebär att företagen betonar den funktionella kvaliteten istället för den tekniska, vilket gör att större förutsättningar

---

<sup>224</sup> se bla. Grönroos, 2002; Kotler, Bowen & Makens, 2003

<sup>225</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004

skapas för att lojalitet ska uppstå. Relationerna med kunderna på MQ varierar, från starka till mer anonyma kunder. Åhléns arbetar för att lämna ett långvarigt intryck hos kunden. Hemtex försöker skapa stamkunder, vilket är mer möjligt i små butiker men besvärligare i större, då kunden blir mer anonym. Reklamationer mottas dock enhetligt hos samtliga företag, vilket nämnts tidigare. Detta utgör en trygghet i relationen för kunden. Relationerna existerar därmed men kan stundom brista, trots att kvaliteten på dessa, som nämndes ovan, betonas mer än produkten i sig. Detta innebär att förutsättningar för att skapa lojalitet påträffas, men behöver en viss förbättring. Är relationerna inte tillräckligt bra kan ett dåligt rykte spridas vilket påverkar andra kundrelationer negativt.

### 5.1.2 Förtroende

Vi klassificerar förtroende i likhet med bland annat Grönroos och uppger att det är fråga om en positiv förväntan, att den ena parten ska agera på ett förutsägbart sätt för att tillit liksom återkommande besök ska inträffa.<sup>226</sup> För att uppnå detta krävs något utöver kärntjänsten samt att missnöjdhet från förtroendegivaren ska undvikas eller åtgärdas på bästa möjliga vis. Flertalet författare anser att en regelbunden kontakt bör finnas för en stark och hållbar relation. Klagomål bör hanteras med omsorg där kompensationer är ett sätt att överträffa förväntan hos förtroendegivaren.<sup>227</sup>

Gemensamt för de tre intervjuade företagen är, som vi tidigare nämnt, att de satsar på långsiktiga kundrelationer. För att uppnå detta förutsätts att förtroende skapas och bevaras, vilket samtliga fallföretag är väl medvetna om. Det invecklade är dock att omvända eventuell missnöjdhet. Men vi anser dock att fallföretagen har förstått och skapat strategiska fördelar för att undvika missnöjda kunder. MQ strävar efter att erbjuda rätt priser, i samband med hög servicenivå, för att hantera missnöjda kunder så skickligt som möjligt. På så vis hoppas företaget leva upp till kundens förväntningar. Vid vissa tillfällen mottas även tveksamma reklamationer i syfte att vända kundens missnöjdhet till nöjdhet. Åhléns instämmer med flertalet av ovanstående författare och ger likaså kunden möjlighet att byta inköpta varor. För att kompensera detta ytterligare utförs årligen kundundersökningar för att kontrollera och hålla sig á jour med kundernas nutida tillstånd

---

<sup>226</sup> se bl.a. Grönroos, 2002, Price, Arnould & Deibler, 1995

<sup>227</sup> se bl.a. Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993, Gummesson, 2002

till företaget. Hemtex är konsekventa och använder sig av regler samt inkluderar personalen i förtroendeskapandet. Då det framförallt är personalen som verkar tillsammans med kunderna förutsätts ett bra hanterande. Även på detta företag betonas mottagandet av reklamationer. Dessa metoder åskådliggör att samtliga företag har förmåga att leva upp till kunders förväntningar genom att exempelvis motta reklamationer utan att ifrågasätta kunden. Härmed uppfylls förutsättningarna för kundlojalitet.

### **Förtroende för att reducera risken**

Bland annat författaren Beck menar att konsumtion innebär en osäkerhet i sig då konflikter uppstår mellan kundernas personliga val och vad som anses acceptabelt i samhället.<sup>228</sup> Bergmash och Strid menar vidare att en osäkerhet om den andra partens intentioner dessutom utgör själva upphovet till riskkänslan, vilket förutsätter ett behov av förtroende för att bevara relationen.<sup>229</sup> En trovärdig relation mellan ett företag och dess kunder bör därmed utgå från att kundens personliga auktoriteter speglas för att reducera eventuella riskkänslor.<sup>230</sup>

För att skapa tillräckligt med förutsättningar till nöjda och på så vis återkommande kunder krävs, utifrån litteraturen, att kunden ska känna sig trygg med relationen till företaget. Detta är en hög strävan som alla fallföretagen arbetar mot, framför allt genom att frambringa lösningar som exempelvis även inkluderar rekommendationer till konkurrenter, för att kundens behov och önskningar ska tillfredsställas på bästa möjliga vis. Härmed skapas trygghet för kunden genom att företagen visar intresse för deras känslor och inte endast ”vilseleder” kunderna till inköp. Säljutbildningar som förekommer bidrar till att samtliga anställda behandlar kunderna på rätt sätt och därmed skapar trygghet. Detta bidrar till större förutsättningar för att forma lojalitet, då ett ökat medvetande i att möta kunden på rätt sätt skapar trygghet liksom trovärdighet.

Tjänstegaranti är enligt Blomqvist, Dahl och Haeger en metod för att reducera osäkerheten i kundrelationen. Detta då kunden lovas kompensation om de inte erhåller vad som

---

<sup>228</sup> Beck, 1992

<sup>229</sup> Bergmash & Strid, 2004

<sup>230</sup> Ossiansson, 2006



förväntas.<sup>231</sup> Härmed förbättras även kommunikation mellan kund och företag. Företaget ges större utrymme för förtroendeskapande genom att kunden får uttrycka sina åsikter.<sup>232</sup> Feurst menar att en förutsättning för förtroendeskapandet är att lära sig om sina kunders olika behov liksom önskemål, för att sedan kunna möta dessa.<sup>233</sup> Om inte kunderna behandlas väl och företagen inte håller sina löften brister förtroendet vilket leder till ett försämrat anseende.<sup>234</sup>

I detta sammanhang anser vi bland annat Åhléns ligga ”rätt i tiden” med att genomföra årliga undersökningar för att beakta och på så vis tillfredsställa kundernas behov. Även MQ: s undersökningar genom fokusgrupper liksom Hemtex kundmätningar, för att beräkna hur väl erbjudanden mottas av kunderna, är lämpliga i sammanhanget. Om kundernas förväntningar trots allt inte skulle överträffas, även om företagen uppdaterar sig via kundundersökningar, mottas missnöjdhet på ett generöst vis, som vi nämnt tidigare. Samtliga fallföretags betoning på vikten att kunden alltid har rätt visar att kunden kan känna sig trygg i att den kompenseras ifall nöjdhet uteblir. Härmed ser vi goda förutsättningar att skapa lojalitet.

### **Primärt och kunskapsbaserat förtroende**

Förtroendet utgörs av i huvudsak två växelformer. Det första, primära, påbörjas när det anses för dyrbart att avbryta relationen, jämfört med eventuella vinster som kan erhållas om relationen fortlöper. Här utgör information om företaget en grundpelare i förtroendet. Bergmash och Strid talar om en så kallad sårbarhet som förekommer hos kunden då det inte är helt möjligt att förutse den andra partens agerande. Ett kunskapsbaserat förtroende å andra sidan, är mer bekräftad då kunden redan förfogar över tillräckligt med kunskap liksom erfarenhet om den andra parten för att kunna förutse dennes agerande. Häri förutsätts att regelbunden kommunikation samt uppvaktning bevaras och fortlöper.<sup>235</sup>

En framgångsrik relation förutsätter förtroende. Kunder tänker i termer av förtroende vilket automatiskt bildar ett återkommande kundbesök.<sup>236</sup> Vi anser att fallföretagen uppnår det

---

<sup>231</sup> Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993

<sup>232</sup> Ossiansson, 2006

<sup>233</sup> Feurst, 1999

<sup>234</sup> Bergmash & Strid, 2004

<sup>235</sup> ibid.

<sup>236</sup> Ossiansson, 2006

primära förtroendet, genom olika belöningar som finns att erhålla från lojalitetsprogrammen. Detta förutsatt att relationen bevaras. Det kunskapsbaserade förtroendet kan till viss del även uppnås, då utbyte av information om kundens behov liksom eventuella problem sker genom olika undersökningarna hos fallföretagen. Kontakten mellan företag och kund kan på så vis skapa större möjligheter till en stadigare relation genom kommunikationen. Denna bidrar till att parterna lär känna varandra bättre och därmed är förutsättningarna för ett starkare förtroende och följaktligen lojalitet större.

Sammanfattningsvis visar vår studie att det förekommer brister men att förutsättningar för att skapa kundlojalitet existerar och har potential att utvecklas. Genom intervjuerna framgår att utvecklandet av kundlojalitet framskrider inom detaljhandeln, då studieföretagen visar en stor förståelse kring kundlojalitet liksom vilka åtgärder som krävs för att uppnå det. Detta då lojalitet anses komma i första hand och fokus inte endast ligger på försäljningsgraden. Eftersom fallföretagen arbetar på likartade sätt antar vi det kan fungera dylikt för andra kedjeföretag inom detaljhandeln. Slutligen föreslår vi att företag, som vill skapa bättre förutsättningar för äkta lojalitet, följer rekommendationerna som ges till fallföretagen i slutsatsen.

## 6. Slutsats

---

*Det sista kapitlet utgår från checklistan som upprättades i slutet av teorikapitlet. Detta avsnitt anknyter till vår frågeställning som lyder; Finns det förutsättningar för att äkta lojalitet ska kunna skapas i detaljhandeln? Samtidig frambringas ett antal förslag på förbättringar. Därefter reflekterar vi kring uppsatsens arbetsgång och till sist ges förslag till vidare studier.*

---

**För att äkta lojalitet ska uppstå bör företag stimulera både kundens beteendedimension, med hjälp av finansiella medel, samt dennes mentala dimension, genom icke-finansiella medel.** Efter intervjuernas gång vill vi även tillägga medvetenhet till Söderlunds två dimensioner. Detta verkade vara något företagets kunder överlag saknade och därmed ser vi förutsättningarna för lojalitet brista i detta sammanhang. Företagen bör således skapa medvetenhet, exempelvis via kundundersökningar. Åhléns demonstrerar ett bra exempel med sina årliga kundundersökningar. Dessa kan möjligtvis utföras ännu mer utförligt. Vi fann även teorierna brista i detta avseende, då vi inte uppmärksammat något om vikten av kundundersökningar. Vi anser att kundundersökningar har betydelse för att kunderna ska känna sig viktiga och följaktligen kunna bilda en medveten lojalitet hos företaget. Detta då kunden får reflektera över sin lojalitet, och kan på så vis ge respons till företaget.

**Företag måste inse vikten av att bevara kunder framför att skaffa nya.**

Förutsättningar för att skapa lojalitet kan enligt teorin saknas till en del eftersom bevarande av kunder inte betonas som mest av fallföretagen. Dock har företagen en poäng i sin medvetenhet om att dagens kunder är mer rörliga, och att anpassning bör kunna ske efter detta. Dessutom hävdar studieföretagen att fler goda relationer bidrar till ytterligare kunder som sprider vidare ett gott rykte. Detta kan i sin tur locka andra kunder till att bli lojala. Emellertid måste mer fokus riktas på att bevara relationerna. Utan fokus på bevarande av nuvarande kunder kan vägen till långsiktig kundlojalitet därmed bli besvärlig.

**Tre nivåer i värdeskapande hos kunden bör uppnås; finansiell nivå, social samt strukturell nivå, för att skapa bästa förutsättningar.** Samtliga fallföretag är på god väg men har den sista och svåraste nivån kvar. Denna nivå, där företaget måste agera innan kunden behöver säga till, tror vi är mer förekommande samt lättare att implementera i

mindre, exklusivare och mer nischade butiker, vars syfte är att skapa extra värde hos sina få men välspenderande kunder. Detta kan därmed vara svårt att införa i stora kedjor med ett stort antal kunder.

**Stödtjänster bör finnas för att öka värdet kunden erhåller.**

Stödtjänster, som exempelvis samarbete med andra företag för att kunden ska erhålla något extra. Detta är något exempelvis Hemtex planerar för i framtiden och som vi anser kan utvecklas mer hos de olika företagen, för att öka kundvärdet och därmed skapa bättre förutsättningar för att frambringa lojalitet.

**Företag bör rikta sig personligen till varje enskild kund. En databas underlättar detta arbete.** Denna punkt verkar samtliga fallföretag ha kontroll över.

Rekommendationen är att fortsätta detta arbete för att ständigt kunna förbättras, och till följd av detta skapa mer nöjdhet liksom äkta kundlojalitet.

**Tjänstekvalitet är viktigt att arbeta med för att förutsättningar för lojalitet ska kunna skapas. Relationskvalitet, förändringsarbete och samverkan hos personalen ingår som viktiga faktorer.** Här verkar företagen besitta goda förutsättningar för att skapa lojalitet. Detta då kvaliteten i relationerna betonas, ett ständigt förändringsarbete för att skapa upplevelse utförs samt att en god samverkan mellan personalen emellan verkar existera. Viktigt är dock att inte stanna upp arbetet med att utveckla dessa centrala faktorer endast för att de fungerar. Företagen måste ständigt arbeta med att utveckla dessa och därmed höja kundens positiva intryck.

**Det är viktigare att framhäva den funktionella kvaliteten framför den tekniska.**

**Relationer ingår som en viktig beståndsdel i den funktionella kvaliteten.** Eftersom relationerna anses vara viktiga men som i vissa fall kan brista tilldelas därmed personalen ett stort ansvar att agera på ett bemötande sätt. Viktigt är att ständigt arbeta med att förbättra detta, för att stärka relationerna med kunderna. Vi anser även fler stödtjänster kunna utvecklas, som nämnades tidigare, då även relationen ingår som stödtjänst. Vad som erhålls ur dessa kan i själva verket stärka värdet för kunden och därmed relationen. Till följd av detta styrks förutsättningarna att skapa äkta kundlojalitet.

**För att skapa förtroende liksom återkommande besök bör kundens förväntan överträffas samt missnöjdhet hanteras på bästa möjliga vis.** Vi anser det finnas goda förutsättningar till att förtroende skapas, då samtliga företag visar vilja samt medvetenhet om betydelsen av förtroende för att kunder ska återkomma. Ur vår empiriska undersökning har vi kunnat utläsa att företagets syn på hantering av klagomål till större del stämmer överens med satser som tagits upp i teorikapitlet. Denna hantering menar vi är relationsskapande och i slutändan leder dem till bra förutsättningar för att kunderna besöker fallföretagen och även återkommer för sina framtida köp. Viktigt är dock att ständigt arbeta mot att bevara förtroendebandet då åtskilliga faktorer kan medverka till dess förstörande. Ett exempel här är om kundernas förväntningar inte uppnås på grund av upprepande brister på produkter eller dålig service vilket leder till en motvilja för återkommande besök.

**För att trovärdigt vårda kundernas intressen samtidigt som den upplevda riskkänslan minskas, bör personliga relationer som speglar kundernas personliga auktoriteter skapas.** För att lyckas med att forma lojala kunder liksom ett högre kundvärde, genom bildandet av personliga relationer, krävs detta helhetstänkande i hela företaget. Detta menar vi fallföretagen åstadkommer genom internutbildningar och informationsmöten, vars avsikt är att öka kunskapen om vad en lojal kund innebär för företaget, samt hur den ska bemötas för att en trygg och personlig relation ska uppstå. Detta kan dock ständigt förbättras genom att fler regelbundna möten liksom utbildningar sker. Ett exempel här är att personalen får ”utbilda sig själva”, genom att komma med egna förslag och initiativ och därefter belönas vid bra sådana.

**För att öka trovärdigheten bör en tjänstegaranti erbjudas av företaget, för att verkligen leverera vad som utlovas till kunden. På så vis skapas förtroende och därmed även lojalitet.** Genom ständiga kundmätningar tror vi företagen lättare skulle kunna fastställa vilken målgrupp som är den mest lojala och på så vis fokusera mer på dessa. En vägledning skulle vara att inte vänta längre perioder mellan undersökningarna, då marknaden liksom dagens konsumenter förändras i allt snabbare takt. I undersökningarna skapas även underlag för att hantera kunders önskemål och kunna uppfylla dessa. Är företaget bekant med kundens behov och önskemål minskar därmed risken att löften bryts, vilket stärker förutsättningarna för äkta lojalitet.

**Företaget bör inneha ett kunskapsbaserat förtroende hos kunderna, för att största möjliga lojalitet ska kunna skapas.** Självklart kan samtliga fallföretags arbete med detta förbättras, genom att bli bättre på att fråga och studera kunderna för att kunna avgöra deras behov i olika situationer. Kunder kan kontaktas genom kundklubben och utlovas belöningar ifall de vill ställa upp i undersökningen. Vi tror därmed kunderna kommer att känna sig mer betydelsefulla om företagen intresserar sig för deras åsikter. På så vis kan en stadigare relation växa fram. Detta kan leda till ytterligare ökat förtroende, genom att företagen lyssnar på kunden. Härmed skapas ännu bättre förutsättningar i lojalitetsarbetet.

## 6.1 Reflektioner över arbetsgång

Överlag har denna uppsats varit intressant och lärorik att utföra. Dock har skrivandet inneburit en hel del ansträngning och flera svårigheter har uppkommit under vägen. Något vi fann extra svårt i början var att få kontakt med företag som var villiga ställa upp på en intervju. Vi försökte kontakta potentiella fallföretag via e-post, vilket endast drog ut på tiden då vi inte erhöll några direkta svar. Ett tips är att ge sig ut på fältet direkt genom att personligen besöka företag, vilket vi ansåg underlättade processen. Härmed fick vi direkt kontakt med intervjupersoner eller hänvisades till rätt person.

En annan svårighet utgjordes av att bedöma huruvida svaren vi erhöll under intervjuerna stämmer överens med kundernas syn, eller om dessa har varit för utopiskt uttänkta av företagen. Emellanåt upplevde vi det som att företagen i själva verket studerat våra teoriböcker, då svaren kändes väldigt överensstämmande. Däri kan det vara svårt att bedöma huruvida den idealiska bilden av kundlojalitet verkligen stämmer eller om det endast är något företagen stoltserar med. För att ta del av en fullständig syn hade även ett kundperspektiv krävts vilket tyvärr inte fanns utrymme för i denna uppsats. Vi kan dessutom inte generalisera hela detaljhandeln eftersom endast tre företag intervjuades, som samtliga ingår i kedjor. Dock är det värt att poängtera att samtliga fallföretag lämnade väldigt snarlika svar under intervjuerna. Därmed tror vi det kan fungera ganska likartat i liknande kedjor, medan mindre butiker i detaljhandeln kanske inte kan ta till sig dessa handlingssätt i samma grad. Detta bland annat beroende på olika ekonomiska förutsättningar. Mindre butiker får istället finna andra faktorer, såsom nära relationer till

kunderna, vilket stora kedjor kan ha svårt för utan ett kundkort som sammanhåller parterna i relationen.

## **6.2 Förslag till vidare studier**

Ett förslag till uppsatsämne kan vara att studera räkenskaper och analysera hur lönsamma olika företags lojalitetsprogram är, genom att studera utvecklingen i årsredovisningar sedan lojalitetsprogrammet och andra relationsmarknadsåtgärder infördes. Vidare kan kundernas perspektiv studeras, som nämndes innan, för att erhålla ett bättre mått på huruvida kundlojaliteten ökat i samband med lojalitetsprogrammen. I och med att företagens svar var så pass positiva, hade det varit intressant att undersöka huruvida kundernas synsätt stämmer överens med företagens.

Man kan även ta steget längre och studera vad kundlojalitet i sin tur leder till, då vi i denna uppsats studerat förutsättningarna som leder till lojalitet. Även olika metoder för hur man bör arbeta inom företaget, exempelvis hur personalen motiveras att arbeta på rätt sätt för att skapa lojalitet är vidare förslag på ämnen som kan studeras och utvecklas.

# Källförteckning

## Litteratur

Beck, U. (1992). *Consumerism*. Sage Publications, London.

Bergmash, M. och Strid, M. (2004). *Energitjänster på en avreglerad marknad – För en effektivare energianvändning*. Doktorsavhandling. Göteborg, bokförlaget BAS.

Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger T. (1993). *Relationsmarknadsföring : strategi och metod i servicekonkurrens*. Göteborg, IHM.

Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger, T. (2004). *Relationsmarknadsföring*. Göteborg, IHM Publ.

Elinder, S. (1993). *Kundklubbar: en skrift om hur man får lönsammare kunder med lojalitetsprogram*. Stockholm, Posten Brev.

Eriksson, E. Åkerman, K. (1999). *Kunden är ditt varumärke: en gränsöverskridande bok som vill få dig att tänka - att förstå - att få gjort*. Malmö, Liber ekonomi.

Feurst, O. (1999). *One-to-one marketing*. Malmö, Liber ekonomi.

Fraser-Robinson, J. (1992). *Total kvalitet i marknadsföringen*. Malmö, Almqvist & Wiksell ekonomiförlag.

Fölster, S. & Bergström, B. (2001). *Kampen om köpkraften*. Stockholm, HUI.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring: en CRM-ansats*. Malmö, Liber.

Gummesson, E. (1999). *Qualitative Methods in Management Research*. Sage, London.

Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*. Malmö, Liber ekonomi.



- Holmberg, U. (2004). *Nöjd och trogen kund? – Konsumenters lojalitet mot dagligvarubutiker*. Doktorsavhandling. Göteborg, Bokförlaget BAS.
- Holme, I. M. Solvagn, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.
- Ossiansson, E. (2006). *Försök inte lura mig gosse – jag inga konster tål!* I Johansson, I-L. Jönsson, S. & Solli, R. (red.). *Värdet av Förtroende och redaktörer*. Lund, Studentlitteratur.
- Kotler, P. Bowen, J. & Makens, J. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey, Upper Saddle River, Pearson education/Prentice Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur.
- Magnusson, M. & Forssblad, H. (2000). *Marknadsföring i teori och praktik*. Lund, Studentlitteratur.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW*. Lund, Studentlitteratur.
- Nygaard, C. & Ravn, J. (2002). *Strategen minimerar transaktionskostnader – transaktionskostnadsteorin*. I Nygaard, C. & Bengtsson, L. (red.). *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*. Sid. 99-119. Lund, Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur.
- Pine, II B J. & Gilmore, J H. (1999). *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. (2001). *The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*. Malmö, Liber ekonomi.

Westrup, U. Eldh, C. Sjöbeck, K. (2005). *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan; Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg.

### **Artiklar i tidskrifter och tidningar**

Butscher, S. A. (2002). *Customer Clubs and Loyalty Programmes*. Abingdon, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited.

deRuyter, K. & Wetzels, M. (2000). *Customer equity considerations in service recovery: A cross-industry perspective*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, nr. 1. Sid. 91-108.

Detalj (2005). *Tiden när ketchup bara var ketchup är förbi*. Producerad av Glory Communications & Brands på uppdrag av Bedege AB. Nr 2. Sid. 9.

Duffy, D. L. (1998). *Customer loyalty strategies*. Journal of consumer marketing, Vol. 15 nr. 5. Sid. 435-448.

Neal, W. D. (1999) *Satisfaction is nice, but value drives loyalty*. American Marketing Association. Vol. 11, nr 1. Sid. 20-24.

Olasz, C. S. (2006). *Marketing's roll in a relationship age*. Baylor Business Review. Vol. 24, nr 2. Sid. 2-7.

Price, L.L. Arnould, E.J. & Deibler, S.L. (1995). *Consumers' emotional responses to service encounters. The influence of the service provider*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 6, nr. 3. Sid. 34-63.

Uncles, M. D. Dowling, G. R. & Hammond, K. (2003). *Customer loyalty and customer loyalty programmes*. Journal of consumer marketing. Vol. 20, nr. 4. Sid. 294-316.

### **Elektroniska källor**

<http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/> Tillgänglig:

<[http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/om\\_ahlens/ahlens\\_historia/](http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/om_ahlens/ahlens_historia/)>. (Läst 2006-05-10a)

<http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/> Tillgänglig:

<[http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/common/galleries/download/ahlens\\_ab\\_pressreleaser/060407\\_pressrelease.pdf](http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/common/galleries/download/ahlens_ab_pressreleaser/060407_pressrelease.pdf)>. (Läst 2006-05-10b)

<http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/> Tillgänglig:

<[http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/om\\_ahlens/foretagsinformation/om\\_ahlen\\_s\\_klubb/](http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/om_ahlens/foretagsinformation/om_ahlen_s_klubb/)>. (Läst 2006-05-10c)

<http://www.ahlens.se/ahlens/export/sites/ahlens/> Tillgänglig:

<[http://www.ahlens.se/ahlens/opencms/ahlens\\_klubb/om\\_ahlens\\_klubb/](http://www.ahlens.se/ahlens/opencms/ahlens_klubb/om_ahlens_klubb/)>. (Läst 2006-05-10d)

[http://www.mq.se/web/MQ\\_flash.asp](http://www.mq.se/web/MQ_flash.asp) Tillgänglig:

<[http://www.mq.se/downloads/Arsredovisning\\_04.pdf](http://www.mq.se/downloads/Arsredovisning_04.pdf)>. (Läst 2006-05-10a)

[http://www.mq.se/web/MQ\\_flash.asp](http://www.mq.se/web/MQ_flash.asp) Tillgänglig:

<[http://www.mq.se/web/MQ\\_flash.asp](http://www.mq.se/web/MQ_flash.asp)>. (Läst 2006-05-10b)

<http://www.hemtex.se/> Tillgänglig:

[http://www.hemtex.se/irsajt/sv/finansiellarapport/arsredovisningar/pdf/Arsredovisning\\_2004\\_2005.pdf](http://www.hemtex.se/irsajt/sv/finansiellarapport/arsredovisningar/pdf/Arsredovisning_2004_2005.pdf). (Läst 2006-05-15)

### **Muntliga källor**

Butikschef, MQ Triangeln, Malmö – 2006-05-09.

Varuhuschef och Klubbansvarig, Åhléns Triangeln, Malmö – 2006-05-09.

Klubbansvarig för region syd på Hemtex – 2006-05-15.

# Bilaga 1

## Intervjufrågor

### Peronuppgifter

1. Kan ni berätta lite om er roll i företaget?

### Hur skapas lojala kunder

2. Hur definierar ni kundlojalitet?

– Vad kännetecknar en lojal kund?

– Enbart en som dyker upp ofta eller finns fler dimensioner inblandade, exempelvis kundens känslor?

3. Varför tror ni det är viktigt att företag arbetar med att skapa lojala kunder?

– På vilket sätt anser ni att kundlojalitet är viktigt för ert företags lönsamhet?

– Finns det andra motiv?

– Vilka anser ni är lojala kunder; de ni har en nära relation till eller enbart de som är lönsamma?

– Hur tror ni de ser tillbaka på er som företag?

4. Hur tror ni att nöjda kunder skiljer sig från lojala kunder?

– På vilket sätt arbetar ni för att göra en nöjd kund lojal?

5. Har ni någon form av strategi där ni arbetar för kundlojalitet?

– På vilket sätt gör ni personalen medvetna om denna strategi?

– Arbetar ni långsiktigt med kundlojalitet?

– Erbjuder ni kunden något som är unikt i era tjänster, för att öka kundlojaliteten?

6. Vet ni om era tjänster motsvarar kundens förväntningar?

7. Vilka slags relationer anser ni det finns mellan er och era kunder?

8. Hur hanteras klagomål i samband med produkterna?

- På vilket sätt påverkar detta kundlojaliteten?
9. På vilket sätt tror ni att ert varumärke påverkar graden av lojalitet bland era kunder?
10. Hur möter ni kunders individuella behov?
- Tar ni hänsyn till dessa?
11. Vilken roll anser ni förtroende ha i en kundrelation?
- Vilket syfte har det?
  - Arbetar ni aktivt med detta?
12. Vilken form av speciell behandling eller erbjudande får era långsiktiga kunder ta del av?
13. Hur arbetar ni med tjänstekvalitet:
- Vad är viktigast?
  - Innefattar detta arbete samtliga i personalen?
  - Jobbar ni med ständiga förändringar?
  - Vad anser ni viktigast; vad som säljs eller hur något säljs?
14. Anser ni det finns tidsutrymme för att långsiktiga relationer ska kunna byggas i dagens samhälle?

### **Syftet med lojalitetsprogram**

15. Skulle ni vilja beskriva ert lojalitetsprogram?
- Hur ser det ut?
  - Vilka förmåner får kunderna?
  - Anser ni att ert lojalitetsprogram är öppet för alla konsumenter, finns det vissa kriterier för att gå med?
  - Hur definierar ni ett öppet och ett stängt lojalitetsprogram?
  - Anser ni det finnas några risker med programmet?

16. Kräver ert lojalitetsprogram ansträngningar från kundens sida, ett så kallat aktivt medlemskap, för att behålla medlemskapet?
17. Erbjuder ni mest hårda (finansiella) eller mjuka (förtroende, relationer) fördelar i ert lojalitetsprogram?
- Vilket är det mest effektiva, motivera varför?
18. Hur har ni arbetat för att öka lojaliteten hos era kunder?
- Har kundklubben varit ett steg i detta arbete och i så fall på vilket sätt?
19. Vad anser ni fördelarna med relationer till kunderna är? (minskade marknadsföringskostnader, word-of-mouth)
- Hur vårdar ni era kundrelationer?
  - Hur tar ni hand om klagomål?
20. Vilka fördelar anser ni lojalitetsprogram har för företaget?
- Vilka fördelar tror ni kunderna upplever?
  - Vilka sorters fördelar anser ni är bäst för att bevara kunder?
  - På vilket sätt tror ni fördelarna med programmet överväger mot det kunden måste prestera för att vara med?
21. Jobbar ni kontinuerligt med lojalitetsprogram?
- Vilken metod använder ni för att kunden ska känna samhörighet med er och ständigt återkomma?
22. Anser ni att ert lojalitetsprogram ökar lojaliteten bland kunder och vad är det som i så fall påverkar dem att bli mer lojala?
- Vad anser ni är viktigast; att skaffa nya kunder (och göra dem lojala) eller att behålla gamla och göra dem ännu mer lojala?
  - Varför resonerar ni på detta vis?

### **Mätning av kundlojalitet**

23. Hur mäter ni ökningen av kundlojalitet kopplat till ert lojalitetsprogram?

- Har lojaliteten ökat på grund av programmet? Hur kan ni se detta?
- Hur mäter ni svårgripbara ämnen såsom kundens känslor inför företaget?

24. Har ni någon databas där information om kunden lagras?

- Har databasen underlättat för lojalitetsprogrammets utveckling; på vilket sätt i så fall?

*25. Tack för alla svar. Kan vi få höra av oss igen om vi skulle stöta på några spännande frågor i fortsättningen?*