



Lunds tekniska högskola
Institutionen för Produktionsekonomi
HT 2003

Relationsmarknadsföring inom den svenska byggvarubranschen

Författare: Martin Olin 771031-0199

Handledare: Ola Alexanderson

Sammanfattning

Bakgrund

Strukturen i byggvarubranschen har förändrats kraftigt under de senaste åren. En outvecklad bransch i uppsving har lockat till sig nya internationella aktörer, de ”gamla” svenska kedjorna har mobiliserat sina resurser för att dels kunna utnyttja stigande efterfrågan dels för att bemöta den ökande konkurrensen.

Teorierna inom fältet marknadsföring är under ständig utveckling. Framförallt har begreppet relationsmarknadsföring, RM, vuxit fram som ett alternativ till den grundläggande marketingmix-modellen. Inom RM är det bland annat relationer, interaktioner och kunddeltagande som ligger i fokus.

Syfte

Detta arbete ska utröna och föra en diskussion kring huruvida aktörerna i den svenska byggvarubranschen arbetar med RM och i så fall på vilket sätt de gör det.

Genomförande

Intervjuer med marknadschefer och varuhuschefer inom de 6 största aktörerna i denna bransch. En intervjumall användes vid samtliga intervjuer men för att erhålla en mer nyanserad bild ställdes individuella följdfrågor. Sammanställning skedde därefter för varje aktör utifrån intervjuerna och sekundärdata som t.ex. aktörernas hemsidor. Analys av materialet genomfördes sedan utifrån teoretiska begrepp och modeller.

Slutsatser

Det finns exempel på både RM och transaktionsmarknadsföring i byggvarubranschen. Områden i verksamheten som t.ex. lojalitetsprogram, rådgivning, kundinteraktioner pekar på RM. Områden i verksamheten som t.ex. direktreklam, detaljhandelsegenskaper pekar på transaktionsmarknadsföring.

RM används som ett verktyg (direkt eller indirekt) och inte som ett övergripande synsätt.

Möjligheter till relationsskapande ökar då kunderna handlar för större belopp och är i behov av rådgivning.

De olika företagen arbetar på olika sätt och de internationella aktörerna arbetar på ett sätt som påminner mer om transaktionsmarknadsföring jämfört med de nationella aktörerna.

Nyckelord

Relationsmarknadsföring, lojalitet, lojalitetsprogram, byggvarubranschen, bygghandel, detaljhandel.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Målgrupp	7
1.6 Disposition	7
2 Teori	8
2.1 Relationsmarknadsföring	8
2.1.1 Från marknadsföringsmix till relationsmarknadsföring.....	8
2.1.2 RM kontra transaktionsmarknadsföring.....	10
2.1.3 Lojalitet	11
2.1.4 Lönsamhetsaspekter av RM	14
2.1.4.1 Värdekategorier	14
2.1.4.2 Kundlivscykeln.....	15
2.1.4.3 Kundinteraktion.....	17
2.1.4.4 Transaktionskostnader – för ekonomi och RM samman.....	18
2.1.4.5 Kundtillfredsställelse och ROR.....	18
2.1.4.6 Duration, retention och defektion.....	19
2.1.4.7 Olönsamma kunder	19
2.1.5 Lojalitetsprogram	21
2.2 Customer relationship management	22
2.2.1 Problem med masskommunikation	22
2.2.2 Från tanke till handling	23
2.3 Servicemötet.....	24
2.4 Närrelation kontra distansrelation	26
3 Metod	27
3.1 Val av metod	27
3.2 Arbetsgång	27
3.3 Val av fallföretag och respondenter	28
3.4 Data	29
3.4.1 Primärdata	29
3.4.2 Sekundärdata	31
3.4.3 Källkritik	32
3.5 Frågeformulär.....	33
4 Empiri	34
4.1 Byggvarubranschen.....	34
4.1.1 Ökande efterfrågan.....	34
4.1.2 Förändringar i branschen.....	35
4.1.3 Branschens struktur	35
4.2 BAUHAUS.....	36
4.2.1 Allmänt om kedjan.....	36
4.2.2 Kundstruktur.....	37
4.2.3 Kundrelationer.....	37
4.2.3.1 Skapa kundrelationer.....	37
4.2.3.2 Utveckla kundrelationer	38

4.2.3.3 Personalen	39
4.3 Beijer Byggmaterial	40
4.3.1 Allmänt om kedjan	40
4.3.2 Kundstruktur	41
4.3.3 Kundrelationer	42
4.3.3.1 Skapa kundrelationer	42
4.3.3.2 Utveckla kundrelationer	42
4.3.3.3 Personalen	43
4.4 Granngården	44
4.4.1 Allmänt om kedjan	44
4.4.2 Kundstruktur	45
4.4.3 Kundrelationer	45
4.4.3.1 Skapa kundrelationer	45
4.4.3.2 Utveckla kundrelationer	45
4.4.3.3 Personalen	47
4.5 K-rauta	47
4.5.1 Allmänt om kedjan	47
4.5.2 Kundstruktur	48
4.5.3 Kundrelationer	48
4.5.3.1 Skapa kundrelationer	48
4.5.3.2 Utveckla kundrelationer	48
4.5.3.3 Personalen	50
4.6 Silvan	51
4.6.1 Allmänt om kedjan	51
4.6.2 Kundstruktur	51
4.6.3 Kundrelationer	52
4.6.3.1 Skapa kundrelationer	52
4.6.3.2 Utveckla kundrelationer	52
4.6.3.3 Personalen	54
4.7 Woody (Interpars)	54
4.7.1 Allmänt om kedjan	54
4.7.2 Kundstruktur	55
4.7.3 Kundrelationer	56
4.7.3.1 Skapa kundrelationer	56
4.7.3.2 Utveckla kundrelationer	56
4.7.3.3 Personalen	58
4.8 Sammanställning	59
5 Analys	60
5.1 Förtydliganden	60
5.1.1 Kunderna	60
5.1.2 RM – verktyg & synsätt	60
5.1.3 Kritiskt förhållningssätt till analysen	60
5.2 Gruppering av företagen	61
5.3 Analys utifrån Gummessons synsätt	61
5.3.1 Analysmodellen	61
5.3.2 Marketing management bör ses som marknadsorienterad företagsstyrning	62
5.3.3 Långsiktigt samarbete och win-win	62
5.3.4 Alla parter i en relation har ansvar för det som händer, de måste vara aktiva	66
5.3.5 Relations- och servicevärderingar, inte byråkratjuridiska värderingar	67
5.4 Diskussion kring CRM	68

5.4.1 Gummessons arbetssteg	68
5.4.2 Storbacka & Lehtinens hörnstenar	69
5.5 Vad talar emot RM?	70
5.6 Diskussion utifrån definitioner av RM	72
5.6.1 Gummessons definition	72
5.6.2 Hougarrd & Bjerre's definition	72
5.7 Skillnader mellan kedjorna	72
6 Slutsats	74
7 Undersökningens bidrag	75
7.1 Teoretiskt bidrag	75
7.2 Praktiskt bidrag	75
8 Referenser	76
8.1 Publicerade källor	76
8.2 Tidskrifter	76
8.3 Muntliga källor	77
8.4 Elektroniska källor	78
Bilaga: Frågeformulär	79

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till det ämne som kommer ska behandlas. Vidare förklaras vilket problem som ligger till grund för undersökningen samt vilket syfte arbetet har. Undersökningens avgränsning, ambitionsnivå, målgrupp och disposition kommer även att presenteras.

1.1 Bakgrund

Strukturen i byggvarubranschen har förändrats kraftigt under de senaste åren. En outvecklad bransch med en marknad i uppsving har lockat till sig nya internationella aktörer, de ”gamla” svenska kedjorna har mobiliserat sina resurser för att dels kunna utnyttja stigande efterfrågan dels för att bemöta den ökande konkurrensen. Företagen i byggvarubranschen har både konsumenter och företag som kunder. Den del av denna bransch jag kommer att studera i detta arbete är byggvarubranschen som riktar sig mot konsumenter. När jag i fortsättningen skriver om byggvarubranschen syftar jag på den delen som är riktad mot konsument och när jag i fortsättningen skriver om kunder menar jag konsumenterna om inget annat påpekas.

Teorierna inom fältet marknadsföring är under ständig utveckling. Framförallt har begreppet relationsmarknadsföring, RM, vuxit fram som ett alternativ till den grundläggande marketingmix-modellen. Inom RM är det bland annat relationer, interaktioner och kunddeltagande som ligger i fokus.

1.2 Problemformulering

Företagen i byggvarubranschen erbjuder kunderna både produkter och information. När en kund kommer in i ett varuhus behöver säljarna arbeta både med försäljning *och* med rådgivning. Byggteknik handlar mycket om de produkter som ingår i byggnationen. När ett objekt ska byggas av en kund finns det ofta olika alternativ till hur detta genomförs. Det kan handla om att varje alternativ står för en viss grupp med produkter som sätts samman på ett visst sätt eller så innebär de olika alternativen olika typer av arbetsprocesser. Säljarens berättar med andra ord vad kunden ska köpa, eller i alla fall vilka produkter kunden har att välja mellan.

Frågorna som jag ställer mig här är följande. Kan denna typ av rådgivning ses som ett led i en RM-strategi? Eller är den bara ett måste som används endast för att på ett transaktionsmässigt sätt få sålt några produkter överhuvudtaget, enligt tanken att ”få kunder vet vad produkterna ska användas till därför ingår det som en del av varje transaktion att berätta det för dem”? Finns det andra delar i deras marknadsföring som kan ses som relationsaktiverande, t.ex. kundkortet, sociala kontakter mellan säljare och kund eller andra aspekter i verksamheten? Finns det skillnader mellan aktörerna inom branschen? Vad kan dessa skillnader i så fall härledas till, är det skillnad mellan de nya och de gamla aktörerna?

1.3 Syfte

Detta arbete ska utröna och föra en diskussion kring huruvida aktörerna i den svenska byggvarubranschen arbetar med RM och i så fall på vilket sätt de gör det.

1.4 Avgränsningar

Undersökningen kommer att avgränsas genom att bara studera företagets agerande och utelämnas kundernas och eventuellt andra berörda parter åsikter. Jag kommer inte att göra några observationer eller liknande för att ta in fakta från exempelvis en verklig kundrelation. Jag kommer att studera vad företagen själva utger sig för att tycka i denna fråga. Jag kommer endast att studera byggvarubranschen utifrån relationen leverantör – kund, jag kommer inte att studera några andra relationer som kan ingå i relationsmarknadsföringsarbete.

1.5 Målgrupp

Detta arbete vänder sig till personer med en akademisk bakgrund som lägst motsvara långt gångna studier inom ett civilingenjörprogram eller motsvarande. Även forskare och lärare inom ämnesområdena RM, bygghandel och detaljhandel kan finna undersökningen intressant. Likaså personer inom näringslivet med verksamhet i bygghandel eller liknande verksamhet kan finna studien givande.

1.6 Disposition

Kapitel 1. Innehåller en inledande beskrivning av arbetets innehåll och bakgrund.

Kapitel 2. Beskrivning av de teorier som ligger till grund för undersökningen.

Kapitel 3. Här förklaras det praktiska och teoretiska tillvägagångssättet för undersökningen.

Kapitel 4. Här presenteras den data som insamlats i undersökningen.

Kapitel 5. Här analyseras insamlad data (kap 4) med hjälp av de teoretiska begreppen (kap 3) utifrån syftet.

Kapitel 6. Här presenteras de slutsatser som analysen (kap 5) leder fram till.

Kapitel 7. Här redogörs det för de praktiska och teoretiska bidrag undersökning ger.

Kapitel 8. Här redogörs det för de källor som använts i undersökning.

Bilaga Här återfinns den intervjumall som legat som grund för samtliga intervjuer med fallföretagen.

2 Teori

I detta kapitel presenteras de teoretiska begrepp som ligger till grund för undersökningen.

2.1 Relationsmarknadsföring

2.1.1 Från marknadsföringsmix till relationsmarknadsföring

Marknadsföringen har under lång tid huvudsakligen baserats på teorier och erfarenheter från konsumentvarumarknadsföring på den amerikanska marknaden (Blomqvist, Dahl, Haeger 2000). En allmänt vedertagen mall för hur företagen ska utföra sin marknadsföring har varit marknadsföringsmixen 4P (produkt, pris, plats och promotion). Kunderna har betraktats som en homogen massa där alla förutsätts ha likartade behov och preferenser. 4P-modellen började införas i läroböcker i marknadsföring på 1960-talet (Grönroos 1993). Snabbt blev modellen den oemotsagda ”grundmodellen” i marknadsföring och praktiskt taget krossade alla konkurrerande modeller. Till slut blev 4 P-modellen ett odiskutabelt paradigm inom den akademiska forskningen vars validitet togs för given. Och för många forskare lever detta tänkande kvar idag. Grönroos ser enkelheten som den främsta orsaken till att modellen har haft en så enorm genomslagskraft. Lärare i marknadsföring kunde förse sina studenter med verktyg som var lätta att förstå, istället för att visa på den mångfacetterade verklighet som marknadsföringen egentligen verkar i. Marknadsföringsmixen har fått marknadsföringen att se enkel ut att hantera och organisera. Marknadsföringen har separerats från andra aktiviteter i företaget och blivit delegerad till specialister som tar hand om analysering, planering och implementering av marknadsföringsuppgifter som marknadsanalys, marknadsplanering, reklam, försäljningspromotion, försäljning, prissättning, distribution, och förpackning av produkter. Grönroos menar att den psykologiska effekten på resten av organisationen av en marknadsföringsfunktion är förödande i det långa loppet för ett kund- eller marknadsorienterat företag. Själva existensen av en sådan funktion kan göra att alla andra kan förlora det intresse de eventuellt hade i kunden. Marknadsavdelningens sätt att hantera funktionen har lett till att marknadsföringen har blivit isolerad från design, produktion, leveranser, teknisk service, klagomålshantering, fakturering och andra aktiviteter inom företaget. Detta har gjort det svårt att förvandla marknadsföringen till en ”integrerande funktion” som tillhandahåller andra funktioner med den marknadsrelaterade input som krävs för att göra företaget *verkligt* marknadsorienterat. Sedan 1960-talet har alternativa teorier till marknadsföringsmixen dykt upp. Ur tankegångar kring industriell marknadsföring och marknadsföring av tjänster har begreppet relationsmarknadsföring, RM, växt fram.

Forskarna såg på industriell marknadsföring som ett nätverk inom vilket olika interaktioner tog plats. Mellan deltagare i nätverket skedde förändringar och anpassningar efter varandra. Flöden av varor och information likaväl som finansiella och sociala utbyten skedde inom ramen för nätverket. I dessa nätverk var det väldigt oklart vilken roll och form som marknadsföringen hade. Interaktionerna var inte bara initierade av säljaren utan även andra personer i företagen och de kunde pågå över långa tidsperioder. Forskningen inom tjänstemarknadsföringen startade som ett eget område inom marknadsföringen med koncept och modeller som passade karaktären hos tjänster. I många situationer utvecklades långvariga

relationer mellan tjänsteleverantören och deras kunder. Genom dessa två fält inom marknadsföringen växte ett nytt synsätt fram, RM, som gäller oavsett bransch och verksamhet. Gummesson (2002) definierar RM följande:

”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.”

RM gäller inte bara för relationen leverantör – kund utan även för andra intressenter, men störst fokus gäller trots ovan nämnda kundrelation. I traditionella modeller för marknadsföring skapas värde för kunden av företaget och det finns inbäddat i de produkter som levereras till kunden. Det innebär att marknadsföringen främst är inriktad på att distribuera värde som i förväg producerats för kunden. Enligt Grönroos (2002) är situationen annorlunda i relationsperspektivet. Värde är inte något som tillverkas i förväg, produkterna är bara värdefrämjare. Istället skapas kundvärde av kunden i relationen, delvis i samspelet mellan kunden och leverantören. Fokus ligger inte på produkter, utan på de värdeskapande processer där kunderna upplever det värde som växer fram. Marknadsorientering ställs i motsats till produktionsorientering. Det gäller dock enligt Gummesson att man verkligen förstår vad ett sådant synsätt innebär och inte bara slänger sig med uttryck i stilen; Kunden i centrum! Han menar att de viktigaste värderingarna inom RM är (sid. 29):

1. *Marketing management bör ses som marknadsorienterad företagsstyrning.* Syftet är att betona att marknadsföring och försäljning är mer än en specialiserad avdelning. Det är en funktion som genomsyrar hela företaget, de som arbetar på marknads- och försäljningsavdelningen är marknadsförare på heltid och de övriga anställda är marknadsförare på deltid.
2. *Långsiktigt samarbete och win-win.* Leverantörer, kunder och andra ses som medparter snarare än motparter. RM ska vara mer av ett plussummespel än ett nollsummespel. I ett plussummespel ökar parterna värdet för varandra, i ett nollsummespel är alltid värdet konstant och den ene vinner på den andres bekostnad.
3. *Alla parter i en relation har ansvar för det som händer. De måste vara aktiva.* RM ska inte blandas ihop med traditionellt säljtänkande där det endast är leverantören som styr och ställer. Det är viktigt att även kunden engageras och delar rollen att vara aktiva, pådrivande och nyskapande med leverantören.
4. *Relations- och servicevärderingar, inte byråkratjuridiska värderingar.* Historiskt sett buntas kunder ihop och ses som ”statistiska genomsnitt” på grund av företaget fokuserar mer på sin verksamhet och allt som påverkar denna som t.ex. rutiner och lagar än vad de gör på kunderna. RM kräver andra värderingar som bygger på goda relationer och service. Kunderna är källor till intäkter och ska sättas i centrum, och leverantörens uppgift är att skapa värde för kunderna.

Försök har gjorts att förändra de gamla tankegångarna med 4P till detta nya tankesätt. Kotler föreslår följande förändring av marketing mix-modellen. Marknadsförare ska se 4P ur ett kundorienterat perspektiv; 4P blir 4C (Kotler et al. 1999 i Hougaard & Bjerre 2002):

- Price → Cost to customer
- Place → Convenience
- Product → Customer needs

- Promotion → Communication

Hougaard & Bjerre är dock tveksamma till detta försök att uppdatera 4P-modellen. Den innebär enligt dem inte något nytt paradigmskifte eller en ny definition på RM. Hougaard & Bjerre ger istället följande definition av RM:

”Relationship marketing is: Company behaviour with the purpose of establishing, maintaining and developing competitive and profitable customer relationship to the benefit of both parties.”

Hougaard & Bjerre menar att principer inom RM inte behöver verka i motsats till traditionell segmenterings och positioneringsmarknadsföring med tanke på tekniker och marknadsföringsmix-beslut. Dock ser de inte RM som ytterligare ett taktiskt sätt att arbeta med marknadsföringen, den grundläggande tanken är att RM är ett fundamentalt ledningssynsätt på marknadsföringen, att reducera friktion inom nätverk är den främsta källan till lönsamhet.

Definitionen ovan indikerar att inte alla relationer är lönsamma. Eftersom det är möjligt att det finns relationer som går med förlust ger Hougaard & Bjerre tre olika mål för ledningen av marknadsföringen:

1. Initierandet av nya kundrelationer
2. Underhåll och utökning av existerande kundrelationer.
3. Hanteringen av avslutandet av kundrelationer.

Två nya delar av marknadsföringsarbetet införs: att välja mellan kunder och att hantera kundrelationer i olika stadier.

2.1.2 RM kontra transaktionsmarknadsföring

RM ställs ofta mot transaktionsmarknadsföring, engångsförsäljning. Här säger det faktum att man gjort affärer med en kund ingenting om sannolikheten att göra affärer igen. En kund kan göra återköp hos samma leverantör på grund av kostnaderna att byta leverantör s.k. ”switching costs”, utan att vilja ha någon närmare relation med denne. Transaktionsmarknadsföringen har inga ambitioner att klättra upp för lojalitetsstegen (se nedan), men den kan ändå vara en realistisk strategi för vissa företag. Detta kan t.ex. gälla standardiserade varor där lägsta pris eller leveranstid är det som kunden eftersträvar. Exempel på sådana affärer görs på råvarubörser. Enligt Gummesson (2002) kan transaktionsmarknadsföring kopplas till RM genom att ses som en nollpunkt på en skala. I andra änden på skalan är köparen och säljaren i ett nära och löpande samarbete. RM:s 0-relation har en priskomponent i vilken lägsta pris är det enda som förenar köpare och säljare. 0-relationen har också en bekvämlighetskomponent vilken innebär att kunden handlar där det är enklast och bekvämast vid ett visst tillfälle, priset saknar då i stort sett betydelse. Gummesson menar att det trots allt inte ska finnas någon övertro på RM. Det finns tillfällen då det är mer eller mindre lämpligt att använda antingen transaktionsmarknadsföring eller RM. Men det betyder inte att om man med en relation stöter på problem bara ska ge upp – tvärtom, den ska då bearbetas och antingen brytas eller ändra form. Det krävs att man arbetar med relationerna eftersom de ofta kan förbättras och utvecklas. Gummesson efterfrågar också

en förståelse för att företags agerande måste utgå från ”sunt förnuft” för att verksamheten ska lyckas.

2.1.3 Lojalitet

Inom RM betonas ofta lojalitet, särskilt kundlojalitet. I ”lojalitetsstegen” nedan (Christoffer m fl 1991 i Gummesson 2002) symboliserar det nedersta steget kontakten med ett kundämne som förhoppningsvis leder till en första affär och därmed en ny kund. En återkommande kund blir en klient. Redan här har man lyckats skapa någon form av relation som dock kan förstärkas och om man lyckas med detta blir klienten supporter för att slutligen bli aktiv marknadsförare för leverantören.



Figur 1: Lojalitetsstegen

Företag har primärt satsat på de nedersta stegen och slarvat med de översta (Gummesson 2002, sid. 32). Hougaard & Bjerre (2002) betonar att det tar tid att klättra upp för stegen och att relationer utvecklas på detta sätt först när det sker ett ömsesidigt utbyte mellan kund och leverantör. När modellen används är det viktigt att tolka vilka steg på stegen som är relevanta för vilka kunder. Det behöver enligt Hougaard & Bjerre inte heller vara så att det är de kunder som befinner sig högst upp på stegen som är de mest lönsamma. Dessutom påpekar de att relationer endast uppstår när båda parterna känner till och ”erkänner” möjliga fördelar med detta. Trots att en kund och en leverantör har frekventa och värdefulla utbyten behöver det inte nödvändigtvis vara en nära relation, det kan istället ses som en serie enskilda transaktioner. Gummesson menar o andra sidan att även en engångsaffär kan ge upphov till mycket djupa interaktiva relationer. Om ett företag låter bygga ett nytt kontor blir interaktionen med byggaren och andra leverantörer omfattande under en tidsperiod. Det är dock inte säkert att företaget kommer att behöva bygga något nytt efter detta inom en mycket lång tidsperiod. Ett annat exempel är den relation som uppstår mellan en läkare och en patient under ett sjukhusbesök. Denna relation kommer förhoppningsvis att vara avslutad när patienten skrivs ut.

Jacoby & Chestnut (1978 i Söderlund 2001 sid. 28) ger följande definition av kundlojalitet i betydelsen lojaliteten till ett varumärke:

”Varumärkeslojalitet är en aktörs icke-slumpmässiga och beteendemässiga reaktion – över tiden – på ett eller flera varumärken, och den uppstår som ett resultat av psykologiska processer.”

Reynolds et al. (1974 – 75 i Söderlund 2001 sid. 28) ger ytterligare en definition av kundlojalitet:

”Kundlojalitet är individens tendens att fortsätta – över tiden – att uppvisa samma beteenden som tidigare uppvisats i liknande situationer, t.ex. att fortsätta köpa samma varumärke och produkt i samma butik varje gång individen har behov av samma eller liknande varumärke eller produkt.”

Rent konceptuellt inkluderar lojalitet både en attityd (”i tanken”) dimension och en uppförande (”göra”) dimension som är knutna till varandra. En definition som pekar på detta är Kunoos (1994 i Hougaard & Bjerre 2002):

”Customer loyalty is the seller’s perception of the consumer’s positive attitude to the product manifested by rebuying.”

I enlighet med detta menar Söderlund (2001) att det går att skilja mellan två huvudtyper av världar i vilka en kund har ett förhållande över tiden. Den första är den fysiska världen och avser kundens observerbara beteende. Den andra avser den mentala världen, och där handlar det om kundens attityder och intentioner i förhållande till ett objekt.

I de två världarna ryms olika typer av lojalitetsmått. I den fysiska världen finns mått som utsträckning, frekvens, djup, andelsmått (share-of-wallet) och retention rate. Utsträckning avser hur länge kunden varit kund. Frekvensen beskriver hur ofta en kund handlar under en viss tidsperiod. Djupet anger hur många olika produkter och tjänster kunden köper över tiden av en leverantör. Andelsmålet avser hur stor andel av kundens totala inköp av en viss produkt som sker från en leverantör. Retention rate innebär hur stor andel av kunderna som är kvar efter en viss period. I den mentala världen finns mått som intentioner, attityder, preferenser, ansträngning och ”commitment”, identifiering och engagemang. Intentioner mäter som lojalitetsmått i vilken utsträckning kunden kan tänka sig att utföra ett beteende i framtiden. Attityder är ett mångfacetterat begrepp som Söderlund inte riktigt kan definiera i detta sammanhang, det är dock helt skilt från begreppet intentioner. Preferenser innebär att en kund fördrar, av någon anledning, en viss produkt framför andra. Ansträngning och ”commitment” – detta mäter hur mycket en kund är beredd att anstränga sig för att vara kund. Ulrich (1989 i Söderlund 2001) menar att en kund med hög grad av commitment utmärks av att kunden förblir trogen trots att problem uppstår på kort sikt. Identifiering avser i vilken utsträckning kunden definierar sig som tillhörig – och som ”ett” – med den organisation som leverantören representerar. Engagemang avser vanligen hur viktigt eller hur relevant ett visst objekt är för individen.

Hougaard & Bjerre menar att det finns många olika sätt att klassificera kunder som lojala eller illojala. Ett sätt är att studera kundernas återköpsbeteende:

- *Switching behaviour*: Inköp ses som ett antingen eller beslut – antingen stannar kunden (lojalitet) eller så lämnar kunden (switching).
- *Promiscuous behaviour*: Antingen är kunden lojal eller så flörtar denne med andra alternativ.
- *Polygamous behaviour*: Kunden gör en ström av inköp, men deras lojalitet är utspridd över många olika produkter. De kan vara mer eller mindre lojala till ett varumärke eller en

produkt. Hougaard & Bjerre hänvisar till undersökningar som visar att de flesta konsumenter är ”multibrand” köpare och att endast en av hundra är 100% lojal.

Hougaard & Bjerres ”lojalitetskub” visar vilka olika riktningar en leverantör bör verka. Det finns enligt denna modell tre möjliga dimensioner för tillväxt: **1) Attrahera nya kunder.** Med detta sätt ökar företaget sin andel av den totala marknaden. **2) Öka affärerna med existerande kunder.** Detta innebär att företaget ser på ”share of wallet” (kundandel) för varje kund och försöker påverka hur stor del av kundens totala inköp som görs från leverantören. **3) Behåll kunderna över en längre tidsperiod.** Det engelska uttrycket för detta är ”durability” och syftar till hur länge kunderna stannar hos leverantören. I ”vanliga fall” har företagen ett alltför stort intresse i att skaffa nya jämfört med att satsa på existerande kunder menar Hougaard & Bjerre.

Cumberland erbjuder en enkel och drastisk metod för att dela in kunderna i baser med den så kallade ”555 technique” (Hougaard & Bjerre 2002):

	Ökning 20 %				
	Högsta			Lägsta	
	5	4	3	2	1
Tid sedan senaste inköp					
Inköpsfrekvens					
Inköpsvolym					

Figur 2: Inköpsvanor

Undersökningar visar att kunder som nyligen har genomfört ett inköp är mer sannolika att göra ett till inköp än kunder som gjorde inköp för en längre tid sedan. Kundbasen kan delas in i cellerna ovan baserat på inköpsvanor uttryckt i tid sedan senaste inköpet, inköpsfrekvens och inköpsvolym. Baserat på de tre dimensionerna är kundbasen indelad i 20 % intervall beroende på nivå. Företaget erhåller en indelning av kunderna som kan användas för att rikta in marknadsföringsinsatser med en förfinad precision. Denna modell tar dock inte hänsyn till de dynamiska effekterna av kundlivscykeln som presenteras längre fram. Företaget erhåller endast en statisk bild utan att ta med framtidsscenarioer. Dessutom tar modellen inte hänsyn till de faktiska värdena i kundrelationen utan den ser istället hur kunderna betar sig *relativt* varandra. Det som talar för modellen är att den är lätthanterlig och uppbyggd på ett sådant sätt att den är lätt att förstå och kommunicera.

Är nöjda kunder verkligen lojala? Blomqvist et al. (1999) menar att det är något allvarligt fel i de allmänna antaganden om hur god kvalitet leder till nöjda kunder, som är lojala och därför leder till lönsamhet. (”Service profit chain”, se kap. ”Kundtillfredsställelse och ROR” nedan) Författarna hänvisar till forskning som visar att av de kunder som bytt leverantör hade mellan 60 och 80 procent varit nöjda eller mycket nöjda med sin tidigare leverantör. Kunderna byter leverantör helt enkelt på grund av pris eller på grund av att konkurrenten kommer med en ny produkt som erbjuder större värde. Andra orsaker kan vara att man önskar omväxling eller – vilket kanske är vanligast – att det inte spelar någon roll vem som är leverantör. Samtidigt finns undersökningar som visar att det finns kunder som i grund och botten är väldigt missnöjda men inte ”orkar” byta leverantör, eller inte tror att det blir bättre av att byta. Enligt Hirschman (1970 i Gummesson 2002) kan en missnöjd kund välja mellan följande tre ageranden:

1. *Exit*. Kunden går till en konkurrent, alternativt slutar helt eller delvis att köpa varan/tjänsten.
2. *Voice*. Kunden säger ifrån och kräver rättelse.
3. *Loyalty*. Kunden förblir trogen av ideologiska skäl, tröghet eller annat, åtminstone inom vissa gränser.

Ytterligare en dimension vad gäller den missnöjde kunden är företagets agerande då något gått fel. Enligt Gummesson (2002) överraskades British Airways på 1980-talet av hur stor vikt kunden fäste vid "recovery". Med detta uttryck menas på vilket sätt företaget rättar till felet. "Recovery" är inte bara rättelse av felet, det betyder tillfrisknande, ett återställande eller stärkande av den långsiktiga relationen. Rättelsen måste därför vara konstruktivt utförd, inte bara mekaniskt och slentrianmässigt. Klagomålshanteringen inom en organisation är med andra ord väldigt betydelsefull. Blomqvist m fl. (1999) menar att om det ändå är så att kunden avbryter relationen så är det ett bra tillfälle att bedriva verksamhetsutveckling genom att studera kundavhoppet. De menar att kunder som lämnar ett företag har mycket att lära ut om hur relationerna fungerar. Det har enligt dem i olika sammanhang visat sig att dessa kunder är öppna och raka i sin kommunikation – om relationen ändå har upphört eller är på väg att göra det finns det ingen anledning för kunden att vara artig eller hålla inne med "sanningen".

2.1.4 Lönsamhetsaspekter av RM

2.1.4.1 Värdekategorier

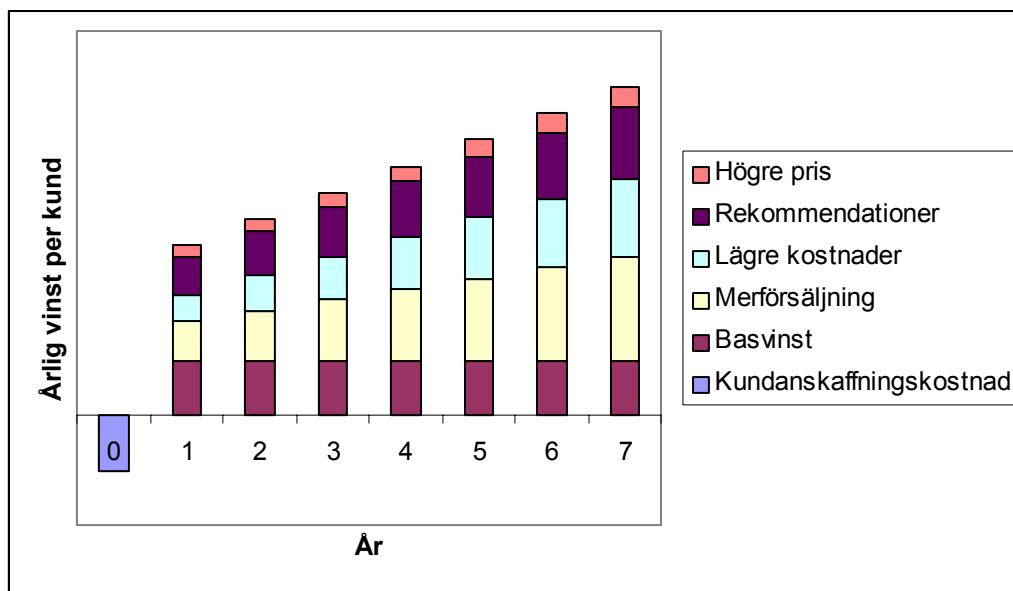
De flesta skulle påstå att lojala kunder är en mycket viktig tillgång i företaget eftersom det enligt Hougaard & Bjerre är det ultimata indikatorn på framtida försäljning och vinst. Trots detta är det nästan inga företag som har verklig kunskap om deras kunders lojalitet och värdet av denna lojalitet. En indelning görs i ett antal värdekategorier:

- *Lifetime economy* – förmågan att behålla kunder över längre perioder. Detta består av tre olika typer av delar; **1)** basvinst över en längre tid – ökar självklart värdet på kunden. Kan även gälla att t.ex. sälja reservdelar till en produkt eller bistå med support och service, **2)** extraförsäljning på grund av förtroende – kunder litar på leverantören och blir positiv till cross-selling (försäljning av andra produkter från samma leverantör), **3)** prispremium – lojala kunder fokuserar på de minskningar av transaktionskostnader som åstadkoms genom relationen och reagerar inte lika starkt på prisökningar som illojala kunder skulle göra.
- *Efficiency economy* – förmågan att skapa en tvåsidig kostnadsfördel för båda parter över kundlivscykeln. Leverantören får förståelse för kundens beteende och kan anpassa verksamheten efter detta som leder till effektivare administration, service, leveranser och så vidare.
- *Value adding economy* – kundens medverkar i leverantörens värdegenerering. På så sätt kan leverantören erhålla ett prispremium, större volymer, lägre kostnader, mindre friktion och minskade friktionskostnader.

Liknande iakttagelser har gjorts i en studie av Frederick Reichheld (1996 i Lundahl & Skärvad 1999). Han visar att lojalitetseffekten, det vill säga att lojala kunder är mer lönsamma än andra kunder, beror på 6 olika faktorer, dessa är:

- Kundanskaffningskostnaden kan fördelas över en längre period.
- Resultatet intjänas under en längre period.
- Lojala kunder ökar sina inköp över tiden.
- Det krävs mindre resurser att hantera gamla kunder än nya kunder.
- Lojala kunder rekommenderar leverantören till andra.
- Lojala kunder är beredda att betala ett högre pris.

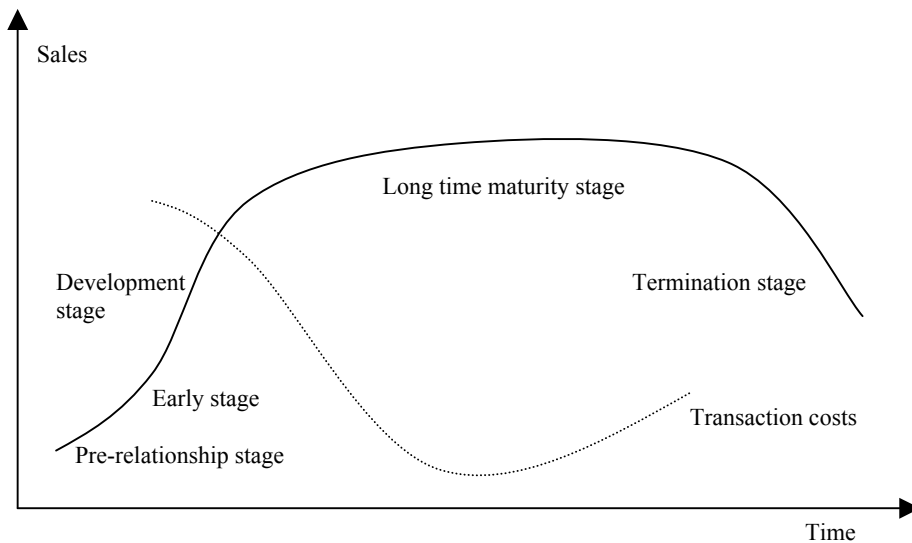
I vilken grad som dessa faktorer driver kundlönsamheten kan variera mellan bransch och företag men enligt Reichheld ser den generiska modellen, typ-mönstret, ut på det sätt som figuren nedan visar.



Figur 3: Lojalitetseffekten

2.1.4.2 Kundlivscykeln

Alla produkter, produktkategorier och industrier tenderar till att följa PLC (produktlivscykel)-kurvan från födsel till död (Hougaard & Bjerre 2002). Samma mönster kan observeras för kundrelationer. Denna kurva kallas då för kundlivscykeln, eller CLC (customer life cycle).

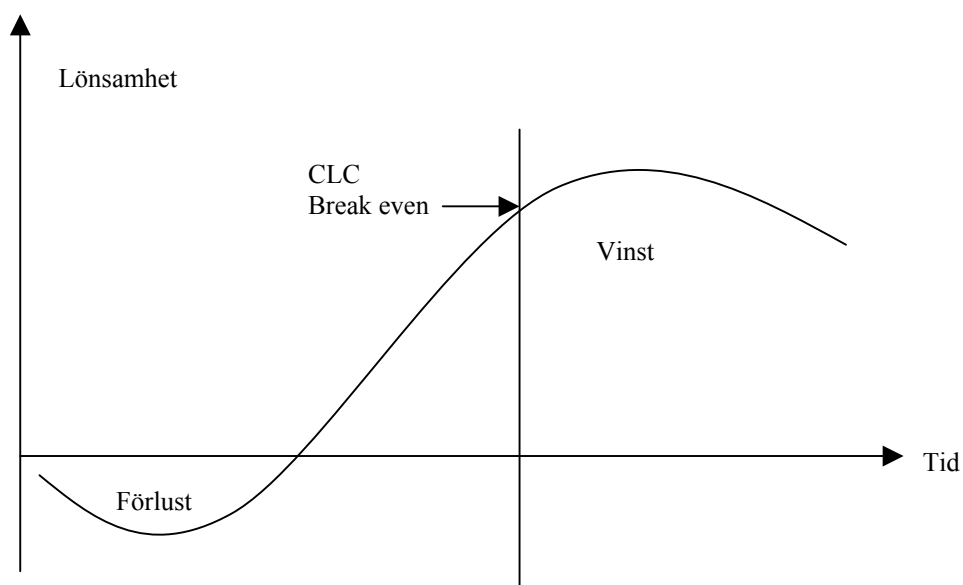


Figur 4: Kundlivscykeln

De affärs- och marknadsföringsmässiga uppgifterna i de fem olika stadierna skiljer sig väsentligt ifrån varandra. I det första stadiet, ”pre-relationship”, måste företaget investera tid och kraft för att övertyga kunden att genomföra ett första försöksinköp, byta leverantör eller ta in en ytterligare leverantör till redan pågående inköp. Enligt Hougaard & Bjerre ökar vinstmarginalen samtidigt som transaktionskostnaderna minskar som en funktion av tiden. Författarna sammanfattar de största faktorerna som stöder idén om ökande vinster över kundlivscykeln (jmf. Reichheld och Hougaard & Bjerre ovan):

- Höga transaktionskostnader i början av relationen.
- Förväntan av opportunist och höga kostnader för kontroll eftersom marknadsmekanismerna fortfarande reglerar utbytet mellan kund och leverantör. Priserna är också lägre.
- Högre kostnader för service, administration och misstag i de tidiga stadierna.
- Extra försäljning genom cross-selling, större volymer, expansion av produktlinjen kräver förtroende från båda parter och kommer först senare under cykeln.

Enligt Storbacka & Lehtinen (1999) kan en kundrelation kan vara lönsam på många olika sätt. Till att börja med kan man ställa upp en enkel ekvation som lyder: $relationsvinst = relationsintäkter - relationskostnader$. Denna tillsynes enkla beskrivning är dock långt mer komplicerad än så. Figuren nedan visar en kunds lönsamhet över tiden, en relation kan bli lönsam inom en viss tid även om den är förlusttyngd i början. Enligt Gummesson (2002) är det fem till tio gånger så dyrt att skaffa en ny kund som att behålla en gammal. Anskaffandet av nya kunder är ett förstadium i marknadsföringsprocessen, inte ett slutmål. Sedan förstadiet passerats, inträder den verkligt tunga insatsen i syfte att etablera en långsiktig och stabil affärsrelation. Därför bör relationens livslängd komma in i bilden. Om relationen avbryts innan break-even har nåtts ses relationen som en förlust. Det är dock enligt Hougaard & Bjerre (2002) väldigt stor skillnad mellan olika typer av branscher. Inom t.ex. flygindustrin är utvecklingskostnaderna så stora för varje model att det måste säljas ett visst antal enheter innan tillverkaren har täckt dessa. I andra typer av industrier som t.ex. husbyggnadsbranschen där varje projekt produceras efter en order måste leverantören sätta priset så att vinst skapas på alla order.



Figur 5: Kundens relation och vinst kurva

2.1.4.3 Kundinteraktion

De tre begreppen kvalitet, produktivitet och lönsamhet hör ihop och skildrar samma fenomen från olika håll enligt Gummesson (2002). Traditionellt sett ses kvalitet och produktivitet som ett resultat av leverantörens insats, medan kundens insats inte tagits i beaktning men forskning har visat att kunderna står för en stor del av detta. Porters *värdekedja* har länge används i företagsanalyser för att studera hur *företaget* arbetar för att skapa värde för kunden. *Kunden* har i denna modell endast varit en slutmottagare som inte interagerar i värdeprocessen. Värdestjärnan är ett tankesätt som enligt Wikström och Normann (1994 i Gummesson 2002) ansluter väl till RM. I denna modell ses relationen och interaktionen som en del i en värdeskapande process. Leverantör och kund är samproducenter av en vara eller en tjänst. Kundens roll har alltså tidigare varit underskattad. Gummesson har kommit fram till följande kundroller i sin forskning:

- *Kunden som konsument.* Den vanliga beteckningen på en kund.
- *Kunden som producent.* Vanligast i tjänstesammanhang och i B:B.
- *Kunden som marknadsförare.* Kunderna påverkar sin omgivning och är kanske de viktigaste marknadsförarna. De påverkar leverantörens image och de kan rekommendera eller tala illa om företaget ("word-of-mouth", referenser).
- *Kunden som projektledare.* Kunden fungerar i många fall som den drivande som håller samman produktion, leverans och försäljning.
- *Kunden som leverantör av kunskap.* Kunden bidrar med kunskap som leverantören saknar, bland annat genom att klargöra sina behov och krav.

2.1.4.4 Transaktionskostnader – för ekonomi och RM samman

Transaktionskostnaden är det belopp som köpare och säljaren måste betala utöver kostnaden för kärnprodukten för att kunna genomföra ett utbyte (jämför *efficiency economy* ovan). Hougard & Bjerre delar upp transaktionskostnaderna i 3 C: Contact costs – inhämtning av information, Contract costs – beslut och Control costs – implementering. RM skapar konkurrensfördelar genom att minska transaktionskostnader och skapa transaktionsfördelar. Transaktionskostnaderna beror enligt Hougard & Bjerre på följande variabler: *kundspecifika tillgångar, friktioner och opportunist* samt *kundlivscykeln*. *Kundspecifika tillgångar* är de tillgångar leverantören innehar som värderas lägre om de används mot en annan kund än den de är avsedda för. Dessa tillgångar kan ses som en viktig del i en RM-strategi eftersom detta tankesätt går ifrån idén om resursers mobilitet i traditionell affärsekonomi. Det innebär dels möjligheten att skapa en bättre produkt till en specifik kund men de innebär också möjligheter till opportunist och risker, om t.ex. kunden utnyttjar sin ställning gentemot leverantören eller om den lämnar relationen. *Friktioner och opportunist* uppstår på grund av att parterna, kunden och leverantören, inte litar fullt ut på motpartens motiv, uttalanden och beräkningar. I *kundlivscykeln* är transaktionskostnaderna höga i början och minskar sedan till mycket låga nivåer för att sedan öka en aning mot slutet av cykeln, se figur ovan.

En kund som gör ett återköp utan att samla information om andra alternativ har låga transaktionskostnader jämfört med en kund som samlar in information, analyserar och tar beslut om inköp. Det samma gäller för leverantören, lojala kunder betyder minimala transaktionskostnader i form av försäljnings- och marknadsföringskostnader jämfört med en situation där bara en liten del av kunderna gör återköp.

2.1.4.5 Kundtillfredsställelse och ROR

Gummesson (2002) definierar begreppet ROR, Return On Relationships, på följande sätt:

”ROR är den långsiktiga effekt på lönsamheten som uppstår genom etablering och underhåll av en organisations nätverk av relationer.”

Ett vanligt antagande är enligt Gummesson (2002) att man kan förbättra kundernas upplevda kvalitet så blir de nöjdare, trognare och lönsammare. Enligt Schlesinger och Hallowells (i Gummesson 2002) ”service profit chain” inträffar följande: god intern servicekvalitet → nöjd personal → personalen stannar → god extern servicekvalitet → nöjda kunder → kunderna stannar → god lönsamhet. Storbacka & Lehtinen (2002) ställer sig tveksamma till detta resonemang. De problem de finner kan sammanfattas i följande punkter:

- Varför är inte priset inkluderad som en variabel? Kundens uppfattning om kvalitet är ofta kopplat till priset.
- Är relationen mellan kvalitet och kundtillfredsställelse linjär?
- Är det möjligt att mäta kundtillfredsställelse? Kopplingen förväntad/upplevd ifrågasätts av författarna.
- Är nöjda kunder alltid lojala?
- Är lojala kunder verkligen lönsamma?

Det kan därför vara vanskligt att lita fullt ut på ”service profit chain” enligt Storbacka & Lehtinen, frågeställningarna ovan visar på att det finns tveksamheter i resonemanget. Men o

andra sidan behöver det inte vara en helt missvisande bild, Frederick Reichheld säger så här angående kundlojalitetens betydelse (i Blomqvist et al. 1999 sid. 64):

”- Målet är värdeskapande, inte lojalitet. Men lojalitet är det bästa lackmustestet på om man skapar värde för kunden. Man skulle kunna säga att lojalitetens ljus skiner på värdeskapandeprocessen.”

Enligt diskussionerna ovan finns det olika synpunkter på huruvida den så kallade ”service profit chain” verkligen stämmer. Gummesson menar att den rationella logiken i resonemanget i ”service profit chain” är trovärdigt men att den ändå bör ifrågasättas. Enligt Gummesson visar vissa studier på att det finns ett samband mellan hög kundtillfredsställelse och höga framtida vinster (enligt forskare som Fornell, Johnsson & Gustafsson). Detta tillåter dock inte att företag kan nöja sig om de identifierar en stor andel nöjda kunder. Andra undersökningar visar nämligen att många nöjda kunder byter leverantör ändå. Enligt Gummesson påvisar ytterligare studier mycket stora skillnader mellan de kunder som säger sig vara nöjda och de som är mycket nöjda. Pitney Bowes som tillverkar frankeringsmaskiner fann att 78,2 procent av de kunder var *mycket* nöjda förblev kunder medan endast 20,9 av de som var nöjda stannade kvar.

2.1.4.6 Duration, retention och defektion

Lojalitet och ROR kan enligt Gummesson (2002) knytas till flera mått. Till dessa hör: *duration* – hur länge en kund blir kvar i en relation, *retention* – procenten kunder som är kvar efter ett år, två år etc och *defektion* – den procent som försvinner efter samma period. För att kunna öka durationen och retentionen är det viktigt att ta ställning till hur mycket resurser som ska satsas på att skaffa nya kunder respektive behålla existerande kunder. Det handlar också om att se till köparens önskemål och behov. Även om en leverantör vill skapa en viss typ av relation måste det utgå från motparten. T.ex. kan leverantören bedriva transaktionsmarknadsföring mot en kund som inte är i behov av en närmare relation och tvärtom kan en leverantör söka efter en långsiktig relation med en kund som är i behov av det.

Gummesson (2002) menar att det är en alltför stor fokusering kring marknadsandelar, företagets del av den totala marknaden. Han tycker det är viktigare att se på ”share of wallet”, kundandel, som har beskrivits ovan. Detta beror på att det är, enligt Gummesson, överlägset att ha färre och mer selektivt utvalda kunder som var och en köper mer under en längre tidsperiod istället för fler kunder med mindre inköpsvolym och kortare duration. Ytterligare ett begrepp som är viktigt vid lönsamhetsbedömning av kundrelationerna är kundkapitalet (”customer equity”) som definieras som nuvärdet av alla företagets kunder under hela den tid de förblir kunder. Till detta mått finns tre olika drivkrafter: **1)** kundens upplevda kvalitet av ett erbjudande baserat på de relativt rationella kriterierna kvalitet och pris (”value equity”), **2)** värdet på varumärket som det subjektivt uppfattas av kunderna (”brand equity”), **3)** retentionsvärdet, förmågan att skapa en långvarig relation med kunderna (”retention equity”).

2.1.4.7 Olönsamma kunder

Enligt Blomqvist m fl. (1999) är en stor del av kunderna olönsamma, i de analyser dessa forskare genomfört har andelen olönsamma kunder varierat mellan 20 och 80 procent. En vanlig regel brukar vara att 20 procent av kunderna bidrar med 80 procent av volymen. Enligt

Blomqvist m fl. är fördelningen av vinsten än mer skev, eftersom vinsten kan vara negativ, de föreslår att 20 procent av kunderna står för 180 procent av vinsten. De finner tre olika orsaker till olönsamhet:

1. *Arbete*. Leverantören investerar för mycket arbete i kundrelationen i förhållande till de intäkter som relationen bidrar med. Med arbete avses alla de aktiviteter som ett företag utför i kundrelationen för kunden eller tillsammans med kunden. Typiska aktiviteter som skapar stora kostnader är sådana som utförs i samband med den logistiska processen: beställningar, leveranser, efterleveranser, fakturor, etc. Även själva relationsutvecklingen som försäljning, teknisk service, rådgivning, callcenter-aktiviteter etc medför kostnader.
2. *Pris*. Prissättningen styrs delvis av konkurrensläget. Stora kunder har större makt i kundrelationen på grund av att relationen är asymmetrisk. De har makt att skaffa sig fördelaktiga priser. Men även i de fall då leverantören har större makt än kunden kan prissättningsystemet leda till olönsamhet. Ofta är det rabatteringsystem som vanligen är uppbyggda kring volymkategorier som minskar lönsamheten. Även andra prissättningsfrågor är av vikt, t.ex. prissättning av extraleveranser, eftersändelser, förseningsräntor och tilläggsavgifter för små leveranser. Av alla de medel som leverantören har till förfogande för att påverka kundens köpbeteende är priset det överlägset starkaste. Därför måste man noggrant säkerställa att prissättningen styr kunden till ett sådant beteende som är önskvärt ur leverantörens synvinkel.
3. *Volym*. Kunder med större volym är lönsamhetsmässigt mer intressanta. Det är vanligt att de kunder med liten volym är olönsamma eftersom de inte täcker de fasta kostnaderna. Detta leder till att vissa företag sätter upp volymgränser som kunderna måste uppnå för att få genomföra utbyte. Alternativt kan företagen införa transaktionsavgifter vid små leveranser för att säkerställa tillräcklig lönsamhet.

Blomqvist m fl. är dock övertygade att lösningen på de olönsamma kunderna *inte* är att avsluta de relationer som går med förlust. Detta beror på att en stor del av kostnaderna är fasta och vid en analys av kundlönsamhet fördelas dessa kostnader på samtliga kunder. Företaget blir inte av med de fasta kostnaderna genom att avsluta relationerna med de mest olönsamma kunderna. De fasta kostnaderna skulle i så fall endast fördelas över ett mindre antal kunder och så är företaget tillbaka i samma sits igen. Det intressanta med att göra kundbasanalyser är att företaget kan utnyttja den insamlade informationen för att göra simuleringar av vad olika förändringar kan ha för konsekvenser. Det väsentliga är dock att se möjligheterna i de olönsamma kunderna, olönsamma kunder ska inte ses som något negativt. Gummesson (2002) delar den uppfattningen och menar att leverantören ofta inte förstått att fånga behoven och erbjuder fel produkter till fel pris.

Även indirekta värden bör tas med i beräkningarna av kundrelationernas värden, kunderna kan medföra ett kompetensvärde, krävande kunder som tar mycket tid är ofta värdefulla eftersom de för in kompetens som företaget saknar. Ett annat värde är det referensvärde som kunden bidrar med på marknaden, detta beror på de kontakter som leverantören får genom kunden (se "Kunden som marknadsförare ovan"). Ytterligare ett värde är det potentiella värde som kunden står för, det är därför intressant och viktigt att fastställa värdepotentialen i aktuella kundrelationer. Då kan utvecklingsinsatser fördelas på basis av förväntade framtida intäkter.

2.1.5 Lojalitetsprogram

Det är idag vanligt att företag arbetar med lojalitetsprogram, detta ger sig bland annat uttryck i de många medlemskort som trängs i människors plånböcker. Det finns många skäl till att företag arbetar med de dessa verktyg och det finns också många skäl till varför kunderna väljer att delta. Blomqvist m fl. (1999) menar att de flesta lojalitetsprogram utnyttjar en primär drivkraft, pengar, som huvudsaklig drivkraft. För kundens del finns det olika skäl till att bli medlem i ett lojalitetsprogram. Minskad osäkerhet, bättre information och minskade kostnader, t.ex. i form av tid och pengar för att ingå nya relationer är ett par skäl.

Blomqvist et al. hänvisar till studier av flygbranschen där lojalitetsprogrammen funnits över en lång tidsperiod som visar att de i viss mån ökar lojaliteten. Vad detta beror på är mindre utrett. Dock tycks de flesta av de studerade företagen överens om att man med hjälp av lojalitetsprogrammen har fått något att bygga en dialog med kunden kring och det leder till förbättrad information om kunderna. Flygbolag vittnar om hur de gått från att endast veta hur många personer som reser på en viss rutt till att veta vilka som åker, hur ofta de gör det samtidigt som de har en bred bakgrundsinformation kring dessa personer. Men det är lätt hänt att en stor del av informationen förblir outnyttjad. Antingen beroende på att den är svår att hantera och analysera eller på att informationen i första hand används till att hålla reda på och distribuera förmånerna. Andra nackdelar med flygbranschens lojalitetsprogram har visat sig vara regelrätt priskonkurrens i form av ”poängkrig”, få påvisbara lönsamhetseffekter och stora administrativa kostnader.

Lojalitetsprogrammen kan vara ett bra sätt att skapa bättre kontakt med kunden. Men det finns risker, Blomqvist m fl. har stött på exempel där lojalitetsprogrammet endast blivit ett sätt att ge rabatt till kunder som redan är lojala och lönsamma. Reinartz & Kumar (2003) har studerat fyra företags databaser med syfte att se om länken mellan lojalitet och lönsamhet egentligen är så stark som många har tyckt varit självklart. De fann att i dessa fyra fall (olika typer av verksamhet samt olika nationalitet, både europeiska och amerikanska) var sambanden mycket svagare än vad förespråkare av lojalitetsprogram hävdar. De hävdar att företag i allt för stor utsträckning ser till intäkterna som en kund generar istället för vinsten. Dessutom hävdar Blomqvist m fl. att kunderna i många fall byter leverantör utifrån lojalitetsprogram, inte vilket värde företagets kärnverksamhet skapar. Något förenklat blir kontentan att ett antal lojalitetsprogram konkurrerar om kunderna. Lärdomen enligt Blomqvist et al. är att vinnarna kommer att finnas bland de företag som lyckas med att göra lojalitetsprogrammen till en integrerad del av företagets värdeskapande system. Företag som ser till att det blir en del av verksamheten i övrigt – och inte ett ytterligare påhäng i marknadsföringen.

Enligt Gummesson (2002) ryms inom begreppet medlemskap *äka* medlemskap och *pseudomedlemskap*. Äkta medlemskap innebär en förenings- och klubbaktivitet av icke-kommersiell karaktär eller medlemskap i ett kooperativ i ekonomiskt syfte. Om alla kan bli medlemmar eller med ringa kvalifikationer och relationen är kommersiell handlar det endast om ett pseudomedlemskap, ett oäkta medlemskap. Det finns olika varianter på detta och Gummesson klassificerar dessa på följande sätt: **1)** full valfrihet för kunden (kunden kan välja att vara med eller inte, men i båda fallen använda leverantören), **2)** prisdrivet medlemskap (ger lägre priser), **3)** intjänat medlemskap (man måste köpa för ett visst belopp för att få fördelar) samt **4)** accessmedlemskap (man får endast tillträde om man är medlem).

Medlemskap används i kommersiella sammanhang för att skaffa stamkunder och därmed en fast och långsiktig kundrelation. IKEA:s erfarenheter av medlemsprogrammet IKEA Family

visar att medlemskapet stärker relationen ytterligare. Medlemmen köper för drygt 30 procent mer än icke-medlemmen (Gummesson 2002) och kontakten vidmakthålls genom fem-sex brev per år. Dock har det blivit mycket vanligt bland företag att använda sig av medlemskap, och när medlemskap är lättimiterat minskar dess effekt i marknadsföringen, relationen blir uttunnad då konkurrenterna har samma erbjudande.

2.2 Customer relationship management

2.2.1 Problem med masskommunikation

Att skapa relationer innebär ofta att träffa överenskommelser menar Storbacka & Lehtinen (2000). En gnista startar förmodligen en relation, denna gnista innehåller förmodligen lite information. Författarna beklagar sig över den enkelriktade massreklam som många företag tillämpar. De menar på att kommunikation är dubbelriktad och det måste finnas en vilja och ett intresse hos kunden för att medverka. Kampanjer och masskommunikation genomförs ofta för att företagen tror att det är det enda effektiva sättet att kommunicera med ett stort antal kunder. Kontakten via massmedier karaktäriseras av att den är indirekt, opersonlig och enkelriktad. Det senare innebär att man inte kan tala om kommunikation – som ska vara dubbelriktad – utan enbart om information. I västvärlden har kostnaderna för att upprätthålla nära personrelationer ansetts alltför stora, särskilt om det som säljs är billigt eller prispressat. Relationerna måste därför rationaliseras och mekaniseras, vilket kan ske med hjälp av massmarknadsföringens stordrift. Gummesson menar att självbetjäningbutiker bygger på detta, där ersätts personrelationen av förpackningar, prismärkning och kundvagnar som kunderna själva fyller med varor. På så sätt matchar massmarknadsföringen industrisamhällets massproduktion. Detta har historiskt sett varit hyfsat framgångsrikt men eftersom de flesta reklambyråer och marknadsavdelningar har fokuserat på masskommunikation har en immunitet mot information uppstått menar Storbacka & Lehtinen. Genomsnittskonsumenten exponeras för ca 3600 kommersiella budskap varje dag. Detta leder bl.a. till ”Ingen reklam, tack!” på många brevlådor, cocooning. Detta gör att det är viktigt att identifiera de tillfällen då konsumenten är mottaglig för information. T.ex. finns det olika övergångsperioder i människors liv som ger upphov till olika relationer, dessa kan vara flyttning, barnafödelse, giftermål, skilsmässor och byte av arbete. Att identifiera dessa övergångar och särskilt registrera information om dem i kunddatabaser är avgörande.

Tackla immunitet med marknadsföring riktad mot intressegrupper – medlemmar i en intressegrupp delar en känslomässig bindning. Målet är därför att använda kundens känslomässiga koppling till en grupp som ett verktyg att sälja produkter. Dessutom bör intressegruppen vara lokalt organiserad och ha lokala gruppleddare och aktiviteterna bör medföra socialt samspel mellan gruppernas medlemmar.

Att utveckla spjutspetsar – vad är det som sätter igång en relation. Kunderna är ofta restriktiva och rädda för att satsa för stort i början, t.ex. ett för stort erbjudande från en leverantör.

Ett supportsystem för nya kunder – att sköta det första mötet är av största vikt i början av en ny relation. Leverantören måste skriva ett manus som är så tydligt som möjligt, som sedan styr kundens beteende.

2.2.2 Från tanke till handling

Gummesson definierar CRM, customer relationship management, som:

”Relationsmarknadsföringens värderingar och strategier – särskilt avseende kundrelationer – omsatta i praktisk tillämpning.”

Till skillnad från RM som gäller en organisations alla relationer inriktar sig CRM och det närbesläktade begreppet one-to-one marketing, 1:1, på interaktionen kund-leverantör. CRM och 1:1 står för samma sak och är ursprungligen varumärken för olika konsulters erbjudanden som sedan blivit allmänt vedertagna. CRM innebär aktivt arbete med att hantera individuella kundrelationer i stor skala med långsiktig lönsamhet och överlevande som mål. Gummesson presenterar arbetsstegen i 1:1:

- 1) Identifiera individuella kunder och klarlägg hur de kan nås.
- 2) Differentiera kunderna efter deras värderingar och behov.
- 3) Interagera med kunderna, för dialog.
- 4) Skräddarsy, behandla varje kund som en individ genom personlig kontakt eller en automatiserad process.
- 5) Gör relationen till en kontinuerligt lärande relation.

I en snäv bemärkelse är leverantören enbart fokuserad på kundrelationerna och användningen av IT. För att CRM ska lyckas krävs dock två saker: 1) Att kund-leverantörrelationen sätts in i ett sammanhang av företagets hela nätverk av relationer, såsom relationer till konkurrenter, massmedia och så vidare. 2) Att IT och mänsklig kontakt balanseras. IT spelar en viktig roll i CRM men det måste också finnas en mänsklig sida.

Grunden i CRM är att förstå RM:s filosofi och att utveckla mål och strategier i RM:s anda. För att genomföra strategierna behövs system, tekniker och IT-support. När företaget har många kunder, särskilt i business-to-consumer, B:C, är CRM beroende av datalagring (data warehousing). Detta innebär en process som söker, lagrar, behandlar och integrerar data från olika tillgängliga källor, system och organisatoriska enheter. Det är en mer avancerad form av databas som kombinerar information från olika delar av företaget, det var tidigare vanligt att stora företag har ett stort antal databaser utan kontakt med varandra. T.ex. riktades i massmarknadsföringens tid nyförsäljning ofta mot gamla och nya kunder huller om buller. Gummesson tycker dock det är viktigt att det finns en människa som tänker bakom tekniken. Företag kan dra väldigt stor nytta av IT-system men det fungerar inte att bara hyra in konsulter som sätter i hopp system och programvaror utan att ställa detta i relation till verkligheten. Inga nya tekniker löser automatiskt några problem. Gummesson (2002 sida 55):

”Problemen löses av människor som förstår det nya, är motiverade att genomföra det nya och får resurser att göra det nya.”

Gummesson kallar den systematiska process som använder ”data warehousing” för ”data mining”, han syftar då på hur man utvinner informationen. Datorn söker på avancerade sätt efter mönster och kombinerar data om kunder och deras inköpsbeteende och utvecklar hypoteser och förslag. Med denna kunskap kan ett företag bättre kundanpassa och rikta sina budskap, varor och tjänster och därigenom öka sin konkurrenskraft och öka kundretentionen. Förutsättningarna för up-selling och cross-selling förbättras. Med up-selling menas att kunden ökar sina inköp inom samma produktområde. Med cross-selling menas att kunden köper andra

produkter som leverantören erbjuder. Det är lätt att tro att det går att lita på datorerna nu och att det inte behövs några marknadsförare längre, men det viktigaste kvarstår eftersom någon måste fatta beslut om vilka data som ska lagras, hur de ska lagras och vilka modeller och dataprogram som ska användas, vilka av ”mining-processens” förslag som ska användas, hur de ska genomföras och hur resultatet ska mätas. Förslagen måste ställas i relation till affärsidé, mål, erfarenhet, sunt förnuft, etc. Gummesson menar att kraven på människorna blir högre då mer avancerad teknik används.

Storbacka & Lehtinen (2000) definierar tre hörnstenar inom CRM, dessa är:

- **Kundvärde**
- **Process**
- **Ansvar**

Det är viktigt att den produkt företaget levererar skapar *värde* för kunden. För att göra detta krävs en grundläggande förståelse för kundens *process*. Det är annars svårt att utveckla en relation som är till nytta för både kund och leverantör. Kundrelationen handlar därför om en process istället för produkter och tjänster. Storbacka & Lehtinen menar att det finns en tendens till ett ytligt kundfokus hos företag i allmänhet. Den fokusering som riktade in sig på kundtillfredsställelse under 1990-talet gör att företagen riktade in sig på kundernas uttryckta behov – och missar de behov som kunderna kanske inte är medveten om. Detta leder till en stel verksamhet som hindrar utveckling. T.ex. kan undersökningar som visar på nöjda kunder leda till att trycket minskar på att utveckla kompetensen. På detta sätt styr kunderna företaget, leverantörens riktning styrs mer av kunderna än av egen vilja. Alltså är det inte tillräckligt att tillfredsställa kundbehov, leverantören måste ta *ansvar* för att utveckla relationerna och erbjuda sina kunder nya möjligheter att skapa värden åt sig själva.

Det råder en ”försäljningsvärld” mellan företag menar Storbacka & Lehtinen. Inköpsavdelningen på ett företag finns för att pressa priser, skapa rabatter. Dess existens berättigas endast om dess kostnader är mindre än erhållna rabatter. Priset är ofta den enda variabeln i kundrelationer. Syftet med CRM är att anpassa kundens och leverantörens processer till varandra. Som ett resultat blir processerna effektivare och det blir möjligt att uppnå avsevärt större besparingar än den inköpsavdelningen kan uppnå genom mottagandet av rabatter. CRM – båda parter tjänar på relationen, båda parter kan uppnå sina syften. Bättre resultat för båda parter. Parterna sitter på samma sida om bordet – plussummespel istället för det nollsummespel där en part vinner över den andra. Parterna behöver då ”öppna” sig för varandra för att med hjälp av kunskap om motparten kunna anpassa sina processer efter denne. Detta skapar en situation där parterna är utsatta för risk och opportunist, de måste ha förtroende och lita på varandra. Risken innebär att någon av parterna inte agerar som det var tänkt i relationen. Opportunismen finns enligt Hougaard & Bjerre alltid närvarande och betyder att parterna alltid vill ha så stor del av kakan som möjligt.

2.3 Servicemötet

Grönroos (2002) föreslår följande definition av en tjänst:

”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal

och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem.”

Egenskaper hos tjänster brukar ofta jämföras med fysiska varor, enligt Grönroos kan tre grundläggande egenskaper urskiljas:

1. Tjänster är processer som består av en rad aktiviteter snarare än saker.
2. Tjänster produceras och konsumeras åtminstone delvis samtidigt.
3. Kunden deltar åtminstone i viss mån i tjänsteproduktionens process.

I tjänstemarknadsföringen har relationer och interaktion vuxit fram som nyckelbegrepp. Mötet mellan kund och leverantör kallas för servicemötet (eller sanningens ögonblick som Richard Normann föredrar att kalla den som en metafor för mötet mellan kund och leverantör, hämtad från tjurfäktning). Gummesson (2002) identifierar följande interaktiva relationer i servicemötet:

- *Interaktionen mellan leverantörens kontaktpersoner (frontlinjen) och kunden.* Kunden är medproducent och detta medför en annan typ av relation mellan kund och tjänsteproducent än den som gäller mellan kund och varutillverkare. Exempelvis krävs det av en flygpassagerare att infinna sig vid gaten vid en viss tid, annars blir tjänsteproduktiviteten och kvaliteten lidande.
- *Interaktionen mellan kunderna (customer-to-customer, C:C).* Kunderna producerar delvis tjänsten tillsammans, om leverantören förser dem med rätt system, miljö och personal. Ett exempel är dansrestaurangen där kunderna är beroende av varandra för att kunna konsumera tjänsten leverantören erbjuder.
- *Interaktionen i service landskapet, mellan kunden och leverantörens produkter och fysiska miljö.* Ett exempel är snabbköpet där placeringen av varorna, sättet de exponeras på, lokalens utformning och parkeringsplatsen påverkar kundens beteende och relation till butiken.
- *Interaktionen mellan kunden och leverantörens system.* Denna interaktion mellan människa och system är lika viktig som interaktionen mellan människor, t.ex. en kund och banksystemet. Om systemet inte är pedagogiskt konstruerat blir kunden ineffektiv och vantrivs, och relationen blir lidande.

Gummesson urskiljer fyra roller för ”personal” som bildar produktions- och leveranssystemet i tjänsteverksamheter. 1) *Kunden* ses numera också som en del av den tjänsteproducerande organisationen och betecknas ibland som deltidsanställd. 2) *Kontaktpersoner (frontlinjen)* är de som har den direkta kontakten med kunden. Bakom ”synlighetslinjen” finns 3) *stödpersonal (support, back-office)* som externkunden inte träffar. Dessutom finns 4) *ledningspersonal*. Slutligen påverkas relationen av konkurrenternas agerande liksom av samhället i stort, och i hög grad av tillgången på infrastruktur som stöder tjänsteproduktionen. Under tjänsteproduktionen och leveransen skapar interaktionsprocessen marknadsföringstillfällen. Man kan skapa goda servicemöten som uppmuntrar kunden att tala väl om företaget för sina bekanta och därmed bli goda marknadsförare på deltid.

2.4 Närrelation kontra distansrelation

För att kunna arbeta med RM behöver företagen kontinuerligt få information om kunderna. Metoderna för att åstadkomma detta varierar, enligt Gummesson (2002) är det interaktionen med kunderna som är det viktiga och behovet av undersökningar är ofta ett tecken på att man misslyckats. Han menar att marknadsundersökningar innebär att företag rekonstruerar en historisk bild av kundernas uppfattningar som sedan används som underlag för beslut om framtiden. ”Man kör in i framtiden med blicken stadigt fäst i en immig backspegel” (Gummesson 2002 sid. 107). Gummesson menar dock att det trots allt behövs undersökningar för att kunna överblicka svåra uppgifter i verksamheten. Dessutom har tekniken för att genomföra undersökningar gått framåt och med datorers hjälp kan man erhålla nya möjligheter att använda kunddata och statistiska samband (se kap. CRM). Gummesson menar att marknadsundersökningar är komplement till den kunskap man på ett naturligt sätt skaffar sig i kundrelationerna och interaktionen, inte kunskapens källa.

Grundproblemet är access till kunderna – att få tillträde till dem och komma dem nära in på livet – så att kunskap om marknaden kan bildas. Relationen till en kund kan vara en nära relation som är direkt och personlig. Den kan också vara en distansrelation som är indirekt och opersonlig via marknadsundersökningar och andra rapporter. Gummesson (2002) menar att företag med många kunder har stora problem med att erhålla information om kunderna. Ofta ses kunderna endast som små delar av statistiska rapporter och det är då väldigt svårt att verkligen veta vad kunden tycker. Ett exempel är IKEA där varje varuhus har direktkontakt med kunderna men huvudkontoret inte har någon kontakt alls. Detta har lett till att cheferna är tvungna att arbeta en vecka per år ute på ett varuhus för att få en bättre uppfattning om vad kunderna behöver och hur verksamheten fungerar.

3 Metod

I detta kapitel presenteras de val som har gjorts under arbetets gång.

3.1 Val av metod

Lundahl & Skärvad (1999) ger följande klassificering av undersökningar utifrån syftet: explorativa, beskrivande, förklarande, diagnostiska och utvärderande undersökningar. Jag har satt som ambitionsnivå att göra en beskrivande (deskriptiv) undersökning. Jag kommer alltså att beskriva vad jag har kommit fram till i mina studier av byggvarubranschen men jag kommer inte att ställa upp hypoteser och söka efter samband som i en förklarande undersökning, inte heller försöka finna orsaken till ett visst fenomen som i en diagnostisk undersökning. Att utvärdera kommer ej heller på tal eftersom detta innebär en studie av effekterna av någon typ av förändring, det är inte heller min utgångspunkt i denna undersökning.

Undersökningen är i grunden kvalitativ, fallstudier av byggvaruföretag där verbala formuleringar är viktiga och ligger till grund för analysen. Kunskapen som eftersöks är inte av typen som går att mäta eller väga och med hjälp av den kvalitativa metoden får jag mycket information om ett begränsat fenomen. Detta ger en bättre helhetsbild av det studerade fenomenet än om jag skulle ha använt mig av en kvantitativ metod. Dock innebär undersökningen vissa moment av jämförelse mellan olika företag och i någon mån generalisera mellan dessa, därför behöver jag även använda en viss del av den kvantitativa metoden.

Forskning i allmänhet har antingen sin utgångspunkt i empiri eller i teori. Vid en induktiv ansats utgår forskaren från empirin och vid en deduktiv ansats från teorin. Denna undersökning präglas av båda inriktningarna, en kombination av induktion och deduktion som kallas abduktion.

3.2 Arbetsgång

Insamlingen av data har haft följande arbetsgång:

1. Identifiera de företag som ska vara med i undersökningen.
2. Identifiera de personer som ska vara med, två stycken per företag, en på central nivå och en på varuhusnivå.
3. Ta kontakt med dessa personer över telefon, presentera undersökningen kort och boka intervjuetid.
4. Genomför intervjuerna ute på respektive respondents arbetsplats. Intervjuerna spelas in med ljudbandspelare.

3.3 Val av fallföretag och respondenter

Utgångspunkten i denna undersökning är att studera den del av den svenska byggvarubranschen som är inriktad mot konsumenter. En stor utmaning i början av undersökningen var att identifiera vilka aktörer som passar in på denna beskrivning. För att definiera branschen utgick jag i början från en så kallad substitutdefinition. Utifrån denna definition består branschen av de företag som erbjuder produkter till konsumenter som väljer mellan att utföra ett visst arbete i hemmet själv och att låta en utomstående aktör utföra arbetet. Det handlar därför inte om företag som säljer glödlampor eller tavelkrokar eftersom konsumenter i allmänhet inte betalar ett företag arvode för att de ska byta ut glödlamporna eller hänga upp tavlorna i hemmet. Det handlar istället om företag som säljer produkter som krävs i större arbeten. Det finns dock en väldig massa företag som säljer dessa varor till viss del men som också arbetar med annan verksamhet. För att komma så nära den bransch jag definierat var det nödvändigt att hitta de aktörer som är fokuserade på just denna verksamhet. Detta för att få en så ”rena” exempel i studien och inte behöva ta hänsyn till andra typer av verksamheter som företagen har och som kan ”färga” resultatet.

Bland de företag som platsar i definitionen sökte jag de som är störst när det gäller antal varuhus och geografisk spridning. Detta för att med knappa resurser ha möjlighet att täcka en så stor del av branschen som möjligt. Det finns många små aktörer med endast ett eller några få varuhus. Genom att intervjua en marknadschef på ett stort företag kan jag få en uppfattning om de genomsnittliga förhållandena i ett stort antal varuhus över hela landet, jämfört med kanske ett enda om jag skulle intervjua marknadschefen hos en liten aktör. Det finns även aktörer som gått samman och bildat inköpsorganisationer och liknande för att få ner inköpspriserna. Jag beslutade att tills vidare inte betrakta dessa som en stor aktör utan i stället som flera små eftersom de trots allt är självägda och endast samarbetar inom vissa enskilda områden. Följaktligen inkludera jag inte dem i undersökningen.

Efter dessa ställningstaganden kontaktade jag Björn Rådström, vd Bygghandlarna (byggvaruhandlarnas branschorganisation), för att få hjälp med att sortera fram de kedjor som, utifrån mina krav, ”passar in” i undersökningen. Han lyfte fram följande kedjor: **Bauhaus**, **Beijer Byggmaterial**, **Byggmax**, **Granngården**, **K-rauta**, och **Silvan Byggmarknad**. Dessutom nämnde han de stora inköpsorganisationer som arbetar för enskilda aktörer: **Byggtrygg**, **Järnia** och **Woody Bygghandel**. **Optimeragruppen** var också uppe för diskussion men de är i stort sätt bara inriktade mot professionella kunder (undantaget Bulltofta Bygg i Malmö som arbetar mer mot konsument) vilket gjorde att de inte platsar i undersökningen. **Hornbach** är en stor kedja utanför Sverige men eftersom de hittills endast öppnat ett varuhus i landet valde jag att inte ta med dem på grund av otillräcklig storlek. Jag hade tidigare utgått från att inköpsorganisationerna inte skulle vara med men eftersom Woody Bygghandel är till omsättning sett den största aktören i Sverige och arbetar, utöver inköp, även med andra gemensamma områden, bland annat marknadsföring och varumärke, valde jag att ta med dem i studien ändå. Vid påringningar visade det sig att Byggmax inte var villiga att delta i undersökningen vilket jag efter många försök tvingades inse och deras deltagande utgick. Den slutgiltiga listan på deltagande kedjor kom därför att se ut på följande sätt:

- **Bauhaus**
- **Beijer Byggmaterial**
- **Granngården**
- **K-rauta**

- **Silvan**
- **Woody Bygghandel**

Ovan nämnda företag har olika inre strukturer, vissa är strikt homogena andra är mer diversifierade. Detta betyder att om de homogena företagen går det bra att skapa sig en uppfattning om hur kedjan fungerar endast genom att göra en intervju, i de fallen där det finns en mängd olika typer av varuhus är det inte möjligt att skapa sig en lika bra uppfattning. (Detta har jag varit medveten om i undersökningen och i de fall där kedjan är diversifierad dels försökt få tag på det varuhus som är mest inriktat mot konsument dels vid de centrala intervjuerna (se nedan) försökt skapa klarhet i om det går att generalisera mellan varuhusen inom dessa kedjor.)

Efter att ha lokaliserat kedjorna gällde det att komma fram till vilka personer inom varje organisation som bör delta. Den centralt belägna marknadschefen ansåg jag vara en självklar deltagare eftersom denne person har det övergripande ansvaret för marknadsföring inom organisationen och därmed den rätte att svara på frågor som rör begreppet RM. För att få en inblick i hur kedjornas verksamhet fungerar i fält valde jag att även kontakta en varuhuschef inom varje kedja. Han eller hon är ansvarig för en del av den operativa verksamheten och kan, menar jag, med mer detaljtydlighet och verklighetsanknytning beskriva företagets aktiviteter mot kunderna. De varuhus jag besöker har jag slumpmässigt valt inom vissa geografiska begränsningar, jag blev inte rekommenderad att gå till ett visst varuhus av marknadschefen. Detta gör att jag inte blir styrd till, ur kedjans synvinkel, ”lämpliga” studieobjekt. För att få en stor spridning har jag besökt varuhus dels i Skåne, dels i olika Stockholmsförorter. Enligt syftet ligger intresset på att studera varje kedja som en helhet, inte att bryta upp dem och se på olikheter inom en kedja. Genom att studera varje kedja ur två synvinklar skapar jag en mer korrekt och nyanserad bild som fungerar mycket bättre som helhetsbild av verksamheten än om jag bara skulle träffa t.ex. marknadschefen.

Sammanlagt är det 12 personer från 6 kedjor som deltar i undersökningen. I samtliga fall gick det bra att träffa den utvalda personen. Ett undantag skedde hos Bauhaus i Länna där varuhuschefen blev sjuk den dag jag skulle träffa honom och jag fick istället träffa försäljningschefen. Min utgångspunkt i detta skede vara att jag provar att göra undersökningen med försäljningschefen och skulle resultatet vara bristfälligt på något sätt så får jag komma tillbaka och träffa varuhuschefen vid annat tillfälle. Men det visade sig att försäljningschefen kunde bistå med de uppgifter jag behövde och inget ytterligare besök krävdes.

3.4 Data

3.4.1 Primärdata

Primärdata innebär ”ny” data till skillnad från redan tillgänglig data som kallas sekundärdata (Halvorsen 1992). Eftersom det är onödigt att samla in ny data av sådant slag som redan finns tillgängligt ska sekundärdata användas så långt som möjligt, först därefter är det aktuellt att ta fram primärdata (Eriksson & Wiedersheim-Paul 1997). Den information jag behövde för att besvara frågeställningar och syfte kunde endast erhållas genom att ta del av information direkt från företagen. Detta beror på två saker: 1) För att komma så nära verkligheten som möjligt

såg jag det endast möjligt att gå direkt till informationskällan. Att söka upp sekundärkällor som t.ex. tidningsartiklar och dylikt kan bredda förståelsen men eftersom informationen kan vara färgad av den källa som sekundärdata hämtas ifrån (Lundahl & Skärvad 1999) är det vanskligt att endast basera en studie på sådana data, exempelvis kan källan till sekundärdata vara opartisk, ofullständiga, göra tveksamma urval etc. 2) Den information jag behövde fanns inte sedan tidigare på ett sådant sätt att det skulle gå att besvara syftet endast genom att använda sekundärdata.

Den primärdata jag inbringar i denna studie sker genom de intervjuer jag genomför ute hos företagen. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) finns det följande olika tekniker för att samla in information: postenkät, besöksintervju, telefonintervju eller en kombination av dessa. Utifrån syftet med undersökningen tog jag ställning till respektive methods för- och nackdelar som Eriksson & Wiedersheim-Paul lyfter fram. Postenkäter erbjuder ett arbetssätt som för en låg kostnad möjliggör en undersökning bland ett stort antal respondenter. Det föreligger dock en risk för ett lågt deltagande och det går inte att ställa några följdfrågor för att få en djupare förståelse. Eftersom jag endast studerar 6 företag riskerar den möjliga låga svarsfrekvensen att få en negativ inverkan på undersökningen. Dessutom söker jag inte data som är lätt att kvantifiera och frågorna går inte snabbt och enkelt att svara på. Den data jag söker är av ett ”mjukare” slag som bäst kommer fram med en direkt diskussion med respondenten. Det går vid en direkt diskussion att förklara både frågor och svar så att en större förståelse kan uppnås. Jag valde därför att genomföra personliga intervjuer med respondenterna istället. Valet mellan besöks- respektive telefonintervju är inte lika självklart, jag kom dock fram till att göra besöksintervjuer i första hand och i de fall det inte är möjligt av praktiska skäl nöja mig med att göra telefonintervjuer. Besöksintervjuer innebär att jag bokade tid med respondenten ute på dennes arbetsplats. Denna typ av intervju har fördelen att det blir en kontrollerad intervjusituation där respondenten inte blir distraherad av annat. Dessutom kan intervjusituationen skapa ett förtroende mellan intervjuare och intervjuad. Man kan använda kroppsspråket för ytterliggare nyanser i svaren. Det negativa med besöksintervjuer är det kan uppkomma höga kostnader, t.ex. i samband med resor. Intervjuareffekt kan förekomma, se nedan! Dessutom kan det vara svårt att få intervjutid. På grund av dessa nackdelar fick jag därför genomföra en intervju över telefon. Telefonintervjuer har ungefär samma egenskaper som besöksintervjuer men det kan t.ex. vara svårt att ställa allt för komplicerade frågor och det kan vara svårare för intervjupersonen att få det helhetsintryck som det innebär att besöka respondenten i dess arbetsmiljö, intervjuaren missar möjligheten att t.ex. ta en titt på den ”verklighet” som studeras i form av den löpande verksamheten i ett varuhus eller på ett centralt kontor.

För både besöks- och telefonintervjuer finns det vissa nackdelar som datainsamlingsmetod. Halvorsen (1992) lyfter fram den så kallade intervjuareffekten som betyder att intervjuarens personlighet och arbetssätt kan påverka resultatet. T.ex. kan respondenterna svara på ett visst sätt för att göra ett gott intryck eller för att inte verka okunniga. Det kan vara så att de svarar det de tror att intervjuaren vill höra. Halvorsen understryker också risken för att respondenten inte svarar sanningsenligt. Detta har jag tagit hänsyn till genom att ha det i åtanke vid intervjuerna samt att ha en så neutral framtoning som möjligt. Dessutom har jag arbetat mot frågeformuleringar som inte är ledande i stor utsträckning och med att komma med följdfrågor när det behövs för att undersöka riktigheterna i uppgifterna.

Lundahl & Skärvad (1999) presenterar några huvudtyper av intervjuer dessa är; dels standardiserade kontra ostandardiserade intervjuer dels strukturerade kontra fria intervjuer. När det gäller graden av standardisering innebär den ena extrempunkten, hög grad av

standardisering, att såväl frågeformuleringen som ordningsföljden mellan frågorna är bestämd från början. Vid ostandardiserade intervjuer kan man däremot välja både frågeformulering och frågornas ordningsföljd fritt. Jag använder mig av mellanformen av dessa typer som Lundahl & Skärvad kallar för semistrukturerad intervju. Det gör jag eftersom jag behövde ställa ungefär samma frågor till alla respondenter för att kunna jämföra dem. Men den typ av frågor som jag ställer kräver utläggande svar och det är därför möjligt att respondenten svarar på flera av följdfrågorna i ett svar. Strukturerade kontra fria intervjuer (eller öppna kontra fasta frågor som Halvorsen (1992) benämner desamma) syftar till att beskriva typen av svar som förväntas. Öppna frågor betyder en helt fri svarsform och vid fasta frågor är svarsalternativen ofta givna från början. Fördelen med öppna frågor är enligt Halvorsen att:

- De ger möjlighet att blottlägga bristande kunskaper, missförstånd och oväntade föreställningsramar.
- De suggererar inte respondenten att svara.
- De liknar mer ett vanligt samtal och påtvingar inte respondenten formuleringar och ord som kan upplevas som främmande.

Fördelen med fasta frågor är enligt Halvorsen att:

- De underlättar intervjuarbetet och kodningen av svaren.
- Frågorna får en klarare precisering när det föreligger svarsalternativ.
- Möjligheterna blir större att jämföra svar från olika respondenter.
- De hjälper respondenten att minnas.

I min undersökning lämpar sig de öppna frågorna bäst eftersom ämnet är av sådan art att det inte passar att ställa upp svarsalternativ. För att inte låsa respondenten vid vissa alternativ och för att få den spontana reaktionen är det bättre med öppna frågor. Vissa mer allmänna frågor av typen: "Arbetar Ni med kundkort i kundrelationen?" kan visserligen ha ja- och nejalternativ, men följdfrågorna utvecklas beroende på varje enskild situation. De öppna frågornas problem med att jämföra och tyda svaren innebär dock att jag har strävat efter att formulera fasta frågor där det är möjligt.

Det kan, i en intervjusituation, vara lämpligt att vara fler personer som ställer frågor, observerar och noterar svaren. Det kan bidra bland annat till en bättre helhetsbild av respondentens svar. Eftersom jag genomför denna undersökning själv fann jag att detta kunde skapa problem vilket jag löste med att spela in intervjuerna på band. Jag kunde då fokusera på att ställa frågorna och ta in visuella intryck av respondenten utan att behöva notera svaren.

Både marknadschefen och den varuhuschef jag intervjuade på Silvan var danskar. Eftersom jag inte talar danska skulle det kunna ställa till stora problem för min förståelse av deras svar även om de till viss del talade svenska. Det fungerade dock med att ställa motfrågor och be dem förklara sig ytterligare när jag inte förstod. Ibland användes även engelska ord för att förklara saken ytterligare.

3.4.2 Sekundärdata

Den sekundär data som används är främst kedjornas egna hemsidor samt tidningsartiklar. Informationen från kedjornas breddar förståelsen för deras respektive verksamhet, framförallt ge bakgrundsinformation om kedjans historia, framväxt, kundkortsprogram etc.

Tidningsartiklarna kommer främst från dagspressen och är framletade med ett sökverktyg på Internet för att säkerställa att alla artiklar av intresse tas i beaktande. Dessa artiklar beskriver hur utvecklingen i branschen varit och hur kundmarknaden påverkats och förändrats under de senaste åren.

3.4.3 Källkritik

Syftet med källkritik är enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) att bestämma om källan mäter det den utgör sig för att mäta (validitet), om den är väsentlig för frågeställningen (relevans) och om den är fri från systematiska felvariationer (det vill säga om den är reliabel).

Validiteten kan vara problematisk att hantera i denna undersökning. När det gäller primärdata finns det en risk att respondenterna svarar på hur de *vill* att situationen ska vara snarare än hur den *är*. Därför försöker jag komma med följdfrågor för att få respondenten att förtydliga sig. Dessutom är jag uppmärksam på alltför tillrättalagda beskrivningar av verksamheten. Det kan också inträffa missförstånd i intervjun exempelvis om respondenten inte förstår frågan. Jag har därför försökt undvika att använda alltför ”akademiska” ord och begrepp.

I fråga om relevansen är det ganska klart att den del av studien som gäller primärdatan, intervjuerna, är relevant eftersom jag går direkt till ”studieobjekten” och ställer frågor. I de svar jag får kan det dock vara en utmaning att gallra ut det som är relevant med tanke på syftet och vad som inte är det.

En hög reliabilitet uppnås om olika och oberoende mätningar av samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat (Lundahl & Skärvad 1999). Reliabiliteten bestäms av tillvägagångssättet som mätningarna utförts på och hur noggrann forskaren varit vid bearbetning av sin information. För att säkerställa en så hög reliabilitet som möjligt arbetar jag med samma frågeformulär som grund för varje enskild intervju, detta gör jag för att varje intervju ska behandla samma saker. Det ska inte uppstå allt för stora skillnader i var intervjuernas inriktning. Men, för att kunna undersöka varje enskild verksamhet på ett så korrekt sätt som möjligt krävs ett visst utrymme för individuella följdfrågor och förtydliganden. Detta gör att reliabiliteten minskar en del. För att kunna motverka detta och för att få en så korrekt bild av intervjun som möjligt spelade jag in samtliga intervjuer på band (inte telefonintervjun pga tekniska problem, men eftersom intervjun genomfördes på danska tog varje fråga lite längre tid än normalt och jag hade då möjlighet att parallellt skriva in svaren löpande i ordbehandlingsprogrammet). Bandupptagningarna använde jag sedan för att renskriva intervjuerna samt att gå tillbaka och lyssna på partier i intervjun som senare verkade otydliga.

Eriksson & Wiedersheim-Paul lägger fram tre så kallade källkritiska kriterier, dessa är:

- Samtidskrav
- Tendenskritik
- Beroendekritik

Samtidskravet innebär att källan är ”säkrare” om den kommer från samma tidpunkt som undersökningen genomförs jämfört med en ”gammal” källa som tas upp i studien. I detta hänseende är därför intervjuer en mycket bra källa eftersom insamlad data är helt färsk vid insamlingsstidpunkten. Det kan dock uppstå problem om det ska genomföras flera intervjuer

och om dessa sker med allt för långa mellanrum. Detta har jag tagit fasta på i min studie genom att försöka genomföra intervjuerna så tätt som möjligt. Marknadernas efterfrågan och annat kan snabbt förändras och förändringar inom en intervjuserie kan komma att störa resultatet. Den ”ögonblicksbild” jag eftersöker för att kunna göra en så bra jämförelse och analys som möjligt skulle då kunna bli otydlig.

Tendenskritik innebär att forskaren bör vara medveten om att respondenten kan ha ett eget intresse i frågan. Detta kan ta sig uttryck i valet av ord eller i urvalet av fakta. Denna synpunkt är av yttersta vikt för denna typ av undersökning. Respondenterna företräder vinstdrivande företag som antagligen vill förbättra sin position genom att t.ex. framhäva dess positiva sidor och tona ned det som vore känsligt för en konkurrent att få reda på. För att minska dessa tendenser har jag använt ett och samma frågeformulär som utgångspunkt vid alla intervjuer. Då kan respondenten inte använda intervjun opportunistiskt genom att styra den i önskad riktning. Om en respondent säger att han eller hon inte kan svara på en viss fråga på grund av företagets policy är det bara att acceptera det och gå vidare. Det ligger inte i undersökningens syfte att få fram ”hemliga uppgifter”, det har inget egenvärde i detta fall.

Beroendekritik innebär att en kontroll genomförs av att källorna inte är beroende av varandra. Detta är inte så aktuellt för källor mellan olika företag, men inom ett enskilt företag kan man tänka sig att det kan finnas några typer av band som kan vara svåra att sätta sig in i. T.ex. skulle en marknadschef kunna ha en typ av chefsposition över en varuhuschef. Detta går dock inte att generalisera hur det ska behandlas utan får tas upp och värderas från fall till fall.

3.5 Frågeformulär

Frågeformuläret (se bilaga) utvecklades utifrån den teoretiska bakgrunden till undersökningen och samma formulär användes vid samtliga intervjuer. Frågorna valdes med omsorg, målet var att de skulle fråga om något så precist som möjligt samtidigt som de skulle ge respondenten inspiration och utrymme att berätta fritt. Jag eftersträvade en så bra täckning som möjligt av den teori som kunde vara applicerbar på denna bransch. Jag ställde följdfrågor för att reda ut oklarheter, för att få ytterligare information, för att leda samtalet på rätt spår igen etc. Intervjuerna kan påminna om ett vanligt samtal som flödar fram och tillbaka där frågeformuläret fungerar som en ryggrad, det gör att samtalet handlar om rätt saker – verksamhetens marknadsföring. Det gör också att alla intervjuerna blir så lika varandra som möjligt vilket ger en större möjlighet att jämföra dem mot varandra.

Intervjuerna tog ca 45 – 60 minuter och de genomfördes i enrum.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras insamlad data från de 6 deltagande företagen, dessutom ges det en inledande beskrivning av byggvarubranschen.

4.1 Byggvarubranschen

4.1.1 Ökande efterfrågan

I massmedia har det talats under de senaste åren om att det råder en ”gör-det-själv-boom” i Sverige. Boomen verkar ha uppstått på grund av att olika företeelser. Dels är det ”Martin Timell-sjukan” som gör att svenska folket stannar hemma på helgerna och renoverar, det har blivit *trendigt* att pyssla med hus, hem och trädgård (Dagens Industri 2000-02-04). Sydsvenska Dagbladets Näringsliv skriver 2001-09-26:

”Svenskarnas gör-det-själv-boom breder ut sig och den gäller hemmets alla rum, trädgården och stugan. Boomen får medvind av tv-program som Äntligen hemma och Sommartorpet, samt av tidningsreportage som presenterar tips på hur du billigt och enkelt fixar själv.”

Rolf Persson på Industrifakta säger i Dagens Industri (2000-02-04) att en annan förklaring är att vi i Sverige har haft låg nyproduktion i byggandet under en längre period nu, vilket gör att det finns ett stort behov av att ta hand om de gamla bestånden från 1960- och 70-talen. Vidare finns det enligt Thure Samuelsson, vd för Byggcentrum i Göteborg (Göteborgsposten ekonomi 1998-08-01), tydliga indikationer på att människor nu kostar på sina hem mer. Det finns enligt Thure Samuelsson alltid något att göra på ett hus och nu finns det både pengar och intresse. Han pekar på renoveringar hade låg prioritet under krisåren i början på 1990-talet och en del underhåll blev eftersatt. När ekonomin blir bättre fanns det uppdämt behov då människor förstår att hus behöver underhållas för att värdet ska bevaras. Många bedömare anser dessutom att de utländska uppstickarna inom byggvaruhandeln är en frisk fläkt i branschen eftersom de tar väl hand om konsumenterna och att de bara genom sin existens har ökat efterfrågan (Dagens Industri 2000-02-04). Jean Demant, varuhuschef på Silvan i Högsbo, pekar vidare på den tillfredsställelse det ger att renovera sitt hus eller lägenhet själv. Enligt honom finns det ingen tvekan om att intresset för det egna hantverket ökar (Göteborgsposten ekonomi 2001-10-23).

Tidningen ”Vi i villa” (Expressen 2003-09-22) har genomfört en enkätbaserad undersökning (1200 respondenter) om villaboende svenskarnas renoveringsplaner. Fyra av tio av de tillfrågade uppgav att de kommer att rusta upp sitt hus inom ett halvår. 27 % vill bygga om i badrummet, 22 % funderar på att rusta upp köket. ”Vi i villa” talar om att den ”snickarglädje” som råder i Sverige beror på tre saker:

- Många inspireras av TV:s inredningsprogram.
- Allt fler bor i äldre hus.
- Skattesystemet gynnar gör-det-själv-lösningar.

4.1.2 Förändringar i branschen

Parallellt med den svenska marknadens uppåtgång har branschen förändrats kraftigt. Flera utländska kedjor har genomfört kraftfulla etableringar i Sverige, bland dem märks t.ex. finska K-rauta som kom till Sverige 1996. Året därpå kom även schweiziska Bauhaus och danska Silvan Bygg. Fram till år 2000 hade dessa tillsammans etablerat 12 varuhus i Sverige och hade då planer på 50-60 till (Dagens Industri 2000-02-04). Pia Larsson på Prognoscentret pekar på att de är duktiga på att bearbeta marknaden och att marknadsföra sig (Göteborgsposten ekonomi 1998-08-01). Den traditionella byggvaruhandeln har länge varit placerad i industriområden och liknande områden. De nya aktörerna finns där konsumenterna vill spendera pengar, nära köpcentra osv. Deras utbud passar hemmasnickraren – produkterna visas i överskådliga butiker med fullödlig varuinformation och öppettiderna är generösa (Dagens Industri 2000-02-04). Deras viktigaste konkurrensmedel är inte priserna, som den traditionella byggvaruhandeln fruktat. Istället satsar de på bredare sortiment, bättre exponering och aggressivare marknadsföring. Jens Sörensen, Bauhaus dåvarande Skandinavienchef berättar i Dagens Industri (2000-02-04) att företaget såg en lucka i den svenska marknaden – ”vi kom hit för att marknadspotentialen är god, här saknades starka koncept”.

Tommy Hansson, varuhuschef på Bulltofta Bygg (Optimeragruppen) har märkt av en ökande efterfrågan av gör-det-själv-artiklar. Men på grund av att allt fler aktörer etablerar sig på marknaden har konkurrensen ändå ökat. Hansson ser en risk för överetablering med följd att mindre varuhus kan komma att slås ut. ”Det handlar i det här skedet mycket om uthållighet” menar han. Han tillägger att konsumenterna oftare vill shoppa under helgerna och andra obekväma tider vilket kan vara svårt för små aktörer då de kanske inte alltid kan matcha de stora kedjornas öppettider (Sydsvenska Dagbladet Näringsliv 2001-09-26).

4.1.3 Branschens struktur

Det finns ingen officiell tillförlitlig statistik över branschen. Vissa av aktörerna har dessutom en diversifierad verksamhet som gör det svårt att avgöra hur stor del av deras omsättning som härrör från just byggvaruhandel mot konsument. Björn Rådström (intervju 20/10-03) ger följande branschstruktur:

- Svenska kedjor: Det finns det helägda kedjor, dessa är Beijer Byggmaterial, Optimera och Granngården. Dessutom finns det frivilliga inköpskedjor (t.ex. Woody) där självägda varuhus samarbetar inom olika delar av verksamheten som t.ex. inköp, sortiment, marknadsföring och IT.
- Fristående aktörer: Dessa består av små aktörer med något eller några varuhus som inte har något utbrett samarbete med någon annan aktör.
- Utländska kedjor: Dessa består av stora internationella kedjor som etablerat sig i Sverige på senare tid. Det är Bauhaus, Silvan, K-rauta och Hornbach. De tre först nämnda har fört en offensiv expansionsstrategi. Hornbach är den senaste aktören som etablerar sig i Sverige och har än så länge bara öppnat en butik (Göteborg).

De utländska och de svenska kedjorna står enligt Björn Rådström för ca 70 % av marknaden i Sverige räknat i volym, de fristående aktörerna står för resten.

Marknaden för gör-det-själv-produkter har, enligt Björn Rådström, efter en kraftig expansion innan och strax efter millenniumskiftet haft en kraftig uppgång men under slutet av 2002 och under 2003 har den stannat av, eventuellt också minskat. Men det är svårt att få några specifika uppgifter och det är uppskattningar och tolkning av information från olika aktörer (främst inom Bygghandlarna men också externa aktörer som t.ex. Industrifakta AB) som ligger till grund för dessa påståenden.

4.2 BAUHAUS

Intervjuer med marknadschefen för Sverige, Fredrik Englund (FE), samt med försäljningschefen för Bauhaus i Länna, Pia Jägerhorn (PJ).

4.2.1 Allmänt om kedjan

Bauhaus introducerade konceptet ”allt-under-ett-tak” 1960, då deras första byggvaruhus öppnade i Mannheim, Tyskland. Istället för att behöva leta i flera olika specialbutiker efter verktyg och material kunde privata kunder och professionella hantverkare hitta allt under samma tak. Bauhaus är idag en av Europas största byggvaruhuskedjor med över 175 varuhus i 11 länder (Tyskland, Österrike, Danmark, Spanien, Tjeckien, Turkiet, Frankrike Slovenien, Sverige, Kroatien och Finland). Företaget arbetar med en expansionsstrategi som går ut på att öppna ca 10 nya varuhus om året. Kedjan är schweizisk, men har huvudsäte i Mannheim i Tyskland (www.bauhaus.se).

Företaget öppnade det första varuhuset i Sverige 1997 och har efter det expanderat i olika delar av landet. Det nionde varuhuset öppnades i Göteborg under december 2003 och de kommer att etablera det tionde under våren 2004 i Västerås. Expansionen kommer att fortsätta ytterligare men var det ska ske framöver är inte offentligt ännu. Fram tills november 2003 styrdes den svenska verksamheten från Danmark, under hösten 2003 har ett huvudkontor för Sverige etablerats i Stockholm berättar den nytilträdde marknadschefen FE.

Bauhaus har från starten i Mannheim fokuserat på ett omfattande och brett urval. Ett vanligt varuhus i kedjan rymmer ett varusortiment på ca 60 000 varunummer inom 15 specialavdelningar (www.bauhaus.se). Det stora antalet produkter kräver stora ytor och varuhusens yta ligger på 15 – 25 000 kvm berättar FE. Varje varuhus har minst 100 anställda, även om inte alla arbetar heltid. Varuhuset i Länna har 120 anställda totalt varav ca 40 arbetar heltid. Anläggningen omsätter drygt 200 miljoner kronor per år och är en ganska stor apparat att hantera enligt PJ.

Bauhaus målsättning är att erbjuda branschens största urval och ge en effektiv kundservice. De vill erbjuda en kompetent rådgivning, en kundorienterad service, en hög produktkvalitet och låga priser enligt hemsidan www.bauhaus.se. Vidare nämns på hemsidan att alla försäljningsmedarbetare ska ha en yrkesmässig bakgrund inom de varuområden de arbetar, så kunderna får ett kompetent och serviceinriktat bemötande. Företaget erbjuder en prisgaranti

vilket innebär att om kund finner samma vara hos en annan handlare till ett lägre pris så ersätter Bauhaus kunden för mellanskillnaden.

Kunderna erbjuds en del ”extraförmåner” som gratis utlåning av släp, tillsågning av virke, koordinering av hantverkare etc. Men FE anser inte att verksamheten utgår i så stor utsträckning från kunden. ”Hos Bauhaus är vi mer fokuserade på produkterna” menar han. En stor del av produktutvecklingen sker i Tyskland, och det är sällan de frågar kunderna; ”vad skulle du vilja ha för funktion här?”. Det betyder att branschen styr efterfrågan med det utbud som erbjuds säger han. Det kan uppstå behov av en produkt som inte hade någon efterfrågan innan den ”uppfanns” – kunderna hade inte tänkt på den innan. FE ser därför verksamheten som produktionsdriven till större del än kunddriven och gör jämförelse med TV-branschen där platta TV-apparater inte efterfrågades innan de fanns.

FE tror att prisbilden kommer att pressas i framtiden, Bauhaus kommer att försöka erbjuda de lägsta priserna och det vill enligt honom även andra aktörer också göra. Detta läge förstärks av att Hornbach kommit till Sverige. Tidigare var Bauhaus den enda stora aktören säger FE, när nu även Hornbach agerar på marknaden blir det hårdare konkurrens. Hittills har det inte varit så stor prisvariation, det har inte spelat någon större roll om man går till en mindre butik eller ett stort varuhus, det är ändå ungefär samma priser berättar FE. De kommande två, tre åren kommer detta att förändras mycket tror FE.

4.2.2 Kundstruktur

Bauhaus kunder är i åldern 30 – 45 år, människor i den åldern flyttar mycket, köper sina första hus och bygger om mycket enligt FE. Han ser en gör-det-själv-trend i samhället som är mycket positiv för företaget och han uppskattar att denna kommer att öka med 20 % till 2007. I Länna anser PJ att det till övervägande del av kunderna är villaägare. Professionella kunder ser hon mer sällan i varuhuset och hon uppskattar andelen företagskunder till 15 % och andelen privatkunder till 85 %. FE säger att de professionella kunderna inte vill springa runt och leta erbjudanden och ”handla”, de vill gärna få saker ihopplockat av butiken, de vill ha fakturaservice, ”proffsprodukter” etc. Därför är Bauhaus inte heller inriktade på att attrahera dessa kunder.

4.2.3 Kundrelationer

4.2.3.1 Skapa kundrelationer

FE berättar att företagets marknadsföring i stor utsträckning fokuseras på varuhuset, som exempelvis kampanjer i varuhuset. Företagets direktreklam, DR, kommer ut med en till två veckors mellanrum och är i stort sett den enda externa kanalen ut mot kunderna. Primärt skickas DR ut till villahushåll i områden kring varuhuset, de arbetar med en stor radie kring varje varuhus och det är stora utskick som går ut varje gång säger PJ. Bauhaus har kontroller då och då i kassan där de kontrollerar postnummer för kunderna. Är det något område på deras adresslista som har en låg eller obefintlig representation bland kunderna kan de besluta att sluta skicka DR till detta område. Reklamen är helt säsonganpassad, och de exponerar ”breda” produkter som många kan tänka sig att köpa för att dra folk till varuhuset och väl inne i varuhuset satsa på merförsäljning.

Marknadsföringen är enligt FE väldigt bred och ”enkel” för tillfället eftersom kedjan är så ny i landet. Metoderna kommer att finslipas längre fram bland annat för att kedjan ska bli mer precis i sitt budskap. Han fortsätter med att påpeka att det i denna bransch inte går att bli för snäv mot potentiella kunder, i princip är hela svenska folket målgruppen. Bauhaus får en del information om de kunder som ansöker om kundkort, denna information handlar mycket om var kunderna bor, kön, ålder, barnfamilj eller inte, etc. Men trots denna information riktar företaget inte in marknadsföringen mot vissa målgrupper. ”De måste vara breda för att tilltala den stora massan”, säger FE. Satsar företaget för mycket på en viss grupp så kan man missa vissa andra potentiella kunder. Bauhaus behöver enligt FE volym i verksamheten – de behöver vara kraftfulla i sin marknadsföring för att få volym i försäljningen. Detta leder alltså till att det är ganska ”trubbiga” instrument som man använder. Bauhaus kommunikation mot kunderna handlar mycket om ”säljmarknadsföring”, att kommunicera utbudet menar FE, detta görs med fokus på ”Pris och Produkt”. Anledningen till denna typ av marknadsföring är enligt FE att marknadsundersökningar visar att kunder i allmänhet, när det gäller köp av byggvaror, har följande rangordning av kriterier;

- 1) Pris
- 2) Design
- 3) Kvalitet

Utöver ovan nämnd marknadsföring använder de också en del idrottssponsring, bland annat sponsrar de DIF Hockey. Lokalt arbetar de med enstaka annonser i lokaltidningar, men allt måste först godkännas från centralt håll innan de kan agera lokalt säger PJ.

4.2.3.2 Utveckla kundrelationer

PJ säger att verksamheten i varuhuset har som mål att skapa stamkunder. Hon tror däremot inte att de kommer att ha lika stor andel stamkunder som mindre byggvaruhus där ”kunderna har egna konton och alltid vänder sig till samma leverantör”. En anledning till att de vill skapa stamkunder är att missnöjda kunder som lämnar företaget förstör mycket ute på marknaden då de ofta talar om sitt missnöje med andra och då fungerar som negativa marknadsförare. Dessa kunder påverkar andra och gör så att företaget missar fler kunder än bara den missnöjde. Även FE säger att företaget vill behålla gamla kunder. Han ser kundbeteendet som projektbundet, kundernas inköp kan vara blygsamma under en lång period för att sedan plötsligt öka dramatiskt i omfattning. Bauhaus vill helst ha de kunder som precis ska börja med ett nytt stort projekt menar FE. Därför tittar de nu på ett framtida bonussystem. Detta system kommer att vara knutet till det kundkort som finns ute nu. Dagens kundkort erbjuder kunderna finansiering av sina inköp och en viss procent tillbaka av sina inköp. Kunderna kan ansöka efter kortet på hemsidan eller på något av varuhuset och de har då alltid två ränte- och betal fria månader (www.bauhaus.se). FE vill alltså utöka detta kundkort med fler bonusupplägg för kunderna, ”allt för att knyta kunderna till kedjan”, säger han.

Enligt PJ är det bästa sättet att få kunder att komma tillbaka att säljarna skapar en kontakt i varuhuset som ser till att kunden är nöjd, ”då vill kunden komma tillbaka”. Hon tycker också att det bör hända saker i butiken för att fånga kundens intresse så att de av nyfikenhet vill komma tillbaka. Detta kan exempelvis vara någon demonstration av en produkt, en kampanj eller liknande. Det viktiga är att det är något som bryter av från det ”normala” i ett varuhus menar PJ.

Kunderna vill ofta veta mycket och ställer därför många frågor till säljarna enligt FE. De flesta kunderna behöver någon typ av hjälp, såvida det inte gäller något ”enkelt” inköp som en hammare eller en tejrulle, som man bara kan gå in och handla själv. Vid mer omfattande inköp behöver kunden bra rådgivning och ger man dem bra rådgivning så skapas det en bra relation menar FE. Kundens förtroende för säljarna är därför väldigt viktigt. Det är dock väldigt stor skillnad mellan olika typer av kunder säger FE. De kunder som har stor praktisk kunskap vet redan då de kommer till varuhuset vad de ska köpa. Dessa är svårare att bygga upp en relation till än andra kunder som inte vet så mycket och är mer öppna för att inhämta ny information av säljarna. De ”okunniga” kunderna är det därför lättare att skapa en bra relation med menar FE, de lyssnar mycket på råden och är tacksamma för att de får hjälp. FE är däremot tveksam till om personalens möjlighet till att bygga upp kundlojalitet, han tror att det i så fall är mer en tillfällighet och på individnivå. Det går enligt honom inte att dra några generella regler för alla kunder och alla säljare. Personalen är dock viktig i lojalitetsskapandet genom att de kan styra försäljningen mot kundkortet och låta kortet skapa lojalitet. PJ menar tvärtom att kundernas relation till personalen skapar bindningar som gör att de kommer tillbaka, detta är hon helt säker på. De finns de kunder som ringer och bara vill prata med en viss säljare. Detta är roligt, tycker hon, eftersom varuhuset är så stort och detta scenario hade varit rimligare i ett mindre varuhus. Men enligt PJ fungerar det så hos dem också, hon hör det ofta att en kund är ute efter en viss säljare och detta gäller inte bara de kunder som köper mycket. Det har då hänt något vid första kontakten som gör att vid andra kontakten har det uppstått en relation säger PJ. Det kan till och med vara så att en kund ringer in och söker en viss säljare och om denna inte finns inne så frågar inte kunden vidare utan säger att denne återkommer. Detta visar hur stark relationen är menar PJ. Hon nämner dock att det inte är alla säljare som har sådan kvalitet att de bygger upp så starka relationer till kunderna.

Några få marknads- och kundundersökningar har hittills genomförts från Danmark men resultaten från dessa har inte använts i någon större omfattning berättar PJ. Enligt FE kommer dessa fortsättningsvis att administreras från Sverige och eventuellt få en större betydelse i framtiden.

4.2.3.3 Personalen

Även om en del av personalen är gamla yrkesmän berättar PJ att det oftast är mer ”säljande” personer som anställs; produktkunskapen kan man lära sig men att lära sig att sälja är inte lika lätt. Det är bara personalen på elavdelningen som har krav på tidigare produkt- och arbetskunskap sedan tidigare. Nyanställd personal utbildas i produktkunskap, antingen med kedjans egna kurser eller via kurser som olika leverantörer står för.

Det är väldigt viktigt att kunden får svar på sina frågor av säljarna menar PJ. De frågor som kommer upp är till största delen samma återkommande frågor men ibland dyker mer ”udda” frågor upp. Om en kund ställer en fråga som säljaren inte kan svara på ska säljaren på Bauhaus agera så här:

1. Fråga kollega
2. Ring annat varuhus och fråga
3. Ring leverantören (går inte helger men då tar de nummer till kunden och ringer tillbaka på måndagen, mycket vanligt arbetssätt och då kommer kunden oftast tillbaka också)

Denna service är väldigt viktig för verksamheten, kunden ska alltid få svar säger PJ. Bauhaus arbetar även med att hjälpa kunderna att få svar på sina frågor utan att behöva använda personal. I deras nya varuhus i Göteborg arbetar de med en ny typ av broschyrer som kallas ”proffstips”. I dessa förklaras t.ex. hur man sätter upp en innervägg, hur man monterar in en dörr etc.

Generellt sett behöver svenska detaljhandeln erbjuda en bättre service tycker FE, t.ex. visar han på extremfallet USA där mycket möda läggs på servicen. I framtiden tror han att svenska aktörer kommer att röra sig i den riktningen och den som lyckas bäst med en bra servicenivå kommer att stå som vinnare. FE anser att en bra säljare ska etablera en bra relation med kunden men den behöver framförallt kunna öka kassabeloppet genom att t.ex. erbjuda tillbehör till produkterna. Ett annat sätt är att driva försäljningen mot bättre och dyrare produkter, allt för att generera ett högre kassabelopp. FE, med bakgrund i elektronikföretaget Onoff, anser att byggvarubranschen har mycket att lära inom aktiv försäljning.

4.3 Beijer Byggmaterial

Intervjuer med marknadschef, Bo Jägenstedt (BJ), och med varuhuschefen för Beijer på Lidingö, Åke Werner (ÅW).

4.3.1 Allmänt om kedjan

Beijer Byggmaterial är Sveriges största självägda byggvarukedja. Företaget finns på ett 50-tal platser i landet över hela landet och har en omsättning på ca 3,5 miljarder kronor. Av dessa kommer 2 miljarder från professionella kunder, 1 miljard från konsumenter och 500 miljoner från industri och offentlig verksamhet. Beijer har ca 1200 anställda, varav endast 35 – 40 arbetar på huvudkontoret i Solna. Beijer Byggmaterial har rötter tillbaka till år 1866 då handelsföretaget Firma G Beijer bildades i Malmö. Verksamheten kom att innebära import av varor som spannmål, stenkol, koks, järn, metaller, kemikalier och livsmedelsprodukter. Efter en lång historia inom handelsbranschen bildades år 1970 kedjeföretaget Beijer Byggmaterial AB. Efter många år av organisk tillväxt och enskilda uppköp skedde en kraftig expansion under åren 1987-1989 då sammanlagt 23 fristående aktörer förvärvades. Arbetet med att samla alla varuhus under samma tak arbetas det fortfarande med inom Beijer enligt marknadschef BJ. Den 31 december 1989 köpte Danske Traelast A/S samtliga aktier i Beijer Byggmaterial AB. Den danska koncernens verksamhet liknade Beijers och tillsammans bildades ett av Europas största handelsföretag i byggmaterialbranschen (www.beijerbygg.se).

Inom Danske Traelast A/S finns en till aktör som är verksam på den svenska marknaden, Silvan. Beijer och Silvan samarbetar endast med gemensamma inköp, de försöker t.ex. inte att etablera sig på olika orter. De har enligt BJ så olika koncept att det inte är aktuellt att tänka i de banorna. Enligt honom är Silvan ett renodlat konsumentvaruhus mot gör-det-självkunder med relativt enkla projekt. Beijer erbjuder mer kringsservice och är inriktade mot den mer krävande gör-det-självkunden som behöver hjälp med logistiken, mängdberäkningar, ritningar, bygglov, transport etc. BJ menar att Beijer är den aktör i branschen som är mest inriktad mot de avancerade och krävande konsumenterna genom att erbjuda ett helhetsgrepp mot konsumenterna. De konkurrerar mest med de lokala byggvaruhusen (även om dessa kan vara anslutna t.ex. vis inköpskedjor som Woody) som har samma tradition som varuhusen

inom Beijer. BJ jämför med Silvan där han själv arbetat tidigare och han säger att för större projekt, som t.ex. ett helt villagarage från grund till tak, är det svårt att få tag på alla komponenter som behövs på ett varuhus som Silvan. ”Det är i stort sett bara Beijer som har detta”, de arbetar enligt BJ endast med de produkter som håller hög kvalitet men som kan vara lite dyrare än alternativa produkter. Detta beror till stor del på att verksamheten är beroende av de professionella kunderna och dessa kräver kvalitetsprodukter. Både produkterna och kompetensen saknas hos t.ex. Silvan. Beijer ser dock helst att de inte har dyrast produkter i jämförelse med konkurrenterna, de vill befinna sig i mitten.

Under 1993 och 1994 skedde ett utvecklingsarbete som syftade till att öka Beijer Byggmaterials försäljning till privata konsumenter - "gör-det-själv-segmentet". Målet var, och är fortfarande, att av Beijer Byggmaterials omsättning skall ca 1/3 komma från större byggentreprenörer, 1/3 från mindre byggare/hantverkare och 1/3 från konsumenter. (www.beijerbygg.se)

Beijer arbetar inte med utbyggnad av verksamheten eftersom de redan täcker nästan hela landet med sina 50 anläggningar (dock inte Gotland och Dalarna). De arbetar däremot kontinuerligt med ombyggnation av de befintliga varuhusen. Det finns ett stort behov av att kundanpassa varuhusen, detta har dels att göra med att varuhusen från början ofta i första hand är konstruerade för professionella kunder och inte konsumenter och i linje med ovan nämnda utvecklingsarbete göra dessa mer anpassade för konsumenter med t.ex. förbättrade flödessystem och liknande. Har också att göra med utvecklingen inom detaljhandeln i allmänhet och kunskapen om vikten av att inte bara leverera utan att också sälja mervärden, möjligheter till merförsäljning. Dessa kunskaper har inte tidigare varit så stor inom organisationen. Det är en medveten satsning (med t.ex. marknadschef Bo som kommer från betydligt mycket mer konsumentinriktade Silvan) att satsa på merförsäljning och så vidare. De tycker att försäljningen på 3,5 miljarder är bra och detta ska de inte äventyra men de kan finjustera vissa delar för att öka omsättningen. Detta innebär dock inte att de siktar på bredare kundgrupper, de kommer även fortsättningsvis att finns till för de kunders om är lite mer krävande. För att attrahera fler konsumenter bytte Beijer (enligt tidningen Resumé 1999-05-27) reklambyrå (från Sexton 87 Ogilvy till Åkestam.Holst) under 1999 i ett led att förändra kommunikationen mot kunderna. Syftet var att avmystifiera produktsortimentet och vinna hemmabyggare till varuhusen.

4.3.2 Kundstruktur

Kunderna består mest av villaägare och radhusägare men även bostadsrätter i mindre skala. Det är vanligtvis personer i närområdet som handlar, som på Beijeres anläggning på Lidingö är de allra flesta ”från ön”, som ÅW uttrycker det. Många av kunderna är duktiga på att genomföra gör-det-självprojekt. De tar sig ofta för avancerade projekt och de gör det bra. De som kommer till Beijer håller oftast på med lite större projekt, som BJ definierar det, de projekt som kräver planering i förväg. Om det bara är lite små grejer som behövs åker kunden till Bauhaus istället. Detta gör att relationerna blir starkare här än på varuhus som Bauhaus enligt BJ.

Relationen till kunderna är inte strikt projektbundna, säger BJ. Dessa personer har alltid ett nytt projekt på gång när det första är klart. De är relationsbundna och återkommer till byggvaruhandeln under en mycket lång period. Men antalet inköp och volymen i dessa

varierar självklart över tiden beroende på vilket skede kunden befinner sig i sina projekt. Människor som bygger själva och renoverar har det som en livsstil och de kommer tillbaka.

4.3.3 Kundrelationer

4.3.3.1 Skapa kundrelationer

Nya kunder kommer oftast till varuhuset på Lidingö efter att ha pratat med andra som handlat där tidigare, det vill säga mun-till-mun metoden, även internet och telefonkatalogen fungerar som informationskälla för kunden menar ÅW. BJ uppfattar TV-reklamen och mun-till-mun som de vanligaste orsakerna till att nya kunder kommer till varuhuset.

Beijers marknadsföring är uppbyggd kring frasen: ”Fråga någon som vet – Beijer Byggmaterial”. Detta budskap förs främst fram via TV-reklam och syftar till att kommunicera den kompetens företaget erbjuder kunderna i varuhuset. Övrig marknadsföring är Beijerkatalogen som innehåller en stor del av produktsortimentet, som på IKEA-vis finns ute i ett år (och då innebär att priserna är låsta lika lång tid). Katalogen distribueras inte ut oadresserat utan hämtas i varuhuset mot en ”frivillig” betalning à 20 kronor. De enskilda varuhuset arbetar även med lokal marknadsföring, denna innebär främst annonser i lokalpress enligt ÅW. Det sker även en del lokal sponsring, på Lidingö sponsrar Beijer bland annat idrottsföreningar, hembygdsföreningen, scoutkåren och ett båtvarv. Pengarna måste dock gå till saker som varuhuset tjänar på säger ÅW, det måste gå att räkna hem investeringarna.

4.3.3.2 Utveckla kundrelationer

Beijer försöker i första hand att behålla gamla kunder eftersom det anses billigare än att skapa nya menar BJ. Enligt ÅW innebär detta främst att de arbetar med en bra service som är uppbyggd kring personalens rådgivning till kunderna och dessutom kringtjänster som leverans av köpta varor med egen lastbil till ett fast pris, utlåning av skåpbil gratis, tillsågning av virke etc. Varuhuset på Lidingö började med försäljning av byggvaror redan 1892 berättar ÅW. Tradition och lojalitet är två viktiga begrepp för kunderna, de vill gärna värna om den lokala handeln. Förut åkte kunder inte över bron om man kunde hitta samma sak på Lidingö, detta har ändrats lite på senare år men ÅW ser det fortfarande som en viktig del av att skapa lojala kunder. Ytterligare en dimension av detta resonemang är den spindel-i-nätet- funktion som det lokala byggvaruföretaget får. De kan t.ex. förmedla kontakter till lokala hantverkare, och därmed bli en länk mellan kunder och professionella aktörer på den lokala marknaden. Eftersom varuhuset på Lidingö inte är någon modern anläggning menar ÅW att de är helt beroende av att attrahera kunder med den kompetens personalen erbjuder.

ÅW har många stamkunder som kommer tillbaka gång på gång över långa tidsperioder. Det kan vara svårt att komma ihåg alla ansikten berättar han, ”det är lättare för kunden som bara behöver komma ihåg några stycken säljare”. Det är därför viktigt att ”spela med” och hälsa på kunder och försöka få dem att känna sig igenkända. Hos Beijer ligger fokus på att skaffa de produkter kunderna vill ha snarare än att sälja de produkter som köps in säger ÅW. Han ser det som deras stryka att kunna sälja det kunderna vill ha. Kunderna kan även beställa hem varor som inte finns med i sortimentet. Ett köp är enligt ÅW en win-winsituation eftersom företaget får sälja produkter och kunden erhåller information som gör att de kan genomföra sitt projekt på ett så bra sätt som möjligt. ÅW säger att han ser det som en självklarhet att

kunderna också ska vinna på att handla. BJ ser på liknande sätt på kundmötet där kunden behöver veta något som den inte vet, erbjuds kompetent hjälp och lär genom detta förfarande känna personalen.

För närvarande har Beijer tre typer av arbetssätt mot stamkunder, eller närmare bestämt mot bra kunder som de vill ska bli lojala mot kedjan berättar BJ. Dessa kan fungera var för sig eller tillsammans:

1. Beijerkortet, ett kundkort som bland annat har en kredit- och bonusfunktion, kan erhållas av alla kunder som klarar en kreditprövning.
2. Blå tummen, en kundklubb som fungerar som Beijerkortet men utan kreditfunktionen.
3. Fakturabetalning, erbjuds vanligen till professionella kunder men det har blivit allt vanligare att Beijer lägger upp ett tillfälligt faktureringskonto till konsumenter. Till kunder som gör stora inköp och där köpet innebär en leverans av material hem till kunden är det enklare för Beijer att arbeta med fakturor än kontanter.

Genom alla tre metoderna får Beijer uppgifter om kunden som lagras i olika kundregister berättar BJ. Detta kan röra sig om boendeform, ort, hur ofta de handlar på Beijer och så vidare. Registrerna används för att mäta kundbeteende som t.ex. återköpsfrekvens säger BJ. De används också till att rikta marknadsföringsinsatser mot vissa grupper, det kan t.ex. vara brev- eller mailutskick med erbjudanden eller inbjudningar till olika aktiviteter. En aktivitet kan exempelvis grundas på att Beijer vill aktivera altanbyggande, inbjudningar går då ut till en viss kategori som bjuds in till en visning av olika material och arbetsmetoder. Detta kombineras också ofta av erbjudanden produkter förknippade med i detta fall altanbyggnation. Aktiviteterna inriktar sig främst mot olika säsongsbundna teman och företaget administrerar dessa både centralt och lokalt.

För tillfället arbetar företaget med att slå samman de tre funktionerna till en för att få ett mer enhetligt system enligt BJ. Det nuvarande systemet med tre olika delar verkar i alla fall hos Åke Werner på Lidingö inte fungera så väl. Där arbetas det inte så mycket med varken Beijerkortet eller Blå tummen, däremot är det populärt med tillfälliga faktureringskonton eftersom detta gör att betalningsrutinerna vid stora inköp löper smidigare för både varuhuset och kunden.

Ytterligare information om hur kunderna uppfattar verksamheten erhålls enligt BJ genom att köpa in telefonbaserade undersökningar som tar upp bl.a. kundnöjdhet. Denna information används vid affärsutveckling som när de bygger om varuhus osv. Beijer gör däremot inte egna frekventa undersökningar och orsaken till detta kan enligt BJ ligga i företagets historia av att vara väldigt många olika enskilda varuhus som blivit uppköpta. Det gör det svårt att använda och implementera förändringar på basis av informationen.

4.3.3.3 Personalen

Mycket av verksamheten bygger på att ha en kunnig personal som tycker det är roligt att arbeta säger ÅW. Han ser helst att personalen har en grundkunskap när de börjar, gärna inom något praktiskt yrke. Det är viktigare att säljarna har kunskap om produkterna än att de är bra säljare. Kan de mycket om produkterna och olika arbetsmetoder så har de inga problem att

sälja heller menar ÅW. Att det skulle vara svårt att få t.ex. en snickare att lämna sitt arbete för att börja arbeta som säljare håller inte ÅW med om eftersom snickaryrket kan innebära obekväma arbetstider, slitsam arbetsmiljö, risk för arbetslöshet etc. När en hantverkare arbetar som säljare känner kunderna att denne kan mycket och det inger förtroende. Det kan dock uppstå problem ibland om kunderna kommer och frågar om saker som de själva är kunnigare än säljarna. Då får säljarna problem med sin yrkesstolthet och detta kan vara grogrund för konflikter. Verksamheten överlever endast om kommunikationen mellan kunden och personalen fungerar bra säger ÅW. BJ håller med om att personalen är mycket viktig men han ser det dock som viktigare att de anställda är duktiga säljare än att de kan väldigt mycket om produkterna. Detta beror på att produktkunskapen kan läras ut men en säljande personlighet inte kan läras ut på samma sätt. Detta har lett till att det finns stora variationer hos de anställdas bakgrunder, BJ tror trots detta att en rätt stor andel har arbetat som hantverkare tidigare. Beijer rekryterar inte så mycket personal enligt BJ, genomsnittlig anställningstid är över 20 år och han ser personalen som företagets kunskapsbas. Eftersom de rekryterar så pass lite anstränger de sig mycket för att hitta personer med lämplig profil när de väl ska anställa ny personal. De har många olika program/kurser för personalen, innan en nyanställd har arbetat i 3 månader ska denne ha genomgått 2-dagarskursen "Körkort A" enligt ÅW. Detta är den första av fyra kurser som behandlar företagets verksamhet och policy, utbildningar i den rena produktkunskapen står leverantörerna för.

För att behålla kunderna är det viktigt att inte sälja saker till en kund som denne inte behöver säger ÅW. Det ska inte vara så att kunden inför kommande projekt tänker på Beijer som "företaget där säljaren övertygade mig att köpa för mycket". Det ska istället vara så att kunden känner att det var både tids- och pengasparande att gå till Beijer eftersom säljarna erbjöd en bra rådgivning. BJ betonar också att kunderna betar sig väldigt olika och har olika krav, det gäller då för säljarna att bemöta varje kund på bästa sätt utifrån kundens behov och beteende.

4.4 Granngården

Intervjuer med marknadschef, Owe Selin (OS), och med varuhuschefen för Granngården i Dalby (utanför Lund), Micael Tuveesson (MT).

4.4.1 Allmänt om kedjan

Granngården ägs av organisationen Lantmännen och uppkom då deras 9 separata varuhuskedjor fusionerade till en kedja år 2002 berättar OS. De 9 kedjorna var verksamma i olika delar av Sverige och hade delvis olika inriktning. Detta återspeglas i Granngårdens varierande sortiment idag, sortimentet består av tre huvuddelar; djurprodukter, trädgårdsprodukter och byggvaror. Alla butiker har produkter inom dessa tre områden men fördelningen mellan dem varierar mellan varuhusen. Exempelvis har Granngården i genomsnitt över landet djurprodukter som den största produktgruppen men i Skåne är byggvaror den största produktgruppen. Dessutom ger den geografiska belägenheten i landet variation i sortimentet, varuhusen anpassar sig efter behoven, t.ex. finns det i varuhusen i Norrland snöskotrar - dessa går inte att hitta i de skånska butikerna berättar MT. Dessutom kan det skilja sig mycket mellan närliggande varuhus beroende på om de ligger i tätort eller

glesbygd. Varuhuset i Dalby har, enligt MT, många produkter som är avsedda för lantbrukare, dessa går inte att finna i varuhuset som ligger inne i Malmö.

Granngården har idag 140 varuhus, dessa är till stor del belägna i mindre orter, de finns t.ex. inte i Göteborg över huvudtaget. Denna situation har både positiva och negativa sidor, fördelen med att finnas på mindre orter är den närhet till kunden och ”lokala” känsla som uppstår och som skapar lojalitet menar OS. De ser dock nackdelen i att ligga i områden som inte är så tätbefolkade och där antalet potentiella kunder är få i jämförelse med tätorterna. För att närma sig de potentiella kunderna i storstäderna arbetar Granngården för tillfället med att etablera kedjan inom storstadsregionerna säger OS. Detta sker både genom uppköp av etablerade aktörer och genom uppförande av nya anläggningar.

Granngården har enligt OS en ambition att satsa på hög service och produkter med hög kvalitet, de är inte ute efter att erbjuda kunderna det lägsta priset. De vill erbjuda en trygg miljö för kunderna där de känner sig väl omhändertagna och får tillförlitlig information.

4.4.2 Kundstruktur

De kunder som köper byggvaror återfinns bland villaägare och sommartid även sommartugeägare. Enligt MT är det vanligt med stamkunder som kommer in så ofta som varje vecka. OS uppskattar fördelningen mellan professionella kunder och gör-det-själv-kunder till 50% vardera. Trenden går dock mot mer och mer privatkunder, denna utveckling ser både OS centralt och MT i Dalby.

4.4.3 Kundrelationer

4.4.3.1 Skapa kundrelationer

Granngården använder främst DR och TV-reklam för att rekrytera nya kunder. Kedjans DR-tidning kommer ut ca 7 gånger per år, den innehåller 16 – 32 sidor och är ofta uppbyggd kring vissa teman, beroende på t.ex. årstid. Tidningen går ut till de villor som ligger inom en viss radie från varuhusen (1,5 miljoner villor totalt). Vad gäller TV-reklam syns Granngården dels i vinjetterna för TV-programmen Äntligen Hemma och Veterinärerna på TV4, dels i egna reklamfilmer mellan andra program. I DR-tidningarna exponerar Granngården ”Pris och Produkt”, det vill säga att de använder största delen av utrymmet på sidorna till att exponera vissa produkter tillsammans med priset på dessa. Reklamfilmerna däremot syftar till att förmedla en känsla av tillit och att kunderna hos Granngården blir väl omhändertagna med en bra rådgivning berättar OS.

4.4.3.2 Utveckla kundrelationer

Både DR och TV-reklamen är trubbiga marknadsföringsverktyg som innebär att en stor del av budskapet hamnar hos fel målgrupp på ett eller annat sätt anser OS. Han säger att det vore önskvärt att ha mer träffsäkra kanaler ut till kunderna, ”skjuta med kula istället för hagel” som han uttrycker det. Det är bland annat därför Granngården för närvarande arbetar med att skapa en kundklubb, den kommer enligt planerna att tas i bruk under 2005. Med kundklubben hoppas OS att kedjan får en kanal ut till kunderna som är betydligt mer träffsäker. Dessutom

annonserar de i specialtidningar för t.ex. byggintresserade. Trots trubbigheten hos DR och TV ser de dessa kanaler som mycket viktiga i arbetet att skaffa nya kunder.

Granngårdens ringa ålder gör att de för nuvarande mest arbetar med att skaffa nya kunder (även om många kunder är de samma som innan fusionen). Men grundtanken i företaget är enligt OS att det är bäst att satsa på befintliga kunder eftersom han anser är att det är lättare att behålla en gammal kund än att skaffa en ny. Därför är huvudbudskapet i marknadsföringen, förutom den största delen av DR-insatserna, att förmedla en känsla av förtroende och skapa en grogrund för relationer menar OS. Granngården arbetar inte med något rabattsystem mot stamkunder berättar OS. Det är bara företag som kan erhålla ett eget konto hos företaget och då få rabatt på alla inköp på årsbasis, privatkunder får mycket sällan ett eget konto säger OS. Men MT menar tvärtom att de privatkunder som vill, kan öppna konto hos Granngården i Dalby. Kunden skickar då in kontoansökan och i samband med denna görs en kreditupplysning. Han eller hon kan då handla på kredit och erhåller mängdrabatt. Samma konto kan användas i alla Granngårdens varuhus i Sverige. Rabattsatsen kan förhandlas upp av kunderna inom vissa givna intervall. Rabatten ger dock inte så mycket utslag om man inte köper för mer än 100 000 kronor per år. MT ser en fördel i att kunna ”hjälpa” kunderna handla med kredit i de fall då de inte har pengar vid tillfället då behovet av produkterna finns. Men främst är det en fördel i de fall då de kör ut leveranser, då betalningen sker via kontot och ingen part behöver tänka på att genomföra transaktionen vid det tillfället.

Granngården arbetar som nämnts ovan med att ta fram en kundklubb, syftet med denna är främst att skapa lojalitet bland kunderna enligt OS. Detta görs bland annat genom att erbjuda medlemmarna olika bonus- och rabattförmåner säger OS. Kundlojalitet är enligt honom väldigt viktigt för Granngården och han anser att en kundklubb är ett bra verktyg för att skapa sådan lojalitet. Det medges dock att det finns en risk för att bonussystemen som är kopplade till kundklubben kommer att dra ner vinsten. Men OS menar att även om vinsten per såld vara minskar kommer volymen antagligen att öka vilket gör att Granngården kan pressa sina leverantörer till lägre inköpspriser och utöka sina marginaler där istället för mot kunden. Kedjan arbetar med temakvällar för kunderna där leverantörer träffar inbjudna kunder under olika former. För att hitta ”rätt” kunder att bjuda in används gamla kundregister från tiden innan fusionen, tanken är att kundklubben ska kunna fungera bättre som kundbas i framtiden.

Granngården vill enligt OS arbeta med att förmedla kunskap till kunderna snarare än att erbjuda bästa pris. Därför är relationerna mellan kunderna och säljarna mycket viktiga och det byggs i många fall upp sociala kontakter. Säljarnas roll i verksamheten är oerhörd menar OS och den personliga och sociala kontakten är mycket viktigt anser MT. Kunderna är i vissa fall lika mycket ute efter en pratstund som för att köpa produkter, till varuhuset i Dalby kommer många av stamkunderna in varje vecka. MT tycker därför att det är värt att en säljare, om han eller hon har tid, avvarar en kvart för att småprata med kunderna eftersom det enligt honom skapar mer nöjda kunder. MT tror dock att den personliga kontakten med kunderna är mer påtaglig i de mindre varuhusen än i de större som ligger i mer tätbefolkade områden. I Dalby har säljarna direktnummer som gör att kunderna kan komma i kontakt med den säljare de haft kontakt med tidigare. Kunderna är enligt MT ofta delaktiga i relationen eftersom säljarna är beroende av att få höra kunderna berätta om sina projekt. Det krävs att båda parter bidrar till informationsutbytet för att verksamheten ska fungera. Ibland kör säljarna ut och tittar på kundernas hem för att se vad det är de behöver, detta kostar inget extra för kunden. Det räcker med att kunderna frågar om de kan göra det.

Granngården ämnar genomföra årliga kundundersökningar av typen; nöjd-kund-index. Av de totala 140 varuhusen väljs 30-40 stycken som får representera genomsnittet i landet. Slumpmässigt utvalda kunder får vid kassan svara på ett antal frågor, svaren ligger till grund för verksamhetsledningssystem inom företaget i exempelvis arbeten med ständiga förbättringar i verksamheten. På lokal nivå används inte undersökningarna i någon stor utsträckning säger MT. Kunderna är också självmant delaktiga i utvecklingen av företaget då de kommer med tips och idéer för hur saker ska förbättras. Det kan vara noteringar om hur vissa produkter behandlas i varuhusen eller andra produkter som saknas i sortimentet säger OS.

OS anser att kunderna vinner på att handla hos Granngården eftersom de då erhåller en hög service och högkvalitetsprodukter. MT anser dock att resultatet alltid måste komma i första hand och inom ramarna för detta försöker de ge så mycket som möjligt till kunden.

4.4.3.3 Personalen

Granngården har en mycket låg personalomsättning anser OS, i alla fall i jämförelse med vad han tror att t.ex. Bauhaus har. Vid rekrytering av ny personal efterfrågar Granngården en viss grundläggande produktkunskap hos de sökande, men företaget ser det också som viktigt att personalen kan ta kunder. De vill dock inte ha ”supersäljare” som endast är ute efter att maximera försäljningen, det kan försämra förtroendet för företaget tror OS. I varuhuset i Dalby finns det dock inte några före detta hantverkare bland personalen säger MT även om de är praktiskt lagda. I Dalby är det viktigare att personalen trivs tillsammans och arbetar bra ihop än att de har stora kunskaper innan de börjar.

Alla anställda som möter kunder i företaget kommer, inom en snar framtid, genomgå en utbildning i hur man möter kunder, hur kundrelationer uppstår etc. säger OS. Detta kommer att ta ca 2 år och innebär att varje person kommer att delta i utbildningen vid ett flertal tillfällen. Detta är ett led i att skapa en mer enhetlig organisation efter fusionen. Den fortlöpande produktutbildningen sker i samarbete med leverantörerna.

4.5 K-rauta

Intervjuer med marknadsföringschef för Sverige, Maria Råsten (MR), och med varuhuschefen för K-rauta i Nacka, Mikael Westerback (MW).

4.5.1 Allmänt om kedjan

Kesko är en av de största handelskoncernerna i Finland, deras byggvarukedja K-rauta är en av de stora aktörerna i Norden. Kedjan öppnade sitt första svenska varuhus i Nacka 1996. K-rauta hade i slutet av 2003 10 varuhus i Sverige varav fyra varuhus i Stockholmsområdet, de övriga finns i Linköping, Norrköping, Västerås, Örebro, Helsingborg och Göteborg. Deras elfte svenska varuhus öppnar i Sundsvall i mars 2004, det tolfte kommer att öppna på en annan ort under 2004. K-rautas inträde i Sverige skedde på grund av två anledningar; de fick inte bli större i Finland av konkurrensskäl, dessutom såg de en möjlighet i Sverige eftersom de ansåg att K-rautas kompletta butikskonceptet inte fanns på marknaden. Här fanns i stort

sett bara de traditionellt nischade aktörerna som t.ex. bara sålde VVS eller bara färg. Varuhus med produkter som färg, byggmaterial, verktyg, VVS, etc under samma tak sakandes. K-rautas vision är att bli norra Europas största byggvarukedja. För tillfället finns de i Finland, Sverige, Baltikum och Ryssland. I Sverige är visionen att omsätta 1 miljard per år på de 10 varuhus som finns idag. Tanken är dock att genomföra ytterligare expansion i Sverige tills de har sammanlagt 25 varuhus. Etableringar sker främst i storstadsregionerna, 100 000 innevånare i upptagningsområdet krävs för att ett nytt varuhus ska öppnas.

MW anser att K-rauta är positionerat strax under mitten av genomsnittet i branschen vad gäller kvalitet och pris. Det finns vissa som är dyrare och vissa som är billigare. De är nöjda med den positionen, de har inte någon vilja att vara absolut billigast. ”De vill sälja bra produkter till bra priser”, som MW uttrycker det. Dock ej bara ”topp-produkterna”, om en kund köper en bormaskin gör de det ganska oberoende av vilket märke det är på den menar MW. K-rauta vill heller inte tävla med de som är billigast, säger MW, eftersom de ofta arbetar med en lägre servicenivå, sämre kvalitet och smalare sortiment.

4.5.2 Kundstruktur

MR beskriver den typiske K-rautakunden efter information från stamkundsregistret; den typiska kunden är en familj, 35 – 45 år, som skaffat hus, byggt 1950 eller tidigare, de senaste 7 åren. Kunderna kommer oftast från områden som ligger nära varuhuset. Målet för K-rauta är att kunderna ska till 80 % bestå av gör-det-självkunder och 20 % av företag. För tillfället är dock fördelningen 90/10 och de vill därmed attrahera fler företagskunder. Kedjans bearbetning mot professionella kunder sker lokalt utifrån hur respektive varuhus förutsättningar ser ut berättar MR. I Stockholm fungerar det ganska bra där anläggningarna är placerade på sådana platser som yrkesmän har nära till hands, men i t.ex. Örebro fungerar det inte alls eftersom anläggningen ligger i ett stormarknadsområde.

4.5.3 Kundrelationer

4.5.3.1 Skapa kundrelationer

Den största kommunikationen utåt mot kunderna sker med DR berättar MR. Den egna K-rautatidningen kom ut 12 gånger år 2003 (kommer att utökas till 18 gånger för 2004) och presenterar ca 250 – 300 produkter i varje upplaga. K-rauta arbetar i detta format mest med exponering av ”Pris och Produkt”. Företaget annonserar även en del i dagspress (9-10 produkter per annons), men responsen har minskat markant under de 2 –3 åren. De har därför lagt över tyngdpunkten till tidningen som de har en väldigt stor respons på i försäljningsmätningar. Tidningen går ut till villor och kommer även 2004 att gå till bostadsrätter, totalt ca 1 miljon ex per gång. Utöver denna marknadsföring arbetar varje varuhus också med idrottsponsring på lokal nivå. MW anser att DR och mun-till-mun metoden är de största drivarna för att skapa nya kunder till kedjan.

4.5.3.2 Utveckla kundrelationer

MR är tveksam vad gäller lojaliteten och möjligheterna att utveckla relationerna till kunderna. I grund och botten har hon uppfattningen att ”Pris och Produkt” är de viktigaste elementen

för en framgångsrik verksamhet. Men, säger hon, det finns ingen garanti för att K-rauta kommer att vara bäst på detta framöver. De behöver därför arbeta med andra saker också, t.ex. generösa öppettider, duktiga säljare samt erbjuda tjänster som färgbrytning, utlåning av släp, hemkörning, etc. Dessa delar av verksamheten kommer att utvecklas i framtiden, ett exempel är den nya tjänsten ”klappat och klart” som K-rauta i Helsingborg erbjuder. Denna tjänst innebär att kunden har två pris per kvm att välja mellan vid köp av exempelvis golv; det billigare innebär att kunden själv monterar golvet, i det dyrare alternativet får kunden det monterat av en hantverkare.

MR anser att kunderna överlag inte är lojala mot ”sitt” K-rauta varuhus. Framförallt anser hon att kunderna i stora städer är väldigt illojala – de handlar bara där det passar för stunden. Hon tror att detta dels beror på livsstilen i storstäder, dels på att det i dessa områden finns gott om alternativ. Däremot ser MR att stamkunderna, som är knutna till kundklubben, är lojala i mycket större utsträckning. ”K-rauta Stamkund” är en kundklubb som ger medlemmarna bonus på alla inköp, förmånliga erbjudanden och olika finansieringsmöjligheter med kreditfunktioner (www.k-rauta.se). Bonusen innebär att när en kund köpt för 5 000 kr så får han eller hon tillbaka en värdecheck på 100 kr berättar MW. Det finns även möjlighet för kunder att få en mer individuell bonusutformning om kunden ska bygga ett hus eller genomföra något annat stort projekt. Klubben har ca 70 000 medlemmar i Sverige och en tillväxt över förväntan. När kunderna ansöker om kortet fyller de i vilka intresseområden de har, var de bor, hur de bor, hur mycket de tjänar etc. Företaget som handhåller korten (Strålfors) samlar in informationen och ger ut statistik till marknadschefen och till de olika lokala varuhusen. De kan få specifik information för att ha möjlighet att rikta speciella marknadsföringsaktiviteter rätt. K-rauta bearbetar sedan stamkunderna med stamkundsregistret både lokalt och centralt. All planering, utskick, etc. ”tillverkas” centralt men varuhuscheferna är med och bestämmer vad de vill göra i sitt varuhus. De gör bland annat brev- och mailutskick, alltid med det lokala varuhuset och dess chef som avsändare. Enligt MW finns det en vilja från varuhusets sida att arbeta mer med den riktade marknadsföring som registret innebär men att det ofta inte finns tid för det. Det kan vara speciella erbjudanden eller temakvällar efter öppettid där de får lära sig att exempelvis kakla en badrumsvägg. MW berättar att det ofta rör sig om säsongsbundna teman som syftar till att på ett underhållande sätt lära kunderna att genomföra egna projekt. Som svar på stamkundernas lojalitet anser MR att K-rauta måste vara alerta, ha attraktiva erbjudanden och fokusera på att de uppfylla stamkundernas önskemål och krav. MR tror inte att ”Pris och Produkt” är a och o för stamkunderna, ”det är så mycket mera som kommer in i bilden”. Hon anser att rådgivningen är jätteviktigt för stamkunderna eftersom de köper för ca 2 gånger så mycket som de andra kunderna köper för.

Det är viktigt att få de kunder som har stora projekt på gång att handla hos K-rauta berättar MR. Den kund som kommer in och köper 200 kr kan nästa vecka komma in och handla för 200 000 kr. Har företaget behandlat kunden rätt kommer han eller hon tillbaka då det är dags att handla för större belopp menar MW, de försöker få kunderna att bli mer trogna mot kedjan.

MR tycker att personalen är oerhört viktig i marknadsföringen, hon ser kassapersonalen som de viktigaste av de anställda i varuhuset, dessa är de första kunderna ser när de kommer in och de sista som de möter när de går därifrån. Hon anser att det dessutom behövs duktiga säljare. MW säger att hela personalen är viktig men han lägger fokus på säljarna som arbetar ute ”på golvet” i varuhuset. ”Om en kund kommer in ofta är det viktigt att personalen känner igen kunden och hälsar på denne, K-rauta bejakar kundrelationerna och personalen är väldigt viktig

i denna relation.” Kunderna är delaktiga i relationen eftersom de har många frågor då de kommer in i varuhuset, säljarnas arbete utgår från vad kunden säger att han eller hon har för problem/behov. De flesta frågor klarar personalen själva annars får de ringa upp leverantören och t.ex. återkomma till kunden om de får dennes telefonnummer eller med detsamma berättar MW. Enligt MR har K-rauta även ”tysta säljare” i varuhuset, så att kunderna kan själva få svar på sina frågor. Detta kan innebära planscher, broschyrer, videofilmer, provtavlor där kunderna kan se hur ett arbetsmoment ska utföras. MR vill att en kunds minne av ett besök hos K-rauta ska vara fokuserat på den professionella rådgivningen, inte vilket pris produkterna såldes för. Ofta är det dock mycket kunder i butiken vilket gör att säljarna inte kan satsa lika mycket på alla. Detta leder enligt MR till att säljarna måste fördela sin rådgivning över kunderna, om de upptäcker en potentiell storkund satsar de mer tid och engagemang på denne jämfört med andra kunder.

MW berättar att K-rauta gör två kundundersökningar per år, dessa behandlar hur kunderna uppfattar företaget. Undersökningarna genomförs likadant på K-rautas alla marknader och det går därför att jämföra resultat både inom och mellan länderna. Undersökningen går ut på att formulär samt kuvert delas ut till kunderna i kassan, dessa fylls i hemma hos kunden. Portot är betalt och kunderna skickar tillbaka formuläret. Metoden syftar till att skapa en anonymitet som gör att kunden är så ärlig som möjligt. Därefter bestämmer varje varuhus ett par saker som kommit upp i undersökningen som de ska försöka förbättra. Det finns även en ”Tycka-till-box” i varje varuhus, i en låda i varuhuset kan kunderna skriva en lapp och tycka till. Både positiva och negativa synpunkter tas emot. MW vill gärna att kunderna ska skriva ner namn och nummer så att någon ur personalen ska kunna ringa upp kunder som är missnöjda och reda ut problemen. MR berättar att kedjan en gång per år även genomför en större marknadsundersökning över telefon, dessa syftar till identifiera allmänhetens kännedom om kedjan. Hon ser dock att de skulle behöva en ännu bättre kommunikation med kunderna för att få en djupare förståelse för vad kunderna egentligen tycker om varuhuset. MR berättar att de trots allt inte använder informationen från undersökningarna så mycket än eftersom de är så pass nya i Sverige ännu. I framtiden kommer de att använda informationen mer, de kommer att vara uppmärksamma på förändringar i undersökningarnas resultat.

4.5.3.3 Personalen

När K-rauta anställer personal är det viktigare att de sökande är säljande personligheter än att de kan mycket om produkterna. Principen är därför att rekrytera duktiga säljare som sedan utbildas i produktkunskapen säger MR. Utbildningen sker ofta tillsammans med leverantörerna på lågsäsong (oktober – mars) berättar MW. Varuhusledningen går före utbildningen ut med enkäter till personalen och frågar vad de har behov av att lära sig. Representanter från leverantörerna kommer sedan in till butiken och genomför kurser där produkter och arbetssätt presenteras. Den rena säljutbildningen ges bland annat inom företagets egna ”K-rautahögskola” som har kurser för säljare, avdelningschef och driftschef.

För att ytterligare knyta relationer till kunderna hänger vid ingången till varje K-rautavaruhus ett organisationsschema där alla i personalen är representerade med namn, bild och arbetsområde.

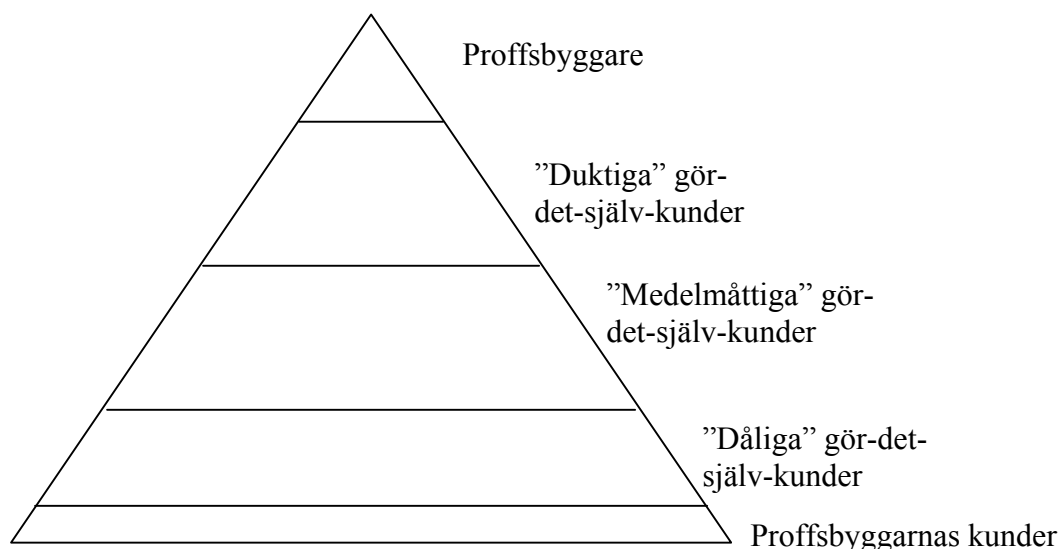
4.6 Silvan

Intervjuer med marknadsansvarig för Sverige, marknadskonsult Mikael Langberg (ML), och med varuhuschefen för Silvan i Lund, Torben Jacobsen (TJ).

4.6.1 Allmänt om kedjan

Silvan Byggmarknad ägs av Danske Trælast A/S, Nordens största inköpsorganisation för byggmaterial. Danske Trælast äger även Beijer Byggmaterial i Sverige. Totalt har Silvan försäljningsställen på mer än 200 platser runt om i Norden och en årlig försäljning på drygt 17 miljarder kronor. I Danmark öppnades den första Silvan Byggmarknad 1968, i Sverige har kedjan funnits sedan 1997 och det finns i slutet av 2003 11 helägda Silvanvaruhus i landet. Företagets mål är att till 2005 inneha 20 varuhus i Sverige med en sammanlagd omsättning på 1 miljard DKK. Samtliga svenska varuhus har likadant sortiment. Styrning, marknadsföring, inköp etc. sköts centralt från huvudkontoret i Danmark. Varje varuhus har sju kompetensområden; färg, trädgård, bygg, järn, belysning, VVS och bo & fritid (möbler och dylikt). Inom Silvan ansåg man att Sverige saknade starka koncept med brett sortiment av gör-det-självprodukter innan de genomförde etableringen i landet. Det har varit en stor styrka för Silvan att kunna erbjuda så många olika produkter under samma tak menar ML. Silvans inriktning i verksamheten är enligt TJ att erbjuda kunderna lågt pris och bra service. ML säger att företaget är mer sälj- än kundorienterat och de arbetar därför generellt sätt mer med att marknadsföra varor som köpts in än att sälja varor som kunderna efterfrågar.

4.6.2 Kundstruktur



Figur 6: Kundtyper

TJ ger följande bild av kunderna i figuren ovan, modellen baseras på två variabler; hurvida kunderna *vill* och/eller *kan* utföra gör-det-självprojekt. Beteckningarna "dåliga", "medelmåttiga" och "duktiga" kunder beskriver hur bra de är på att utföra olika typer av praktiska arbeten själva. De dåliga kunderna vill väldigt gärna göra saker själv men har inte

erfarenheten som krävs för att genomföra sina projekt, de har därför en väldig massa frågor när de kommer till varuhuset. De medelmåttiga kunderna kan lite grann men behöver en viss hjälp, de duktiga kan väldigt mycket och vet vad de vill ha. De duktiga kunderna handlar för mycket pengar eftersom de har kompetensen att genomföra stora projekt på egen hand. Silvan har dock svårt att få dem till sitt varuhus eftersom de vet vad de är ute efter och inte behöver så mycket råd på vägen berättar TJ, de vet var produkterna är billigast och tar sig ofta hellre dit än att köpa allt på ett och samma ställe som är Silvans idé. De professionella kunderna får gärna handla på Silvan men de får inget speciellt omhändertagande, rabatter eller liknande. Cirka 10% av Silvans kunder är professionella byggare. De professionellas kunder, längst ner i figuren, är de som varken vill eller kan göra saker själv och som har råd att anlita t.ex. hantverkare. De kundsegment Silvan främst inriktar sig mot är de medelmåttiga samt de dåliga gör-det-själv-kunderna. Det är vanligast att kunderna kommer från varuhusens närområden, till anläggningen i Lund, berättar TJ, kommer de flesta från Lund eller närliggande små orter.

4.6.3 Kundrelationer

4.6.3.1 Skapa kundrelationer

Silvan är i nuläget i Sverige mest inriktade på att skapa nya kunder, de arbetar enligt ML med att bygga upp en kundbas för tillfället och kunderna blir också fler och fler. Denna process sköts framförallt med DR, 48 gånger per år kommer reklambladet ut till kringliggande brevlådor. Detta reklamblad visar vilka varor som har rabatterat pris och dagarna efter det kommit i brevlådorna märks en tydlig kundökning i varuhuset. Reklambladet kostar för Silvan totalt ca 3 kronor styck inklusive alla omkostnader och är den viktigaste informationen ut mot kunden. Med hjälp av SDR (Svensk Direktreklam) differentieras utskicken mot olika kunder, i Lund sorteras t.ex. studentbostäder bort, viktigaste målgruppen är hushåll i villor, därefter kommer radhus och sedan lägenheter. Denna typ av reklam missar vissa potentiella kunder, t.ex. de som sätter upp skylten "Reklam, nej tack!" på brevlådan. Dessa kan dock skriva upp sig på en lista i varuhuset för att få reklambladen hemskickade med posten istället. DR ges ut till de områden som ligger närmast varuhuset. Företaget provar nya regioner utanför den existerande med att göra ett utskick på ett nytt område, efter detta kontrolleras var femte kunds postnummer i kassan och de får en uppfattning om det har haft genomslagskraft eller ej. Silvan i Lund har också provat tidningsannonser i sydsvenska dagbladet för att komma runt detta problem men inte fått tillräckligt med respons på dessa annonser. En liten del av budgeten går också till radioreklam och TV4:s lokalreklam. TJ tror att mun-till-mun metoden bland boende i närområdena är väldigt viktig för att få nya kunder varuhuset. Eftersom företaget ännu inte är landstäckande vill de inte satsa på nationell reklam. När antalet varuhus börjar närma sig de 20 som är målet kommer de att satsa mer på att lansera varumärket på en bredare front enligt ML.

4.6.3.2 Utveckla kundrelationer

För att få kunder att komma tillbaka arbetar Silvan främst med att hela tiden finnas i kundens brevlåda säger ML, även TJ menar på att de bästa sättet att få kunden att återkomma är att hela tiden ligga ute med intressanta erbjudanden. Det är viktigt att det är rätt produkter, ofta varierande över årstider och säsonger, och att de har ett attraktivt pris. Silvan har en

prisgaranti som säger att kunden alltid får produkten för det pris en konkurrent erbjuder om detta pris är lägre än Silvans (www.silvan.se).

Enligt ML är företaget generellt sett mer inriktat mot transaktioner än relationer. De är enligt honom väldigt många kunder som kommer in till varuhuset, plockar varor på egen hand från hyllorna och går till kassan utan att ha haft någon kontakt med personalen. Den genomsnittlige kunden besöker Silvan 6 till 12 gånger per år enligt ML. Med så pass spridda kundbesök är det svårt att bygga starka personliga relationer menar ML. Men han påpekar samtidigt att om det byggs upp relationer mellan kunder och säljare så är de väldigt värdefulla och viktiga för företaget. Det är mycket situationen som avgör vilket utfallet blir menar han, när en kund kommer in för att köpa en glödlampa är det mer frågan om en transaktion, om kunden däremot ska bygga något stort i hemmet så är det mycket möjligt att detta för med sig behov av rådgivning som leder till relationer. TJ har delvis en annan syn på detta och anser att kundlojalitet överlag är något mycket viktigt, ett centralt begrepp inom kedjan, han vill att framförallt att alla kunder ska vara nöjda när de går från varuhuset så att de ska komma tillbaka. TJ talar också om Silvan i Danmark som en leverantör vilken många kunder är trogen hela livet. I Sverige är kedjan så pass ny att det inte går att jämföra men målet är att det en dag ska vara på samma sätt även här i Sverige.

Enligt TJ är det i varuhuset som det satsas på att behålla gamla kunder, främst genom personlig service. Den marknadsföring som satsas utåt är däremot mer inriktad på att skapa nya kunder. Han ser det som viktigare att skapa lojala kunder än att få nya att komma till varuhuset. Ett sätt är att se till att aldrig ha slut på produkter, speciellt inte kampanjprodukter menar TJ eftersom ungefär samma utbud finns hos Bauhaus i Löddeköpinge. Även om en rabatterad vara är slut kan kunden få köpa en dyrare variant för samma pris, bara för att undvika missnöje med Silvan. Det värsta som finns är när en vara är slutsåld menar TJ eftersom många bra kundbesök måste till för att väga upp ett dåligt.

TJ beskriver mötet mellan kunden och säljaren i varuhuset som en ping-pongmatch. Säljaren ställer frågor om vad kunden ska göra, kunden svarar, säljaren letar efter behov, kunden gör ett eller flera val som leder kan leda till en affär; behov ↔ förslag ↔ val ↔ köp. Kundernas deltagande i processen leder till en interaktion mellan kunden och säljaren enligt TJ. Det kan då ske en kontakt mellan en kund och en viss säljare, denna kan upprätthållas t.ex. genom att kunderna kan ringa till kundtjänst och sedan bli vidarekopplade till enskilda säljare i varuhuset. Ytterligare ett sätt som kunderna kan komma i kontakt med Silvan är via e-post, TJs e-post finns på företagets hemsida och vem som helst kan därmed kommunicera direkt med varuhuschefen.

Silvan startade under våren 2001 en gör-det-självskola i sina varuhus i Stockholmsområdet (Göteborgsposten ekonomi 2001-10-23). Tv-kändisen Martin Timell stod för introduktionen, idén är hämtad från USA och bygger på att kundrelationerna ska förstärkas då konsumenterna själva, med hjälp av experter, får pröva på hur det är att lägga ett golv, eller testa hur det är att sätta upp kakel på en provisorisk köksvägg i butiken. Utbildningen som tar ca 2 timmar genomförs i grupper om ca 15 deltagare och är gratis. De teman som tas upp är säsongorienterade, t.ex. ”Bygg inne” i februari och ”Fönsterrenovering” i maj. Nu finns denna gör-det-självskola i Silvans samtliga svenska varuhus (www.silvan.se). TJ berättar att det nu är de anställda i varuhuset som är lärare vid dessa kurser och det är sammanknippt med mottot, gör det själv – själv (se nedan). Även TJ som är varuhuschef är ute och arbetar då och då i butiken och håller även i vissa av utbildningarna.

Silvan har ett kreditkort med namnet SILVAN Konto som drivs i samarbete med IKANO-banken som enligt TJ först och främst är ett kreditkort, fördelarna är enligt Silvans hemsida:

”Det betyder att du inte står utan kontanter när du är halvvägs i ett projekt, så att arbetet drar ut onödigt på tiden. Du behöver ju inte heller stanna upp mitt i ett arbete, även om projektet skulle växa under arbetets gång. Med ett SILVAN Konto är det i varje fall inte bristen på kontanter som hindrar dig från att bli färdig med projektet och få njuta av slutresultatet. Ett SILVAN Konto ger dig full överblick över vad ditt projekt har kostat när du vill göra en egen uppföljning efter avslutat arbete, eller när du skall utföra ett liknande projekt vid senare tillfälle.”

Enligt TJ skapar kortet både lojalitet hos kunderna och ekonomisk vinst för Silvan i och med att de hjälper kunderna att handla även om de inte har pengar för tillfället. Kortet är dock inte knutet till någon kundklubb med utökade förmåner utöver finansieringen. Silvan har enligt TJ försökt med detta i Danmark tidigare men sett att det kostat mer än det gav.

Silvan höll under tiden för intervjun med TJ på att sammanställa den första kundundersökningen som gjorts i Sverige, tanken är dessa ska ske mer kontinuerligt framöver. Undersökningen gick ut på att var tredje person som går genom kassan får ett frågeformulär i handen som kunden tar med sig och fyller i för att sedan skicka tillbaka. Frågorna som ställdes var av typen: ”Av 10 inköp av en viss typ av produkt, hur många gör du på Silvan?”. Enligt TJ vill de framförallt mäta kundlojaliteten i undersökningen.

4.6.3.3 Personalen

Både ML och TJ menar att personalen är mycket avgörande för verksamheten och Silvans motto är ”vi gör det själv – själv” vilket innebär att de anställda själva genomför gör-det-självarbeten i sina hem. Företaget stöder detta genom att ge sina medarbetare en extra semestervecka och extra rabatt på allt som behövs för att de ska kunna genomföra sina egna projekt (www.silvan.se). Säljpersonalen på varuhuset i Lund är alla specialister inom något av de olika kompetensområdena som finns i varuhuset genom att de har arbetat professionellt som hantverkare eller så går de någon praktisk utbildning eller liknande parallellt med arbetet. Personer i säljteamet söker sig ofta bort från t.ex. byggarbetsplatser p.g.a. arbetsmiljöproblem, detta kan vara fysiska problem som att personen inte kan göra tunga lyfta eller så tycker de att det är en för ”hård och grabbig” atmosfär berättar TJ.

4.7 Woody (Interpares)

Intervjuer med marknadschef, Bertil Salomonsson (BS), och med varuhuschefen för Woody i Danderyd, Jens Karlsten (JK).

4.7.1 Allmänt om kedjan

Interpares AB är en frivillig fackkedja som ägs av 65 lokalt etablerade bygghandlare. Dessa svarar för 122 varuhus som tillsammans omsätter ca 6 miljarder kronor. Det gör kedjan till den största i Sverige. De 65 bolagen har väldigt varierande inriktning vad gäller struktur,

sortiment, målgrupper, etc. Den minsta ingående aktören har en omsättning på 9-10 miljoner och den största 360 miljoner. Centrala inköp är det primära syftet även om kedjan nu har utökat sin roll från att endast vara en renodlad inköpsorganisation med uppgift att förhandla fram bra avtal till att bli en allt mer serviceinriktad organisation för delägarna. Det sker genom utvecklade funktioner inom t.ex. marknadsföring, IT, ekonomi, utbildning, information, logistik och miljö. Interpares köper årligen in varor för 2,5 miljarder kronor. Dock köper medlemmarna inte in alla sina produkter via Interpares, t.ex. köper de inte in virke som står för ca 30 % av medlemmarnas omsättning berättar BS.

För att dra mer nytta av kedjan lanserades 2001 ett gemensamt koncept mot kunderna - Woody Bygghandel. Med gemensamt namn och profil vill man öka effektiviteten och tydligheten på marknaden. En stor anledning till införandet var den konkurrens som hotade från de stora utländska kedjorna som under 1990-talet etablerade sig i Sverige säger BS. För att överleva måste positionen på marknaden vara tydlig och Woody Bygghandel vill "tala" till sin målgrupp. "Utbudet av byggvaror är stort men många privatpersoner saknar erfarenhet av att köpa rätt material till rätt ändamål över disk. När nu Sverige alltmer invaderas av utländska kedjor tror jag att det lokala och erfarna alternativet inom bygghandeln kan vara väl så bra" sa BS i en intervju i Uppsala Nya Tidning (1999-04-10).

Kedjan vill konkurrera med kvalitetsprodukter till ett inte allt för högt pris säger BS. Butikerna i kedjan har en lång erfarenhet på den professionella marknaden och de satsar på den service och kompetens de kan bidra med, "kunskap är och förblir vårt bästa konkurrensmedel" (www.woody.se). Woody har anammat konceptet "One Stop Shopping" berättar BS - detta innebär att varje bygghandel marknadsför ett komplett sortiment av byggvaror till såväl proffsbyggare, småbyggare som hemmasnickare. JK anser att kedjan är mer fokuserad på kunden än produkten – de vill snarare hitta rätt produkt till kunden än att sälja de produkter som finns "på lager". De kan även skicka vidare kunden till en konkurrent om en produkt är slut men som de vet finns på exempelvis Granngårdens lager säger JK.

4.7.2 Kundstruktur

Målgrupperna som Woody riktar sig mot är enligt BS:

- Småbyggare och medelstora byggare
- Riksbyggare och stora byggare
- Villor- och fritidshusägare

Tanken med att fokusera på professionella byggare bygger på antagandet att konsumenterna av trygghetsskäl köper där proffsen köper. Det negativa med detta är att varuhusen ofta ligger fel mot konsumenter - ca 1/3 av dem ligger i industriområden. Många av medlemmarna har inte ekonomisk möjlighet eller viljan att flytta anläggningarna menar BS.

Av kedjans totala omsättning härstammar ca 60% från professionella kunder och 40% från konsumenter. Bland konsumenterna är den största kundgruppen villaägare i åldern 29 – 55 år, bostadsrättsinnehavare står för en liten del. Kedjan har i stort sett inga kunder som bor i hyresrätter enligt BS. JK talar om den typiska kunden som en man i åldern 35 – 55 år. Kedjans kunder är till stor del återkommande kunder, enligt en undersökning där 450 kunder i Danderyd tillfrågades hade ca 97 % av kunderna handlat där tidigare. JK tror att kunderna kommer mestadels från närbelägna bostadsområden eftersom de inte vill åka för långt från

hemmet för att handla byggvaror. Kundbesöken sker ofta tätt i samband med ett projekt kunderna genomför i hemmet. Sedan kanske kunden inte gör någon vidare renovering eller liknande på några år och besöken minskar väsentligen eller upphör helt enligt JK.

En mer nyanserad bild av kunderna finns dock inte, det genomförs inte några regelbundna undersökningar. Det finns heller inget allmänt stamkort eller liknande som kan förse kedjan med statistik (Woody är för visso med i företagssamarbetet "Valutakortet" som ger vissa möjligheter till informationsinsamling men detta har ännu inte använts). En del varuhus har "egna" erbjudanden mot stamkunder som t.ex. konto med kredit och så vidare men det finns inget system som gäller hela kedjan. Allmän marknadsinformation om den totala svenska marknaden erhåller däremot Woody från olika källor som t.ex. byggmonitorn, DN, byggfakta, handelns utredningsinstitut etc.

4.7.3 Kundrelationer

4.7.3.1 Skapa kundrelationer

Under 2002 satsade Interpares mycket på marknadsföring via t.ex. TV- och radioreklam, annonser i lokalpress, egna storskyltar kring varuhuset, reklam vid idrottsevenemang (ishockey, trav etc) för att bygga upp varumärket Woody. En del av dessa marknadsföringsaktiviteter finns än idag, i slutet av 2003, men inte alls i samma utsträckning som tidigare. Tvivel inom vissa av de ingående företagen beträffande funktionen av ett gemensamt varumärke har gjort att aktiviteterna minskat betydligt säger BS.

Woody arbetar mycket med DR, det finns ett produktblad som sammanställs centralt och som varje varuhus kan välja att använda eller inte. Enligt JK varierar efterfrågan av vissa typer av produkter mycket över landet. Woody har varuhus längs hela nord-sydskalan i Sverige och det är därför problematiskt att marknadsföra samma produktblad över hela landet menar JK (detta har lett till att kedjan totalt har 514 000 artiklar i sortimentet). Därför har varuhuset i Danderyd valt att inte använda produktbladet. Istället använder de annonser i en lokaltidning, "Mitt i", som når 118 000 personer i närområdet. Dessutom skickar de ut ett välkomsterbjudande till alla som är nyinflyttade i områdena kring varuhuset. Utöver detta annonserar Woody i en tidning som ges ut till alla som blivit beviljade bygglov. Företagets hemsida kan också vara en kanal för att nå ut till nya kunder.

4.7.3.2 Utveckla kundrelationer

Närheten till kunden betyder mycket enligt BS, för att få kunder att komma tillbaka till varuhuset krävs det att man visar kunden hjälpsamhet och vänlighet. Det är också viktigt med tillräckliga öppettider, sortimentsbredd så att kunden kan täcka en större del av behoven i ett och samma varuhus, prisen har under de senaste åren blivit allt viktigare enligt undersökningar (30 – 35 % av kunderna svarar att priset är den viktigaste faktorn vid ett köp enligt BS).

När det gäller lojaliteten från kundernas sida råder det, till viss del, delade meningar mellan marknadschefen, BS, och varuhuschefen i Danderyd, JK. BS tror inte att kunderna är särskilt lojala, han drar jämförelser med t.ex. klädbranschen där kunderna föredrar att ha flera leverantörer istället för att vara lojal mot en enda. Dessutom ser han som en regel att ungefär

hälften av köpbesluten tas på plats i affären. Han ser inget skäl till att det skulle fungera annorlunda i byggvarubranschen. BS ser dock kundens närhet till varuhuset som avgörande i valet mellan olika alternativ, ofta går kunden endast till en butik - den närmaste. Men ju högre investeringsbeloppet desto större sannolikhet att kunden går till flera butiker. JK anser att kundens lojalitetsbeteende beror på dennes inköpsbeteende. En kund som köper för mycket pengar har ofta ett stort projekt som pågår i hemmet som kräver många besök och under dessa besök byggs relationer upp till säljarna i varuhuset som skapar kundlojalitet. Och tvärtom, menar JK, är de kunder som köper mindre kvantiteter med en lägre frekvens mindre lojala och har lättare att göra inköp i olika varuhus eftersom några relationer inte byggs upp till någon speciell säljare. Det är också skillnad mellan olika kunder menar JK, för att säljarna ska kunna bidra med hjälp krävs det att kunderna är öppna och delar med sig av den information som behövs. T.ex. ”stolta gubbar” som inte tycker sig behöva några råd av någon som är yngre är svårare att hjälpa och det byggs då inte upp någon bra relation heller. JK ser mycket hellre att kunden är delaktig i relationen.

Woody strävar enligt BS efter att skapa en känsla av ökat värde hos kunden ”Kunden ska gärna få lite mer än den förväntar sig”. Detta förhållningssätt beror på att de anser det vara dyrare att skapa en ny kund än att behålla en gammal och de arbetar generellt sätt mer med att behålla gamla kunder än att attrahera nya. Detta genomförs på olika sätt men det är framförallt riktat mot kunder som gör stora inköp. Om en kund t.ex. ska köpa ett nytt kök innebär det att en säljare i varuhuset, kostnadsfritt, åker hem till kunden för att mäta upp måtten och svara på frågor ”på plats”. Detta kan enligt JK ibland ske i flera omgångar allteftersom kunden tar beslut om hur köket ska se ut. När köket är köpt och monterat brukar Woody skicka hem en blomma, ett köksförkläde eller någon annan liten gåva som en hälsning berättar BS. Ibland brukar säljaren till och med ta en tur förbi kunden för att se hur det blev och för att tacka för förtroendet.

JK anser Woody bidrar med att skapa mervärde på två olika sätt till kunderna, utöver de produkter som kunden köper. Dels får kunderna bra råd av kunniga säljare och gör därför inte fel från början av sitt ”projekt i hemmet”, dels sparar kunderna tid på att få med sig alla saker de behöver för projektet på en gång från ett och samma varuhus istället för att ödsla tid på att åka runt till flera specificerade butiker för att få tag på allt som behövs.

Varuhuset i Danderyd arbetar med rabattsatser mot de kunder som handlar mycket. Kunden ansöker om konto i varuhuset och rabatten sätts innan köpen genomförts och baseras på hur mycket kunden uppskattas handla för. De som ansöker om konto blir uppringda och får svara på frågor om vilket projekt de ska göra, hur länge det kommer att pågå osv., personalen försöker avgöra hur rimliga de uppgifter kunden lämnar är. Större inköp ger en högre rabatt, från 3 % upp till 15 %. En mycket liten del av kunderna har dock ett eget konto, JK uppskattar andelen kontoinnehavare till ca 5 % av kunderna. Han berättar att Woody eventuellt kommer att arbeta med ett enhetligt stamkortsprogram för hela kedjan i framtiden. JK ser risken med att lojala kunder inte är lika lönsamma som andra kunder. Dels beror det på rabattsatserna som åter upp en del av vinsten men de tar ofta också mer resurser och tid i anspråk av personalen.

BS har benat ut vad kunderna önskar och värdesätter i samband med ett besök hos kedjan:

- Pris – Kunden vill ha ett rakt pris, kunden vill inte känna sig lurad.
- Tillgänglighet – Se till att kunden hittar det söks.
- Service – Uppmärksamhet, artighet och respekt från personal.

- Upplevelse – Att handla hos kedjan ska vara någonting positivt.
- Produkter – Kedjan ska inte sälja lågkvalitetsprodukter.

4.7.3.3 Personalen

Både JK och BS framhäver hur viktig personalen är för att knyta relationer till kunderna. T.ex. vill vissa stamkunder endast tala direkt med en speciell säljare som de har haft kontakt med tidigare. En mer personlig bekantskap skapas och, som varuhuschef, tycker JK att det är positivt om hans säljare tar lite tid över för att prata med stamkunderna även om annat som har med byggmaterial att göra.

En del av personalen har arbetat tidigare med hantverksyrken, detta är dock inte något måste för att få arbeta där. Det är viktigare att de passar in i organisationen och kan bli en viktig del av verksamheten än att de kan mycket om produkterna sedan tidigare. JK säger att många hantverkare inte är så "säljande" av sig och de kan vara svåra att använda även om de kan mycket. Detta gör att personalen som rekryteras ofta inte har stor erfarenhet, denna byggs istället upp bland annat genom en egen skola, "Interparesskolan". Denna etablerades år 2000 och skräddarsyr utvecklingsprogram för samtliga i personalen inom bl.a. bygg- och säljteknik. Det grundläggande syftet med skolan med att stärka medarbetarnas kompetens är att stärka relationen mot slutkund och att underlätta framtida rekryteringsbehov inom kedjan (www.woody.se). Leverantörer anordnar också egna kurser inom sina egna produktområden, ofta står då leverantören för en stor del eller hela kostnaden för dessa kurser.

4.8 Sammanställning

Jag presenterar nedan en sammanställning av några av de punkter som diskuterades med respondenterna. Detta är endast en del av den information som kom fram vid intervjuerna, övrig information finns i den utskrivna texten i kapitlet ovan.

Alla respondenter		Bauhaus	Beijer	Granngården	K-rauta	Silvan	Woody	Totalt
Vad är viktigast, duration eller försäljningsvolym?	Duration		2	2	2	1	2	9
	Volym	2				1		3
Är säljpersonalen en av de absolut viktigaste delarna i verksamheten?	Ja	2	2	2	2	2	2	12
	Nej							0
Anser Du att lojala kunder är mer lönsamma?	Ja	1	2	2	2	2	1	10
	Nej	1					1	2
Alla kedjor								
Arbetar Ni med kundkort?	Ja	1	1	(kommer)	1	1	(finns lokalt)	4
	Nej			1			1	2
Använder Ni massreklam i form av DR?	Ja	1		1	1	1	1	5
	Nej		1					1
Har Ni olönsamma kunder? (varuhuscheferna)	Ja	1	1		1	1		4
	Nej			1			1	2
Har Ni störst fokus på kunder eller produkter?	Kunder		1	1	1		1	4
	Produkter	1				1		2
Har Ni temakvällar?	Ja		1	1	1	1		4
	Nej	1					1	2
Genomför Ni marknadsundersökningar?	Ja	1	1	1	1	1		5
	Nej						1	1
Använder Ni informationen från undersökningen i marknadsföringen?	Ja							0
	Nej	1	1	1	1	1		5

5 Analys

I detta kapitel besvaras syfte och frågeställningar utifrån teorikapitlet.

5.1 Förtydliganden

5.1.1 Kunderna

Som i andra delar av detaljhandeln är byggvarubranschens kunder väldigt många och av varierande typ. Det är svårt att ringa in kunderna utifrån vissa parametrar utan att missa för många som inte passar in, kunden kan vara ”vem som helst”. Den kundgrupp som emellertid tydligast framträder enligt respondenterna är villaägare i åldern mellan 30 och 50 år. Kunderna handlar oftast av byggvaruhuset i samband med något byggprojekt som de bedriver i sina hem. De handlar därför ofta stötvis, de kan handla för stora summor under en kort period för att sedan handla för små belopp eller upphöra helt under en längre period. Eftersom kunderna endast behöver en kort kontakt i kassan för att en affär ska genomföras har kedjorna svårt att få kunskap om varje enskild kund, de allra flesta kunder är därför okända för företagen. (Majoriteten av företagen (4 av 6 se kap 4.8) använder sig av lojalitetsprogram där information om kunderna som deltar lagras, de kunder som är med i dessa register har företagen följaktligen mycket större kunskap om.)

Det är stor skillnad mellan kunderna; variationen är stor när det gäller köpesumman, behov av rådgivning och vilja att ta emot rådgivning. En kund kan köpa produkter i storleksordningen från ”en skruv för 1 krona” upp till ”ett komplett kök för hundratusentals kronor”. Det är svårt att dra några generella regler för hur sambanden ser ut mellan kund och varuhus. Varje kundmöte kan, om man vill, beskrivas på ett helt individuellt sätt. Vissa leder till en relation, vissa inte. Varje relation som byggs upp mellan kund och säljare beror på individuella karaktärsdrag hos de inblandande personerna. Det gör det svårt att generalisera, varje kund, varje säljare är olika den andre om man tittar med ett allt för starkt förstoringsglas.

5.1.2 RM – verktyg & synsätt

Utifrån teoridelen finns det två sätt att se på användandet av RM, dels kan ett företag använda sig av de olika tankesätten och metoderna inom RM som verktyg i sin verksamhet. Det är då möjligt att företaget väljer ut vissa delar av tankegångarna och utesluter andra. Ett annat förfarande är att företaget använder sig av RM som ett synsätt som genomsyrar företaget på ett mer övergripande och enhetligt sätt.

5.1.3 Kritiskt förhållningssätt till analysen

I analysen finns det en risk att de exempel jag lyfter fram från empirin inte representerar helheten. T.ex. kan ett överensstämmande exempel indikera att en verksamhet stämmer överens med en viss modell – men det intressanta är ju huruvida en övervägande del av

verksamheten stämmer överens eller inte, inte bara en enskild del av den som framkommer i ett exempel. Det är dessutom svårt att värdera olika exempel mot varandra och uttala sig om vad som väger tyngst.

5.2 Gruppering av företagen

Det är stor skillnad på företagen som är representerade i studien. Det finns variationer vad gäller verksamhetsinriktningar och homogenitet inom företagen. Jag finner dock att de 6 kedjorna kan grupperas på följande vis: kedjorna Beijer, Granngården och Woody består till stor del av enskilda, eller före detta enskilda, aktörer som verkat länge i branschen. De bedriver ingen verksamhet utanför Sverige även om de kan ha utländska ägare. Varuhusens karaktär i en kedja kan skilja sig mycket från varandra beroende på dess historia, geografiska belägenhet etc. Dessa kedjor arbetar ofta både mot konsumenter och mot professionella kunder och ligger många gånger placerade i t.ex. industriområden. Sortimentet är ofta mer inriktat mot de professionella kunderna och ”högkvalitetsprodukter”, inte sällan kompenseras ett mindre sortimentsutbud av möjligheten för kunderna att beställa produkter. Bauhaus, K-rauta och Silvan är stora internationella kedjor som expanderat in i Sverige. De vänder sig i stort sett bara till konsumenter och är ofta placerade i närheten av köpcentrum. Varje varuhus inom respektive kedja ser i stort sett likadana ut vad gäller sortiment, storlek etc. De har en genomgående enhetlig profil. Företagen har ofta ett brett sortimentsutbud med ett stort antal artiklar.

För att underlätta analysen gör jag enligt ovan en indelning av kedjorna i två grupper. Jag kallar grupperna för nationella (Beijer, Granngården och Woody) och internationella (Bauhaus, K-rauta och Silvan) kedjor.

5.3 Analys utifrån Gummessons synsätt

5.3.1 Analysmodellen

Jag har valt att basera en stor del av analysen på Gummessons ”viktigaste värderingar inom RM (kap 2.1.1)”:

- *Marketing management bör ses som marknadsorienterad företagsstyrning.*
- *Långsiktigt samarbete och win-win.*
- *Alla parter i en relation har ansvar för det som händer. De måste vara aktiva.*
- *Relations- och servicevärderingar, inte byråkratjuridiska värderingar.*

Jag anser att denna beskrivning ger en bred bild av RM och det är möjligt att inkludera många andra modeller och teorier under dessa punkter. Modellen ger en grund för en djupare och mer nyanserad analys.

5.3.2 Marketing management bör ses som marknadsorienterad företagsstyrning

Gummesson menar att marknadsföring och försäljning är mer än en specialiserad avdelning, det är en funktion som genomsyrar hela företaget. I byggvarubranschen är marknadsföring och försäljning två mycket stora delar av den totala verksamheten, detta beror på att detaljhandelns karaktär som i princip innebär att företagen köper varor till ett visst pris och sedan säljer vidare dem för ett högre pris. Någon större förädling av produkterna sker sällan (i byggvarubranschen kan en viss produktion ske i form av t.ex. tillsågning av virke). Övriga funktioner i verksamheten är framförallt inköp och logistik, men även administration, samordning, personal, etc. Att marknadsföring och försäljning är de viktigaste delarna i verksamheten framgår med tydlighet i samtal på både marknadschef- och varuhuschefnivå. Det är en stor fokusering kring försäljningen oavsett vilket område man talar om i verksamheten, en grundläggande tanke är att alla handlingar som görs ska leda till en högre dagskassa i varuhuset i slutänden. Det finns dock variationer mellan kedjorna och exempelvis Bauhaus kan ses som ett företag som lägger relativt större vikt vid inköp jämfört med de andra kedjorna eftersom de i större utsträckning utgår från vilka produkter som köpts in i stället för det som kunderna efterfrågar. Men överlag anser jag att byggvarubranschen arbetar marknadsföring och försäljning som en integrerad del i hela verksamheten och därmed går i linje med Gummessons ståndpunkt.

Jag hävdar att byggvarubranschen till övervägande del arbetar med marknadsorienterad företagsstyrning eftersom marknadsföring och försäljning är en så pass stor del av verksamheten.

5.3.3 Långsiktigt samarbete och win-win

Leverantörer, kunder och andra ska ses som medparter snarare än motparter menar Gummesson. När kedjorna i byggvarubranschen arbetar med lojalitetsprogram, rådgivning, sociala relationer mellan säljare och kund, etc. anser jag att det är mycket som tyder på att kedjorna försöker uppnå långsiktigt samarbete och win-win situationer mellan kund och företag. Jag tar här upp de mest signifikanta delarna av detta resonemang: lojalitet, lojalitetsprogram och rådgivning.

Lojalitet

Gummesson argumenterar för att det i allmänhet är en för stor fokusering kring marknadsdelar, det är enligt honom överlägset att ha färre och mer selektivt utvalda kunder som var och en köper mer under en längre tidsperiod istället för att ha fler kunder med mindre inköpsvolym och kortare duration. Gummesson hävdar därför att det är viktigt att ta ställning till hur mycket resurser som ska satsas på att skaffa nya kunder respektive behålla existerande kunder. Enligt honom är det fem till tio gånger så dyrt att skaffa en ny kund som att behålla en gammal. Anskaffandet av nya kunder är ett förstadium i marknadsföringsprocessen. Min undersökning visar att respondenterna till största del (9 av 12 se kap 4.8) är mer intresserade av att behålla befintliga kunder jämfört med att skapa merförsäljning vid ett visst köptillfälle. Till viss del ansåg respondenterna att det rör sig om två olika aspekter på verksamheten, arbetet med att skapa nya kunder gör man primärt med t.ex. DR. Arbetet med att få kunder att komma tillbaka genomförs främst inne i varuhuset. Alla kedjorna ansåg dock att det är billigare att behålla befintliga kunder jämfört med att skapa nya.

Det står klart att alla respondenter ser fördelen med lojala kunder, de ser gärna att kunderna avancerar upp på lojalitetsstegen. Hougaard & Bjerre menar att kunder som nyligen gjort ett inköp är mer sannolika att göra ett till inköp än kunder som gjorde inköp för en längre tid sedan (där ett redskap är ex. Cumberland's "555 technique"). Vetskapen om detta är stor i byggvarubranschen eftersom man där vet att kundernas inköp går i cykler och de är mycket intresserade av att knyta band till en kund som handlar för ett litet belopp eftersom de vet att kunden kan komma tillbaka inom kort för att göra ett större inköp. Men vissa respondenter tvivlar på lojaliteten från kundernas sida, t.ex. tror de två respondenterna från Woody att vissa kunder kanske är lojala men att de allra flesta i princip handlar byggvaror enligt ett "polygamous behavior" analogt med bekvämlighetskomponenten: på det varuhus som lämpar sig bäst för stunden. Även marknadschefen på K-rauta ser det som svårt att bygga så starka relationer till kunderna att de skapar lojalitet. Lojaliteten är också helt beroende av vilken typ av kund som handlar, i detaljhandeln överlag är det självklart att vem som helst kan komma in i ett varuhus och handla precis de varor som han eller hon vill. På grund av det varierande kundbeteendet, enligt ovan, har många respondenter tyckt att det varit svårt att generalisera i frågor om relationer och lojalitet. En vanlig uppfattning bland byggvaruföretagen är dock att det är lättare att bygga upp en relation (ex. Bauhaus och Silvan), och då även ha möjlighet att er hålla lojala kunder, med kunder som köper mycket och som behöver mycket rådgivning. Jag ser likheten i Gummessons ståndpunkt att det är mycket stora skillnader mellan de kunder som säger sig vara *nöjda* respektive *mycket nöjda*. Vid låga "switching costs" (som i byggvarubranschen mot konsument) är risken att *nöjda* kunder byter leverantör stor, däremot har *mycket nöjda* kunder en större benägenhet att stanna kvar. Det är i detta avseende rimligt att kunder som verkar "bara" nöjda hos t.ex. Woody lika gärna kan byta inköpsställe vid kommande köp.

Lojalitet kan också uppstå på grund av andra faktorer än personliga relationer. Hougaard & Bjerre menar att en relation inte behöver ha uppstått bara för att en kund handlar vid ett flertal tillfällen. Exempel på detta är att en kund väljer att åka till det varuhus som ligger närmast hemmet, eller att han eller hon väljer att åka till det varuhus som har bäst priser. Detta är variabler som är mer eller mindre bestämda för varje verksamhet, varuhusets geografiska belägenhet och prisnivå. Men utöver dessa fasta delar av verksamheten försöker kedjorna skapa andra, mer påverkbara, aktiviteter för att skapa relationer som främjar kundlojalitet, det gäller då främst lojalitetsprogram och rådgivning.

Lojalitetsprogram

Ett uttryck för viljan att skapa lojala kunder är faktumet att 4 av 6 kedjor har lojalitetsprogram i form av kundkort. (Granngården och Woody har inte något enhetligt kundkortsprogram ännu men Granngården har ett på gång och Woody kommer eventuellt att ta fram ett.) De kundkortsprogram som Bauhaus, Beijer, K-rauta och Silvan erbjuder varierar i omfattning och funktion. Alla dessa har betalkort med kreditfunktioner, Beijer och K-rauta arbetar med mer omfattande kundklubbar knutna till kortet och Bauhaus är på väg att utöka sina nuvarande bonusfunktioner ytterligare. Silvans kort fungerar endast som ett kreditkort, företaget har provat att arbeta med kundklubb i Danmark men ansåg att det kostade mer än det gav. I stort finner jag dock att byggvarubranschen följer den trend som Blomqvist m fl. (1999) identifierar vilken innebär att det idag är vanligt att företag arbetar med lojalitetsprogram och att dessa utnyttjar pengar som huvudsaklig drivkraft. Blomqvist m fl. ser flera skäl för kunder att bli medlemmar i ett lojalitetsprogram; minskad osäkerhet, bättre information, minskade

kostnader etc. Kunderna har därmed möjlighet att minska sina transaktionskostnader. I byggvarubranschen innebär detta t.ex. att kunderna inte åker runt för att jämföra priser eller leta efter lämpliga inköpsplatser, att personalen kan känna till kundernas projekt och förutsättningar sedan tidigare, etc. Kunderna kan koncentrera sig på att göra en så bra affär som möjligt hos "sin" kedja. Kedjorna o sin sida vill att kunden ska stanna kvar hos dem så länge som möjligt, detta betalar de för genom att erbjuda rabatter, förmånliga finansieringsalternativ osv.

Jag uppfattar att vissa kedjor (ex. Woody och Beijer) ser en risk i att betala för mycket till kunderna och att kedjorna eventuellt också ger "onödiga" rabatter till kunder som skulle ha köpt till ordinariepris som Blomqvist m fl. påpekar. Även Gummesson ifrågasätter kopplingen mellan lojala kunder och lönsamhet (en del i kritiken till "service profit chain"), allt för kostsamma åtgärder genomförs för att få kunderna att stanna kvar. 10 av 12 respondenter anser dock att lojala kunder är mer lönsamma än andra, de får också stöd av Reichhelds lojalitetseffekt och Hougaard & Bjerre's värdekategorier, men som pekar på de olika faktorer som skapar lönsamhet i lojalitetssammanhang. Huruvida detta även gäller när kostnaderna för lojalitetsprogram är inräknade går det inte att dra några generella slutsatser om, det får utgå från fall till fall. Som exempel kan nämnas att K-rauta efter beräkningar har kommit fram till att deras kundklubsmedlemmar är mer lönsamma än andra kunder efter att ha dragit av driftskostnaderna för klubben. Det behöver inte betyda att detta gäller för alla kedjor och alla kundklubbar, men det visar att det är möjligt att hitta nivåer på rabatter och dylikt där lojala kunder är lönsamma.

Gummesson (2002) menar att verkan av lojalitetsprogram uttunnas då många företag har samma erbjudanden. Jag anser att detta kan vara fallet även i den byggvarubranschen eftersom en så stor andel av kedjorna erbjuder lojalitetsprogram. Lojalitetsprogrammen innebär ett pseudomedlemskap med full valfrihet för kunden och det finns inget som hindrar honom eller henne från att vara med i olika kedjors program samtidigt eller att byta från ett till ett annat.

En annan viktigt aspekt av lojalitetsprogrammen är den information om kunderna som kedjorna kan utvinna. Jag ser dock att kedjorna inte arbetar i så stor utsträckning med denna information i sitt relationsbyggande även om detta varierar kraftigt mellan dem. Blomqvist m fl. menar att informationen kan vara svår att hantera och analysera. Orsaken till att byggvarubranschen inte använder sig av den i alltför stor utsträckning i marknadsföringen är ofta att kedjorna inte vill begränsa sitt budskap mot kunderna av rädsla för att missa för många potentiella kunder. I de fall kedjorna använder sig av informationen är det ofta i samband med "temakvällar" i varuhuset som riktar sig till just stamkunder. Ofta kan dock alla som vill komma till dessa träffar, inte bara kortkunderna. 4 av 6 kedjor arbetar med sådana träffar, de benämns olika och har olika upplägg men samtliga har i stort sätt samma syfte. De vill dels bygga relationer till kunderna, dels vill de lära kunderna hur man använder kedjans produkter i syfte att öka försäljningen. Jag ser dessa träffar som tydliga exempel på relationsbyggande aktiviteter. Speciellt i Silvans fall där det är personalen själva som är "lärare" och kunderna får en chans att lära känna personalen på ett mer personligt plan än vad som sker i den dagliga verksamheten i varuhuset. Möjligheterna till starka relationer borde öka betydligt efter en sådan träff. En anledning är att kunden och personalen får ett naturligt samtalsämne – en gemensam nämnare i tematvällen, på samma sätt som Blomqvist m fl. (1999) menar att parterna kring i ett flygbolags lojalitetsprogram (kund och flygbolag) har fått något att bygga en dialog kring. Enligt Blomqvist m fl. bör företag låta lojalitetsprogrammen bli en integrerad del av företagets värdeskapande system. Programmen ska bli en del av

verksamheten i övrigt – och inte ett ytterligare påhäng i marknadsföringen. Jag anser att när byggvarukedjor arbetar på detta sätt med temakvällar har de låtit programmen bli en integrerad del av värdeskapandet. De genomför aktiviteter som involverar kunden, kunden ställer frivilligt upp på dessa eftersom han eller hon har ett eget intresse av att vara med. Båda parter har möjlighet att dra nytta av samarbetet.

Rådgivning

Samtliga respondenter (12 av 12) ser säljpersonalen i varuhuset som en av de absolut viktigaste ingredienserna i verksamheten. Detta beror till stor del på att många kunder inte har kunskap om vilka produkter de har behov av och säljpersonalen behövs för att kunna klargöra detta. Jag ser rådgivningen som en tjänst som ingår i priset när en kund köper produkter. Istället för att gå till facklitteratur eller gå på utbildning kan kunder fråga personalen och få motsvarande information. (Det går att ifrågasätta objektiviteten i säljpersonalens rådgivning eftersom de eventuellt kan utgå från det sortiment som erbjuds på respektive varuhus och inte vad som är fackmannamässigt korrekt, denna frågeställning ingår dock inte i detta arbetes syfte att utröna.) Själva rådgivningen i sig behöver inte indikera att kedjorna arbetar med RM, exempelvis använder sig Bauhaus och K-rauta av informationsplanscher på väggarna i varuhuset med motsvarande information så att kunderna kan ”hjälpa sig själva”. Men jag anser att rådgivningen fungerar som en grund för relationer och kunderna måste interagera med personalen för att rådgivningen ska få rätt resultat. Alla respondenter skildrar rådgivningen på ungefär samma sätt, det som varuhuschefen på Silvan beskriver som en ”ping-pongmatch”. Kunderna kommer in med ett problem eller en fundering, säljaren ställer frågor tillbaka som kunden besvarar. Säljaren ställer sedan upp ett eller flera alternativa tillvägagångssätt som kunden tar ställning till. Därefter sker eventuellt ett köp.

Det är stor skillnad på relationerna beroende på vilken kedja som betraktas. Beijer på Lidingö och Granngården i Dalby har många stamkunder som personalen känner till väl. Att varuhuschefen i Dalby till och med tycker det är bra att personalen tar lite tid över för att prata lite om väder och vind med kunderna visar på hur viktigt dessa företag anser det vara att ha en personlig relation till kunderna. Hos Beijer på Lidingö hälsar man gärna på en kund man inte känner igen om kunden verkar känna igen säljaren, (eftersom det är så många fler kunder att hålla reda på än tvärtom kan det vara svårt att känna igen alla). Det visar ytterligare på att kunderna uppskattar relationen till personalen och att företaget ser det som viktigt att upprätthålla dessa. Samma tendenser visar Woodys uppvaktning av storkunder som t.ex. investerar i ett kök. Att säljare åker hem till kunden både före och efter köpet ser jag som ett tecken på att företaget värdesätter relationerna. I större varuhus som exempelvis Bauhaus i Länna är det inte svårt att föreställa sig att relationerna förhåller sig på ett mer anonymt sätt. Och så är säkert fallet om man ska skulle genomföra kvantitativa mätningar på antalet stamkunder som personalen känner till i ett stort och i ett litet varuhus. Men enligt försäljningschefen i Länna är det förvånansvärt många stamkunder som har en personlig relation till säljarna och det är vanligt att det kommer telefonsamtal till varuhuset där kunder söker efter en viss säljare. Detta visar att de personliga relationerna inte bara byggs upp i mindre varuhus med en mer lokal kundbas. Det fungerar i princip på samma sätt på stora anläggningar med över 100 anställda, även om det antagligen inte är lika stor andel av kunderna som bygger upp relationer som i ett litet, lokalt varuhus.

Jag anser att det går att tala om en win-winsituation där kunderna får ”gratis” rådgivning och personalen får en chans att marknadsföra sina produkter. Huruvida rådgivningen är gratis går

självlklart att diskutera. Den är gratis på det sättet att kunderna inte behöver betala extra för att få den, men o andra sidan har kedjan anställd personal vars kostnader i slutändan täcks av kundernas inköp. De kunder som använder rådgivningen är vinnare och de kunder som inte behöver/ansöker rådgivningen kan ses som förlorare eftersom även deras inköp är belastade med personalkostnaderna.

Sammantaget anser jag att företagen eftersträvar långsiktigt samarbete och win-win-situationer med kunderna. Huruvida kunderna verkligen är lojala går dock att ifrågasätta. Kedjornas arbete med lojalitetsprogram, temakvällar och rådgivning är tydliga exempel på aktiviteter som söker relationer och lojalitet. Det som talar emot kan t.ex. vara bristen på bearbetning och användning av den information om kunderna som finns tillgänglig i lojalitetsprogrammen.

5.3.4 Alla parter i en relation har ansvar för det som händer, de måste vara aktiva.

Gummesson menar här att RM inte ska blandas ihop med traditionellt säljtänkande där det endast är leverantören som styr och ställer, det är viktigt att även kunden engageras. I byggvarubranschen aktiveras kunderna då de interagerar med personalen i samband med rådgivning. Det är dock inte alla kunder som behöver och/eller frågar efter rådgivning, många kunder kommer inte alls i kontakt med företaget på detta sätt och blir då inte delaktig om han eller hon inte söker kontakt på annat sätt. I stort sett alla respondenter skildrar kundmötet på samma sätt, se ”personal” ovan, som ett utbyte som går fram och tillbaka mellan kund och personal. I en sådan situation har både kund och säljare inflytande och ansvar för relationen. Desto mer information kunden ger säljaren angående sitt projekt desto bättre kan säljaren bidra med rådgivning. Kedjan kan inte sälja sina produkter i samma utsträckning om de inte lyssnar på kunden och sätter sig in i dennes situation.

Som nämndes ovan anser jag att man kan se på rådgivningen som en tjänst som sker i samband med köpet av produkter. Grönroos ställer fram tre grundläggande egenskaper för tjänster, en tjänst innebär: 1) processer, 2) att produktion & konsumtion sker åtminstone delvis samtidigt och 3) kunddeltagande. Jag tycker att ovan nämnda ”ping-pongmatch” passar mycket väl in på tjänstens grundläggande egenskaper. Som nämnts i teorikapitlet har interaktion vuxit fram som ett av nyckelbegreppen inom tjänstemarknadsföringen. Gummesson identifierar vissa interaktiva relationer i servicemötet (kap 2.3). Jag anser att kundmötet i detta fall passar in i den interaktiva relationen: ”interaktionen mellan leverantörens kontaktpersoner (frontlinjen) och kunden” i vilken kunden är medproducent. Beskrivningen av kunden som medproducent samspelar, enligt mig, ihop med Gummessons avståndstagande från Porters värdekedja, där företaget skapar värde för kunden. Detta sker till förmån för Wikström och Normanns värdestjärna där relationen och interaktionen ses som en del i den värdeskapande processen. Ytterligare ett sätt att visa på interaktionen mellan kund och företag är de kundroller som Gummesson presenterar (kap 2.1.4.3). Här ser jag framförallt ”Kunden som projektledare” (det är kunden som leder sitt eget projekt och tar beslut om inköp och tillvägagångssätt) och ”Kunden som leverantör av kunskap” (kunden beskriver sitt projekt för personalen) som lämpliga beskrivningar av kundens roll i byggvarubranschen. Även ”Kunden som producent” och ”Kunden som marknadsförare” anser jag passar kundrollen. Dessa kundroller visar på kundens stora delaktighet i processen.

Enligt Gummesson behöver företagen kontinuerligt få information om kunderna för att kunna arbeta med RM, han ser interaktionen med kunderna som det viktiga och behovet av undersökningar är ofta ett tecken på att man misslyckats. Han anser att marknadsundersökningar ger en historisk bild av kundernas uppfattningar men att det trots allt behövs undersökningar för att kunna överblicka svåra uppgifter i verksamheten. Detta resonemang stämmer väl överens med situationen i byggvarubranschen. Den största delen av information om kunderna kommer direkt från interaktionen som sker i varuhuset. Men ofta behöver kedjorna få en överblick över marknaden och en förståelse för kundernas beteende eftersom personalen där ofta inte är i direktkontakt med verksamheten. 5 av 6 kedjor genomför marknadsundersökningar bland allmänheten som ofta behandlar kännedom om varumärken etc. Flera av företagen genomför också kundundersökningar där kunden får hem en enkät att fylla i och skicka tillbaka, här mäts lojalitet, åsikter om det lokala varuhuset etc. Informationen finns där men ingen av kedjorna använder sig direkt av den i marknadsföringen. Endast 2 kedjor säger sig använda den insamlade informationen i den övriga verksamheten (ofta i samband med verksamhetsutveckling, t.ex. vid utveckling av nya varuhus). Vissa respondenter säger att de borde arbeta mer med att utnyttja informationen som erhålls i undersökningarna men att det ofta saknas resurser för att göra detta. Några av de nyare, internationella aktörerna säger sig komma att arbeta mer i framtiden med undersökningarna då deras respektive verksamheter funnits en längre tid i landet. Jag får en känsla för att kedjorna i vissa fall genomför marknadsundersökningar för att de ”ska” göra det och för att inte missa några radikala förändringar på marknaden. Risken finns här att företagen inte är tillräckligt aktiva att låta ”kundens röst” bli hörd vilket skulle minska kundens deltagandegrad och ansvar.

Dessa resonemang anser jag betyda att kunderna är delaktiga i relationen främst genom att de interagerar med personalen i varuhuset i samband med sina inköp. I de fall där kunder inte behöver rådgivning minskar deras delaktighet. Att företagen använder sin information om kunderna på ett så knapphändigt sätt minskar också kundernas delaktighet.

5.3.5 Relations- och servicevärderingar, inte byråkratjuridiska värderingar

Historiskt har kunderna ofta setts som ”statistiska genomsnitt” på grund av att företaget generellt sett fokuserar mer på sin verksamhet och t.ex. rutiner och lagar än vad de gör på kunderna. Men kunderna är källor till intäkter och ska sättas i centrum menar Gummesson. 4 av 6 byggvarukedjor uppger att de är mer intresserade av kunder än produkter i det avseendet att de hellre försöker hitta den produkt som kunden efterfrågar framför att sälja de produkter som finns ”i lager”. Detta kan indikera att majoriteten av kedjorna är relations- och serviceinriktade. Men eftersom 2 av 6 kedjor säger att de tvärtom är mer fokuserade på produkter än kunder finns det uppenbarligen svårigheter med att generalisera över hela branschen.

Hur ett företag behandlar en missnöjd kund kan ge en indikation på vad de anser är viktigast – kunden eller de egna rutinerna. En missnöjd kund kan enligt Hirschman (kap 2.1.3) välja mellan *Exit*, *Voice* eller *Loyalty*. Gummesson föreslog att det finns möjlighet till positiva utslag av alla dessa händelser för företaget. Jag finner att det i byggvarubranschen i alla fall finns exempel på att detta stämmer. Om kunden väljer *Exit* finns det enligt Gummesson en chans att få prata uppriktigt med kunden vilket kan förbättra relationerna till de kunder som är kvar. Detta har bland andra K-rauta i Nacka tagit fasta på, missnöjda kunder uppmanas kontakta personalen för att reda ut problemen. Om kunderna inte vill konfrontera personalen

kan de lämna en lapp i en ”tyck-till-låda” i varuhuset, på de förtryckta lapparna uppmanar personalen de missnöjda kunderna att lämna namn och nummer så att de kan kontakta kunden då ärendet utretts. Om kunden väljer *Voice* menar Gummesson att det beror på företagets agerande hur utgången kommer att bli. Här ser han begreppet *Recovery* som viktigt, det syftar till att beskriva hur företaget återställer relationen. Om en kund hos Silvan i Lund finner att en ”lockvara” är slut i varuhuset löser personalen situationen genom att låta kunden köpa en motsvarande, dyrare produkt för samma pris som ”lockvaran”. Om en kund söker en vara som tagit slut hos Woody i Danderyd kan personalen vidarebefordra kunden till en konkurrent som har varan på lager. (Detta visar också hur olika Silvan och Woody arbetar – Silvan fokuserar på att inte släppa kunden till en konkurrent och Woody fokuserar på att erbjuda kunden det han eller hon söker även om det innebär att en konkurrent ”får” affären.) Om kunden väljer *Loyalty* har företaget en missnöjd kund, men intäkterna vidhålls. Detta visar att det finns exempel på att kedjorna hanterar kunder på ett sätt som kan indikera relations- och servicevärderingar.

Majoriteten av kedjorna mer intresserade av att sälja de produkter som kunden efterfrågar framför de produkter som finns i lager. Jag anser att denna fokusering på kunden och de exemplen på hanteringen av missnöjda kunder tyder på att de värdesätter relations- och servicevärderingar framför byråkratjuridiska värderingar.

5.4 Diskussion kring CRM

5.4.1 Gummessons arbetssteg

Jag väljer att göra en analys utifrån Gummessons 5 arbetssteg (kap 2.2.2) eftersom den ger en tydlig bild av företags användande av CRM – RM i praktiken.

1. *Identifiera individuella kunder och klarlägg hur de kan nås.*
2. *Differentiera kunderna efter deras värderingar och behov.*
3. *Interagera med kunderna, för dialog.*
4. *Skräddarsy, behandla varje kund som en individ genom personlig kontakt eller en automatiserad process.*
5. *Gör relationen till en kontinuerligt lärande relation.*

1) De flesta företagen i byggvarubranschen arbetar på väldigt lika sätt i sin exponering mot kunden. De kan på ungefärligt sätt ringa in sin snittkund med avseende på ålder, bostadstyp, geografiskt område, etc. De måste dock vara uppmärksamma så att de inte väljer bort personer som skulle kunna vara kunder eftersom teoretiskt sätt kan vem som helst i Sveriges befolkning vara nästa kund. Därför gör de endast grova indelningar när de ska rikta sina största kanal ut i samhället – DR. I samtliga fall med kedjor som använder DR (inte Beijer och i viss mån inte heller Woody) görs indelning på basis av boendeform (villor och radhus) och geografisk belägenhet från närmsta varuhus.

Kedjorna försöker också nå tänkta kunder genom andra kanaler, som t.ex. vinjetter i inredningsprogram, idrottssponsring, etc. Överlag är denna marknadsföring inte så exakt och målinriktad som kedjorna skulle vilja, men de anser sig inte ha något val eftersom kundgrupperna är svåra att avgränsa.

2) Den enda differentieringen som görs i byggvarubranschen är indelningen av kunderna som medlemmar eller ickemedlemmar i kundklubbarna. Eventuellt går det även att se en indelning av kunder som köper för mycket pengar respektive lite pengar. I så fall läggs mer resurser på att serva de kunder som gör stora inköp, men o andra sidan menar företagen att en kund som handlar för lite pengar mycket väl kan komma tillbaka och handla för mycket pengar senare. Detta indikerar då att de inte gör någon indelning beroende på storleken av kundernas inköp.

3) Det sker en hel del interaktion med kunderna (se ovan), främst i fråga om rådgivningen av projekten men även i form av temakvällar och liknande. Även lojalitetsprogrammen har till syfte att föra en interaktion med kunden.

4) Varje kund som behöver det får en personlig kontakt med varuhusets säljpersonal. Beroende på storleken av inköpen får kunden en mer eller mindre skraddarsydd process. Personalen kan inför stora inköp göra hembesök hos kunden, delta i utmätningar och uträkningar osv.

5) Kunskapen om stamkunderna blir bättre och djupare allteftersom tiden går med olika projekt. Detta sker dels genom den personliga kontakten men också med den lagrade informationen i stamkortsregistren.

Jag anser att kedjorna i byggvarubranschen följer Gummessons angivna arbetssteg inom CRM till stor del. Men eftersom verksamheterna trots allt är inom detaljhandeln finns det svårigheter med att fullfölja och arbeta med CRM fullt ut.

5.4.2 Storbacka & Lehtinens hörnstenar

Inom området CRM väljer jag att även göra en analys utifrån Storbacka & Lehtinens tre hörnstenar, dessa ger en fördjupad bild av de värderingar CRM bygger på.

- *Kundvärde*
- *Process*
- *Ansvar*

Det är viktigt att företaget skapar *värde* för kunden menar Storbacka & Lehtinen. I byggvarubranschen skapar kedjorna kundvärde genom att erbjuda kringliggande tjänster som t.ex. rådgivning, lån av släpkärror, färgblandning vid köp av produkter. För att kunna skapa kundvärde anser Storbacka & Lehtinen att leverantören behöver en grundläggande förståelse för kundens *process*. Det är annars svårt att utveckla en relation som är till nytta för både kund och leverantör. Kundrelationen handlar därför om en process snarare än produkter och tjänster och syftet med CRM är att anpassa kundens och leverantörens processer efter varandra. I byggvarubranschen är detta processtänkande tydligt, alla respondenterna är medvetna om att kundernas periodvisa inköpsbeteende beror på att det är enskilda projekt som kunderna genomför. Detta gör att de kan tycka att en 200-kronors kund är väldigt viktig eftersom denna kan vara i början av sitt projekt och kan komma tillbaka för att göra ett inköp på 200 000 kr. Processtänkandet är tydligt i många andra avseenden, framförallt de internationella aktörerna försöker ha breda sortiment eftersom de vet att ett projekt ofta omfattar flera olika typer av produktgrupper (ex. en byggnation av ett färdigt uterum kräver produkter från grundmaterial och trästomme till väggfärg och möbler.) De söker därför affärer

med kunden över hela processen genom att erbjuda ett mycket brett produktsortiment. Även de nationella aktörerna använder ett allt bredare sortiment för att locka kunder. Kedjorna arbetar också med stödjande kunderna i processen med att erbjuda kringliggande tjänster (se ovan) som skapar värde för kunden. Storbacka & Lehtinen menar att syftet med CRM är att anpassa kundens och leverantörens processer efter varandra. Processerna ska då bli effektivare och båda parter tjänar på relationen. I byggvarubranschen sker detta eventuellt till en viss del men inte på det helgjutna sätt som dessa forskare menar. Affärsprocesserna är alltför standardiserade mellan parterna och några riktiga uppoffringar behöver inte göras från någon part.

Storbacka & Lehtinen menar att företag i allmänhet ofta är inriktade på kundernas uttryckta behov – och missar de behov som kunderna kanske inte är medveten om. Detta leder till en stel verksamhet som hindrar utveckling. I byggvarubranschen har kedjorna under de senare åren utvecklats och förändrats en hel del, detta har till största del skett på kedjornas initiativ. De har ”tagit ansvar” för relationen genom att de t.ex. starta temakvällar, arbetar fram nya samarbeten med hantverkare, utveckla kundkort etc. Men de arbetar inte i någon större utsträckning med utveckla verksamheten utifrån marknadsundersökningar.

Jag finner att kedjorna till stor del arbetar i linje med Storbacka & Lehtinens tre hörnstenar men det finns områden där de inte gör det, detta beror ofta på att detta arbetssätt inte passar in i verksamheten. Framförallt är kedjorna intresserade av att skapa värde för kunden genom att ha en förståelse för kundens process men även när det gäller ansvarsfrågan har det de senare åren skett en utveckling av den historiskt sett konservativa verksamheten som stärker även denna punkt i modellen. På det sätt som Storbacka & Lehtinen menar att CRM ska fungera är dock inte fallet i byggvarubranschen.

5.5 Vad talar emot RM?

Byggvarubranschen arbetar i stor utsträckning med massmarknadsföring, den externa marknadsföringen sker ofta i form av DR (5 av 6 företag). Denna reklam går oadresserad ut till ett stort antal hushåll, ofta i ett område som ligger en viss radie från närmsta varuhus. I dessa reklamblad presenteras erbjudanden med fokus på ”Pris och Produkt” vilket innebär en exponering av enskilda produkter kombinerat med priserbjudanden. Syftet är att med attraktiva produkter locka människor till varuhuset där ytterligare marknadsföring ska locka till merförsäljning utöver ”lockvaran” i reklambladet. Framförallt de internationella kedjorna arbetar på detta sätt, de har en stor fokusering på priserna och de utger sig ofta för att vara billigast i branschen. Detta styrks gentemot kunden med uttalanden om ”lägsta-priset-garanti” och ”mellanskillnaden tillbaka om varan är billigare hos konkurrent”. Denna massmarknadsföring förstärks av att varuhuset är stora till ytan, har en hög grad av självbetjäning, långa kassalinjer etc. Känslan som förmedlas är att stora försäljningsvolymerna pressar priserna, till fördel för både varuhuset och kund. Någon personlig kontakt mellan kund och varuhuspersonal är inte nödvändig förrän betalning ska ske i kassan. Det är därför inte konstigt att K-rautas marknadschef lyfter fram kassapersonalen som lika viktig som säljpersonalen för verksamheten. Storbacka & Lehtinen påpekar att denna typ av DR snarare handlar om information än kommunikation och även om det kan ses som rätt väg att gå i vissa verksamheter höjs ett varnande finger. Eftersom de flesta reklambyråer och marknadsavdelningar har fokuserat på masskommunikation har en immunitet mot information uppstått. Här påminner marknadsföringen mycket om 4P-modellen och tänkandet kring transaktionsmarknadsföring. Även de nationella kedjorna arbetar i viss mån på ovan nämnda

sätt, Beijer skiljer sig dock från mängden med att vara det enda företaget som inte arbetar med DR.

Bauhaus marknadschef säger att ”hela svenska folket är vår målgrupp” vilket förklarar svårigheterna med att använda mer träffsäkra marknadsföringsinsatser. Som nämnts är företagets externa reklam till största del DR, detta beror på att kedjorna inte vill missa potentiella kunder. Men det finns även andra, betydligt mindre i omfång, parallella kampanjer. Dessa är riktade mot mer specifika målgrupper i linje med det som Storbacka & Lehtinen föreslår; ”... det är viktigt att identifiera de tillfällen då konsumenten är mottaglig för information”. Exempel på detta är att Woody annonserar i en tidning som ges ut till alla som blivit beviljade bygglov, Granngården syns i vinjetter till gör-det-själv-program på TV etc.

Kedjorna har ofta många kunder och många säljare, det kan vara svårt att i så stora verksamheter få direkt kontakt med kunderna och även om kontakter uppstår kan det finnas en risk i att överdriva den och dess inverkan. Den av mig rosade rådgivningen behöver lite risk också för att verkligheten och inte en utopi ska skildras... Eftersom det är så många kunder och säljare i denna bransch går det inte att säga att rådgivningen alltid fungerar ”som den ska”, som både informationsförmedling och relationsfrämjare. Min undersökning indikerar att kundkontakter knyts med vissa säljare men att inte alla säljare har dessa egenskaper. Det finns säkerligen många kunder till byggvaruhus som får svar på vissa frågor, varken mer eller mindre, och sedan går därifrån utan att det byggs upp någon relation överhuvudtaget. Det betyder att rådgivningen i vissa fall endast fungerar som informationsförmedling och inte relationsfrämjare. I detaljbranschen är begrepp som dagskassa, omsättning och merförsäljning mycket viktiga begrepp. Kedjorna arbetar mycket med fokus på volymer och är säljinriktade genom att t.ex. försöka driva försäljningen mot dyrare och bättre produkter (exempelvis Bauhaus). I en sådan värld kan det ses som en motsättning att samtidigt tala om win-win-situationer.

Ett sätt att beskriva motsättningar till RM inom byggvarubranschen är att studera de transaktionskostnader som minskas vid en lyckad RM-strategi (kap. 2.1.4.4). Hougaard & Bjerre nämner följande variabler: *kundspecifika tillgångar, friktioner och opportunist* samt *kundlivscykel*. Som jag ser det har kedjorna i byggvarubranschen ytterst minimala kundspecifika tillgångar, det uppstår därför heller inte så stora möjligheter till friktioner och opportunist mellan parterna (hos Woody kan detta eventuellt uppstå då rabattsatserna baseras på vad kunden själv uppger att han eller hon kommer att handla för i framtiden). I kundlivscykeln ses transaktionskostnaderna som höga i början av relationen för att sedan minska kraftigt, ett ”CLC-breakeven” nås då kostnaderna är mindre än intäkterna från en viss kund. Men i byggvarubranschen är kostnaderna för en enskild kund i början av en relation inte stora: Silvan uppger att ett DR-blad kostar 3 kr styck och hos Woody i Danderyd innebär ett välkomsterbjudande till nyinflyttade i närområdena en grenfördelare som antagligen inte kostar många kronor. För den enskilda kunden nås i dessa fall breakeven snabbt, (men för både Silvan och Woody måste de kunder som kommer till varuhuset betala för alla de kunder som är med i målgruppen men som inte blir nya kunder.) Byggvarubranschen har knappa kundspecifika tillgångar, små möjligheter för friktion och opportunist samt låga kostnader i början på kundlivscykeln, detta ser jag som tecken på transaktionsmarknadsföring snarare än RM.

Det finns vissa delar i verksamheterna som talar emot RM, främst gäller det kedjornas massmarknadsföring och det stora antal kunder och säljare.

5.6 Diskussion utifrån definitioner av RM

För att analysera begreppet RM mer översiktligt väljer jag att även föra en diskussion kring de definitioner som gjorts i frågan. Jag har valt ut två stycken som är grundläggande men ändå olika, dessa definitioner kompletterar varandra på ett bra sätt anser jag.

5.6.1 Gummessons definition

Gummesson (2002) definierar RM följande:

”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.”

I byggvarubranschen anser jag att kedjorna arbetar mycket med framförallt relationer och interaktion. Marknadsföringen består också till stor del av massmarknadsföring och jag anser att om något står i centrum så är det den rena försäljningen.

5.6.2 Hougarrd & Bjerre's definition

Hougarrd & Bjerre (2002) ger följande definition av RM:

”Relationship marketing is: Company behaviour with the purpose of establishing, maintaining and developing competitive and profitable customer relationship to the benefit of both parties.”

Denna definition passar mycket bättre in på byggvarubranschens verksamhet än den nämnda ovan. Kedjorna etablerar relationer genom DR, de upprätthåller dem med t.ex. rådgivning och lojalitetsprogram och de utvecklar dem med t.ex. temakvällar. Dessa aktiviteter genomförs främst för att skapa lönsamhet för kedjan själv men för att uppnå detta ingår det att man även strävar efter nöjda kunder. Som helhet tycker jag därför att denna definition passar väl in på byggvarubranschen.

5.7 Skillnader mellan kedjorna

I teorikapitlet beskrevs att RM kan ses som en motpol till transaktionsmarknadsföring på en skala. Inom transaktionsmarknadsföring säger det faktum att man gjort affärer med en kund ingenting om sannolikheten att göra affärer igen. Det betyder inte att transaktionsmarknadsföring behöver vara en sämre strategi än RM, tvärtom kan det i vissa verksamheter vara betydligt mer lämpligt. Som kommit fram i analysen finns det en del skillnader mellan de nationella och de internationella kedjorna. I en jämförelse mellan RM och transaktionsmarknadsföring som två ändpunkter på en skala anser jag att de nationella kedjorna hamnar något närmare RM än de internationella kedjorna. Framförallt är det storleken på varuhuset som ger den omedelbara förmedlingen av massförsäljning. De nationella kedjorna har ofta ett produktutbud som är mer specialiserat och inriktat mot en

smalare kundgrupp, detta för med sig att dessa företag ofta väljer personal som har produktkunskapen (framför säljkunskapen) som behövs för vissa, eventuellt mer avancerade, produkter. De nationellas varuhus ligger ofta inte placerade i samband med köpcenter eller liknande. Kunderna som kommer till varuhuset är antagligen färre till antalet än hos de internationella kedjorna, men de är mer krävande och möjligheterna till relationsskapande är därmed större. Det är också tydligt i min undersökning att personalen oftare har en nära relation med kunderna hos de nationella kedjorna, även om det är svårt att bedöma när inga direkta kundmätningar har utförts i denna undersökning. Det kan dock vara så att de nationella kedjorna utesluter vissa kunder – alla kunder har inte möjlighet att delta i relationen. Innan de nationella kedjorna kom till Sverige hade branschen en tradition av att vara något av en ”brädgårdshandel” där man som novis kan ha det svårt att känna sig välkommen. Har man som privatkund ingen kunskap om produkterna och dess funktioner kan det vara svårt att få den kunskapen i ”brädgårdshandeln”. Detta kan man se i t.ex. tidigare reklamblad där kedjorna vände sig till redan invigda med lockpriser utan vidare produktförklaringar.

De internationella kunderna är mer öppna mot de kunder som inte kan så mycket sedan tidigare, även om de också försöker locka till sig andra typer av kunder. De internationella kedjorna också ofta stora resurser i ryggen då de genomför etableringar på nya marknader. De har redan färdiga marknadsföringsredskap som t.ex. varumärke, utformning av lokalerna, kundkort och kundklubb som de kan applicera enhetligt på alla varuhus och då erhålla en starkare kommunikation ut mot kunderna.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som analysen leder fram till.

Det finns tydliga exempel på att byggvarubranschen arbetar med RM men det finns också exempel på att de arbetar mer med transaktionsmarknadsföring. Det finns vissa problem med att analysera verksamheten beroende på kundproblematiken, kunderna är väldigt många och deras beteende varierar stort. För att kunna dra några slutsatser måste jag därför generalisera en del.

Utifrån analysen av Gummessons synsätt finner jag att kedjorna i byggvarubranschen till stor del arbetar med RM, framförallt är det kedjornas vilja att genom olika aktiviteter skapa lojalitet som understryker detta. Detta sker framförallt med lojalitetsprogram, temakvällar och rådgivning. Även interaktionen med kunderna är viktig i RM-sammanhang. Kundfokus, hantering av missnöjda kunder och att marknadsföring och försäljning är så pass stora delar av verksamheten bidrar ytterligare till överensstämmelsen med Gummessons synsätt. Det finns dock tvivel på från kedjorna på hur lojala kunderna verkligen är och om kunderna inte är i behov av rådgivning minskar möjligheterna till interaktion mellan säljare och kund.

Vad gäller Gummessons arbetssteg i CRM, det praktiska förfarandet av RM, ser jag att företagen i byggvarubranschen arbetar i riktning mot CRM, men eftersom kedjorna trots allt är i detaljhandelsbranschen går det inte att ägna varje enskild kund den uppmärksamhet som krävs för att de fullt ut ska sägas arbeta med CRM. När det gäller Storbacka & Lehtinens tre hörnstenar finner jag en starkare överensstämmande bild av verksamheterna än i Gummessons arbetssteg. Men även här framgår att verksamheten i byggvarubranschen inte är lämpad att fullt ut arbeta med CRM.

Det som talar emot att kedjorna arbetar med RM är framförallt den massmarknadsföring som kedjorna använder i allt från omfattande utskick av DR till stora varuhus med många produkter och många kassor. Verksamheten är uppbyggd på ett sätt som ska göra det snabbt och smidigt att handla och det finns därför bara ett naturligt stopp, som även fungerar som en kontaktpunkt, nämligen besöket i kassan. Både kunderna och säljarna är ofta många till antalet och detta skapar en opersonlig och anonym miljö.

Av de två definitioner av RM som tagits upp visar Hougarrd & Bjerre's en tydligare överensstämmelse än Gummessons i byggvarubranschen. Detta visar på min allmänna slutsats som är att det finns tendenser i verksamheten som tyder på att det faktiskt arbetas med RM inom byggvarubranschen. Men dessa är inte tillräckligt starka för att övertyga mig om att det finns en full acceptans av RM som synsätt genomsyrar byggvarubranschen. Däremot finns det tydliga exempel på att företagen har plockat vissa verktyg inom RM för att just de passar deras verksamhet.

De olika företagen i undersökningen skiljer sig från varandra och det finns en tendens till att de nationella företagen arbetar mer med RM jämfört med de internationella företagen.

7 Undersökningens bidrag

I detta kapitel presenteras undersökningens teoretiska och praktiska bidrag.

7.1 Teoretiskt bidrag

Denna studie bidrar till den forskning som finns inom området RM. Framförallt kan man se undersökningen som en beskrivning av hur en enskild bransch arbetar med RM och hur de olika begreppen inom RM kan användas i en viss verksamhet. Kartläggningen av marknadsföringen inom byggvarubranschen har utökats i och med denna studie!

7.2 Praktiskt bidrag

Undersökningen ger en översiktlig bild av de stora byggvarukedjorna som verkar i Sverige. Den kan ses som en sammanställning av tidigare känt material men den tillför framförallt ny information från personer inom kedjorna. Med fakta från både marknadschefs- och varuhuschefs-nivå ges en bred bild av och en ökad förståelse för marknadsföringsmekanismerna i byggvarubranschen.

8 Referenser

8.1 Publicerade källor

Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan; Haeger, Tomas; Storbacka, Kaj (1999) ”Det kundnära företaget”, Liber Ekonomi.

Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan; Haeger, Tomas (2000) ”Relationsmarknadsföring: vinnande strategi i en ny ekonomi” Liber?

Eriksson, Lars Torsten & Weidersheim-Paul, Finn (1997) ”Att utreda, forska och rapportera”, Liber Ekonomi, Malmö.

Grönroos, Christian (1993) ”From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing”, meddelande från Svenska handelshögskolan, 0357-4598;263, 1993, Helsingfors.

Grönroos, Christian (2002) ”Service management och marknadsföring – en CRM ansats”, Liber Ekonomi.

Gummesson, Evert (2002) ”Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R”, Liber Ekonomi.

Halvorsen, Knut (1992) ”Samhällsvetenskaplig metod”, Studentlitteratur, Lund.

Hougaard, Søren & Bjerre, Mogens (2002) ”Strategic Relationship Marketing”, Samfundslitteratur.

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

Reinartz, Werner & Kumar V (2003) ”The Mismanagement of Customer Loyalty”, Harvard business review.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2000) ”CRM – Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?”, Liber Ekonomi, Malmö.

Söderlund, Magnus (2001) ”Den lojala kunden”, Liber Ekonomi.

8.2 Tidskrifter

Dagens Industri, datum: 2000-02-04
”Hemmasnickarna är hans bästa kunder”

Göteborgsposten ekonomi, datum: 1998-08-01
”Semestertid är tid - för renovering”

Göteborgsposten ekonomi, datum: 2001-10-23
”Nya byggvaruhus pressar priserna”

Resumé, datum: 1999-05-27
”Beijer byter byrå och bygger image”

Sydsvenska Dagbladet Näringsliv, datum: 2001-09-26
”Kampen hårdnar om gör-det-själv-kunder”

Uppsala Nya Tidning, datum: 1999-04-10
”Sveriges största byggkedja bildad”

8.3 Muntliga källor

Bauhaus:

Pia Jägerhorn, försäljningschef Länna, besöksintervju den 12 december 2003.

Fredrik Englund, marknadschef, besöksintervju den 12 december 2003.

Beijer Byggmaterial:

Åke Werner, varuhuschef Lidingö, besöksintervju den 15 december 2003.

Bo Jägenstedt, marknadschef, besöksintervju den 16 december 2003.

Granngården:

Micael Tuveesson, varuhuschef Dalby, besöksintervju den 26 november 2003.

Owe Selin, marknadschef, besöksintervju den 13 januari 2004.

K-rauta:

Mikael Westerback, varuhuschef Nacka, besöksintervju den 4 december 2003.

Maria Råsten, marknadsföringschef, besöksintervju den 15 december 2003.

Silvan Bygg:

Torben Jacobsen, varuhuschef Lund, besöksintervju den 21 november 2003.

Mikael Langberg, marknadskonsult, ansvarig Sverige (placerad på huvudkontoret i Danmark), telefonintervju den 10 december 2003.

Woody Bygghandel (Interpares):

Jens Karlsten, platschef Danderyd, besöksintervju den 3 december 2003.

Bertil Salomonsson, marknadschef, besöksintervju den 3 december 2003.

Övriga muntliga källor:

Björn Rådström, vd Bygghandlarna, telefonintervju den 20 oktober & den 18 december 2003.

Elisabeth Sjöstedt, assistent Bygghandlarna, telefonintervju den 17 oktober 2003.

8.4 Elektroniska källor

www.bauhaus.se

www.beijer.se

www.granngarden.se

www.k-rauta.se

www.silvan.se

www.woody.se

Bilaga: Frågeformulär

1) Kedjan

- a) Kan Ni berätta lite allmänt om kedjan?
- b) Och kort om dess marknadsföring?

2) Varuhuset (endast till varuhuschefer)

- a) Kan Ni berätta lite allmänt om detta varuhus och om Din roll i verksamheten?
- b) Och allmänt om hur Ni arbetar med marknadsföring lokalt?

3) Relationsstruktur

- a) Vilken är Er bild av kundbasen, vilken typ av kunder har Ni?
- b) Hur ser Ni på kundrelationerna?
- c) Vilken är personalens roll i kundrelationerna?
- d) Arbetar Ni med något lojalitetsprogram?
- e) Sköter Ni Era relationer genom många olika kanaler (t.ex. genom att använda modern informationsteknologi)?
- f) Vilken typ av information har Ni om kunderna?
- g) Hur använder Ni denna information?
- h) Förfinas kundrelationer på basis av insamlade kunddata?

4) Skapa, utveckla & avsluta relationer

- a) Hur rekryterar Ni nya kunder?
- b) Väljer Ni Era kunder med omsorg?
- c) Är marknadsföringsaktiviteterna mest inriktade på att utveckla befintliga relationer eller på att skapa nya?
- d) Hur gör Ni för att kunderna ska komma tillbaka?

e) **Arbetar Ni systematiskt med att skapa bindningar till Era kunder?**

f) **Vilka mervärden försöker Ni tillföra relationen?**

g) **Vad är viktigast:**

duration? (hur länge kunden är kund)

eller

volym? (den omsättning en viss kund bidrar med)

h) **Varför är kunderna lojala mot Er?**

i) **Har Ni några olönsamma kunder?**

5) **Allmänt**

a) **Ser Ni relationerna som en "win-win"-situation i ett plussummespel?**

b) **Är kunderna delaktiga i relationen?**

c) **Utgår verksamheten från kunderna?**

d) **Anser Ni att det lönar sig att arbeta med relationer och att skapa lojala kunder, eller är kostnaderna för att göra detta större än vinsterna? Är lojala kunder lönsamma?**