



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Relationsmarknadsföring - ett sätt att skapa kundlojalitet?

- Relation och värdeskapande inom dagligvarubranschen



Tobias Fredriksson
Niklas Frithiof
Niloufar Ghorbanpour Rasekh

Handledare:
Ulrika Westrup
Veronica Åberg

C-uppsats – VT 2011

Tack till ...

Vi skulle vilja tacka våra handledare, Ulrika Westrup och Veronica Åberg, som har väglett oss under arbetets gång.

Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till de som ställt upp på våra intervjuer. Dessa personer har med intresse och engagemang tagit emot våra frågor och delat med sig av sin information och kunskap kring ämnet.

Till sist vill vi tacka de personer som har tagit sin tid och besvarat vår enkätundersökning.

Tack!

Niloufar, Tobias och Niklas

Sammanfattning

Titel: Relationsmarknadsföring- ett sätt att skapa kundlojalitet?

Kurs: SMKK01, C-uppsats 15 hp

Handledare: Ulrika Westrup, Veronica Åberg

Problem: Intresset för uppsatsen grundar sig på att relationsmarknadsföring är både ett populärt och aktuellt ämne. Uppsatsen vill lyfta upp relationsmarknadsföring inom dagligvaruhandeln, och undersöka hur företag skapar relationer i en bransch som präglad av hård konkurrens. Skapas värde av de marknadsföringstekniker som används idag? Vad är det i relationsmarknadsföring som påverkar kundernas lojalitet?

Syfte och frågeställning: Denna uppsats syftar till att studera hur ett företag inom dagligvaruhandeln arbetar med relationsmarknadsföring, och vilka effekter det medför ur både ett företagslednings- och kundperspektiv. Uppsatsens frågeställningar är: Hur arbetar ledningen på ett företag inom dagligvarubranschen med olika tekniker för att bygga och stärka relationer med sina kunder? Skapar ledningens arbete värde hos kunder och ökar deras lojalitet?

Materialinsamling: Materialet till denna uppsats är huvudsakligen insamlat genom vetenskapliga artiklar, akademisk litteratur, intervjuer med fyra personer varav tre personer på ledningsnivå och en butikschef, samt en enkätundersökning.

Slutsatser: Resultatet av studien har visat, att verktygen för relationsmarknadsföring inte är de mest värdeskapande för kunderna. I studien framkom det att det som är mest värdeskapande för kunderna är traditionella marknadsföringsverktyg som bland annat sortiment och pris. Därför bör inte relationsmarknadsföring ersätta den traditionella marknadsföringen, utan komplettera den. Studien har även visat att det personliga kundbemötandet i butik är det främsta verktyget för att skapa relation med kunder. Enligt studien är det svårt att definiera vilka kunder som är lojala, vilket försvårar frågan om relationsmarknadsföring leder till kundlojalitet.

Nyckelord: Relationsmarknadsföring, CRM, lojalitetsprogram, värdeskapande, lojalitet, dagligvaruhandel.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Problemformulering	3
1.2.1 Syfte och frågeställning	4
1.3 Disposition	4
2. Metod	6
2.1 Val av ämne samt tillvägagångssätt	6
2.2 Studiens vetenskapliga metoder	6
2.2.1 Intervjuer med ledningen	7
2.2.2 Självreflektion - intervjuer med ledningen	8
2.2.3 Enkätundersökning med kunder.....	8
2.2.4 Självreflektion - enkätundersökning med kunder	9
2.3 Databearbetning	10
2.4 Validitet och reliabilitet av insamlat material	10
2.5 Val av teori och insamling av teoretiskt material.....	11
3. Teoretiskt ramverk	12
3.1 Tema: Relationsmarknadsföring	12
3.1.1 Traditionell marknadsföring kontra relationsmarknadsföring	12
3.1.2 Kundlojalitetsprogram – ett verktyg inom relationsmarknadsföring	14
3.1.3 CRM – en teknik för utveckling av kundrelationer	15
3.1.4 ROR - relationens ekonomiska avkastning	16
3.2 Tema: Värdeskapande.....	17
3.2.1 Företag och kund skapar värde tillsammans	17
3.3 Tema: Lojalitet.....	18
3.3.1 Vad är kundlojalitet?	18
3.3.2 Vem är en lojal kund?	19
3.4 Sammanfattning av det teoretiska ramverket.....	20
4. Redovisning av empiriskt material	21
4.1 Företagets övergripande strategi	21
4.2 Ledningens syn på relationsmarknadsföring.....	21
4.2.1 Företagets relationsstrategi	23

4.2.2 Aktiviteter i butiken	23
4.2.3 Ledningens arbete med CRM	24
4.3 Ledningens syn på värdeskapande	25
4.4 Vad är ledningens uppfattning om kundlojalitet?	27
4.5 Resultatet av kundundersökningen	28
5. Analys	31
5.1 Tema: Relationsmarknadsföring	31
5.1.1 Relationsmarknadsföring inom dagligvaruhandeln	31
5.1.2 Kundlojalitetsprogram – ett effektivt verktyg för marknadsföring?	32
5.1.3 CRM har fått större uppmärksamhet.....	34
5.1.4 Att mäta ekonomiska effekter av relationsmarknadsföring	36
5.2 Tema: Värdeskapande.....	36
5.2.1 Butiken vill skapa relationer, uppskattas det av kunder?	36
5.3 Tema: Lojalitet.....	38
5.3.1 Kundlojalitet är A och O, men känner sig kunderna lojala?	38
5.4 Vilka slutsatser kan dras av analysen?	41
5.4.1 Tema: Relationsmarknadsföring	41
5.4.2 Tema: Värdeskapande.....	42
5.4.3 Tema: Lojalitet.....	42
6. Avslutande diskussion	44
6.1 Diskussion.....	44
6.2 Reflektion.....	45
Källförteckning	46
Bilaga 1	50
Bilaga 2	52
Bilaga 3	55
Bilaga 4	58

1. Inledning

Relationsmarknadsföring är en av de största utmaningarna när det gäller just dagligvaruhandel, men det som är oerhört viktigt är att kunna komma åt det. Lyckas man där då har man kunden.

Ovanstående citat kommer ifrån en intervju med CRM-ansvarig (2011-04-06) på det företag som studerats i detta arbete. Det visar på att relationsmarknadsföring kommer ha en stor betydelse inom dagligvaruhandeln framöver. Det är dock ingen snabb och enkel lösning för företag, utan bör ses som en strategi, och om det utnyttjas rätt är det en effektiv metod för företag att använda sig av (marketingmagic.ca).

Dessa synpunkter beskriver det relativt nya marknadsföringssynsättet, relationsmarknadsföring. Utifrån ett historiskt perspektiv har den traditionella marknadsföringsmixen dominerat marknadsföringens forskning och praktik sedan den infördes på 1960-talet (Grönroos 1994 s 4). Marknadsföringsmixen innehåller fyra P i form av produkt, pris, plats och påverkan (Ibid.). Transaktionsmarknadsföring ser kunder som oidentifierade medlemmar av ett segment, som ska övertalas att göra oberoende val av ett visst alternativ (Grönroos 2008 s 41). Prahalad och Ramaswamy (2004a s 4) menar också att den traditionella synen på värdeskapande utgick från att företag och konsumenter hade skilda roller gällande produktion och konsumtion. En relation hör alltså inte hemma i marknadsföringsmixen (Grönroos 2008 s 55).

Den traditionella marknadsföringen var främst inriktad på enskilda transaktioner. Under de senaste åren har det skett en förändring som innebär att detta paradigm har börjat förlora sin ställning mot relationsbyggande eller vad som kallas relationsmarknadsföring (Bauer, Grether & Leach 2002 s 155). Detta är en ny ledande metod inom marknadsföringslitteraturen (Grönroos 1994 s 4). Det är viktigt att företag förstår att dagens konsumenter själva vill vara delaktiga och interagera med företag, för att gemensamt skapa värde. Företag kan inte längre agera självständigt när de utformar ett tjänsteerbjudande eller bestämmer sin marknadskommunikation. Även konsumentens roll har förändrats, från passiv till aktiv, från omedveten till medvetande (Pralhalad & Ramaswamy 2004a s 4-5).

Relationsmarknadsföringsstrategier har ofta varit ett sätt att förbättra företagets finansiella resultat. Ökad kundlojalitet och påverkan på vinsten har flera gånger nämnts som motivet för

bytet från transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring (Palmer & Bejou 2005 s 6). Men hur ser detta ut i detaljhandelsbranschen?

Detaljhandlaren lever i en dynamisk och konkurrenskraftig miljö. Ökad globalisering, mättade marknader och ökat antal konkurrenter leder till att aktörer inom detaljhandelbranschen söker sig till konkurrensfördelar, genom att förbättra sina relationer med kunder. Det här är inget nytt koncept, men sökandet efter konkurrensfördelar med hjälp av relationer och interaktioner har fått nytt liv (Anderson, Jolly & Fairhurst 2007 s 394). När det gäller marknadsföring till konsumenter är det detaljhandelsbranschen som har visat mest intresse för att utveckla strategier för relationsskapande (Egan 2000 s 380). Detaljhandelföretag ser nu på kundrelationer som ett verktyg som kan bygga kundvärde, vilket i sin tur kan leda till ökning av företagets värde (Anderson et al 2007 s 394).

Det finns forskare som menar att företag inom detaljhandeln har gjort felsatsningar i sin marknadsföring de senaste åren och lagt stora resurser på tv- och direktreklam (Artikel 1 marknadsmedia.se). Det viktiga är att kunna nå kunder när de befinner sig i butiken och shoppar. Butiken blir därför en allt mer intressant och dynamiskt plats, där kunder kan bjudas på provsmakningar och ta del av olika erbjudande. För att vinna mest ska man förnya sig mest (Artikel 1 marknadsmedia.se). Butiker ska då ha koll på vad som rent demografiskt händer med konsumenten, hävdar Cecilia Gyldén, vd för företaget Movement som jobbar med affärsutveckling inom dagligvarubranschen (Artikel 2 marknadsmedia.se).

Enligt tidningen Marknadsmedia har detaljhandlare i många år försökt pressa priserna eftersom priset alltid har varit i fokus. Resultatet av allt lägre priser och kostnadsbesparingar har inneburit att kvaliteten på dagligvaror har blivit sämre. Situationen har dock ändrat sig. Konsumenter är idag beredda att betala mer för den kvalitet de förväntar sig (Artikel 1 marknadsmedia.se).

För några år sedan var det enbart ett fåtal livsmedelsbutiker i Storbritannien som försökte identifiera sina kunder och bygga långvariga relationer med dem (Lock 1998 s 412). Orsaken till frånvaron av relationsmarknadsföring inom dagligvarubranschen, är att det helt enkelt inte har varit tillräckligt kostnadseffektivt för att kunna användas som en konkurrensfördel. Teknologin för att interagera och närma sig kunden var bristfällig, och därför valde butiker att satsa på annat än relationsmarknadsföring (Ibid.). Den moderna formen av relationsmarknadsföring tog fart

under början av 1990-talet (Nordfält 2008 s 272). Utvecklingen har gått framåt, och idag är det både möjligt och kostnadseffektivt att ta del av relationsmarknadsföringstekniker såsom lojalitetskort (Lock 1998 s 412).

1.2 Problemformulering

Egan (2000 s 380) hävdar att det bakomliggande målet för all marknadsföring, i alla fall på lång sikt är att bidra till lönsamhet, och enligt honom är relationsmarknadsföring baserat på två vinstdrivande argument. Det första handlar om att befintliga kunder kostar mindre att behålla än att locka till sig nya (Ibid.), vilket kan kopplas till Movarrei & Vessals (2006 s 263) uttalande, som handlar om att attraherande av nya kunder skulle kosta tre till fem gånger mer än att behålla en befintlig kund. Det andra vinstdrivande argumentet handlar om att ett säkerhetsställande av kundlojalitet över en viss tid leder till överlägsen vinst (Egan 2000 s 380).

Relationsmarknadsföring kan ses som en utmaning för organisationer. Det finns alltså ingen garanti att de kunder som är nöjda med sina relationer återkommer till företaget. På grund av existens av flera aktörer, lättare tillgång till information och de ökade antalen konkurrensverktyg som finns bland aktörer på marknaden, kan lojaliteten brytas när som helst (Palmer & Bejou 2005 s 6). Är nöjda kunder även lojala kunder? Skulle man inte haft nöjdare kunder utan relationsmarknadsföring? Palmer och Bejou (2005 s 8) skriver att bara 20 procent of USA:s finansiella institutioner som har introducerat *Customer Relationship Management* (CRM, en strategi inom relationsmarknadsföring) fick ökad lönsamhet, och där ser man på CRM som en olycklig strategi.

Den nya ekonomin behöver i hög grad nytänkande när det gäller marknadsföring och management (Gummesson 2002a s 38). Som Grönroos (2008 s 55-56) hävdar i sin bok, *Service management och marknadsföring*, krävs det ett marknadsmässigt tänkande i *hela* organisationen om man ska kunna hantera kundrelationer på ett framgångsrikt sätt. Tolkningen blir då att vilken uppfattning ledningsgruppen har om relationsmarknadsföring, vilka strategier de väljer och hur de vill implementera sina strategier inne i butiker är mycket viktiga. Hur butikspersonalen uppfattar ledningen och kommer förverkliga strategier är också viktigt.

Intresset för relationsmarknadsföring är stort, men samtidigt föreligger svårigheter att implementera relationsmarknadsföringsstrategier i praktiken (Gummesson 2002a s 38; Zinkhan

2002 s 84). Ett problem är exempelvis otillräcklig kunskap bland de personer som ska implementera relationsmarknadsföringstekniker. Andra problem är att relationsmarknadsföring läggs under belägring av den traditionella marknadsföringen, och de tekniker som används för implementering av relationsmarknadsföring blir ofta förankrade i marknadsföringens värde, snarare än i relationsmarknadsföringens värde (Gummesson 2002a s 38).

Av det som står ovan förstår vi att relationsmarknadsföring är ett både aktuellt och populärt ämne. Vi, författarna av denna uppsats är därför intresserade av ämnet och vill lyfta fram relationsmarknadsföring inom dagligvaruhandeln. Självklart används olika typer av kundrelationstekniker inom branschen. Hallgren (2009 s 13) skriver att relationsmarknadsföring är numera ett internationellt respekterat alternativt synsätt till den traditionella marknadsföringsmixen. Det som är intressant att studera är anledningen till varför dagligvarukedjor använder sig av relationsmarknadsföring. Är det värdeskapande som är nyckeln, eller det bara har blivit en trend att följa? Hur jobbar företag inom branschen för att skapa relationer till sitt varumärke och butikskedja? Hur tänker ledaren och kunder?

1.2.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att fördjupa oss i ämnet relationsmarknadsföring inom dagligvaruhandeln. Vi vill studera hur dagligvarubutiker arbetar med detta, och vilka effekter det medför ur både ett företagslednings- och kundperspektiv.

Med tanke på vårt syfte försöker vi besvara följande frågor under uppsatsens gång:

- Hur arbetar ledningen på ett företag inom dagligvarubranschen med olika tekniker för att bygga och stärka relationer med sina kunder?
- Skapar ledningens arbete värde hos kunder och ökar deras lojalitet?

1.3 Disposition

Nedan följer en kort disposition av uppsatsen.

Del 2: Metod - Metodavsnittet redogör för val av ämne samt tillvägagångssätt och vilka metoder som har använts i studien. Det beskrivs även hur det empiriska materialet har samlats in och bearbetats. Avsnittet avslutas med en förklaring till val av det teoretiska ramverket samt insamling av teoretiskt material.

Del 3: Teoretiskt ramverk - Det teoretiska ramverket består av begrepp och teorier inom våra valda teman relationsmarknadsföring, värdeskapande samt kundlojalitet.

Del 4: Resultat - Här presenteras det insamlade empiriska materialet från utförda intervjuer och enkätundersökningen.

Del 5: Analys - I analysen ställs det insamlade empiriska materialet i relation till det teoretiska ramverket.

Del 6: Diskussion och slutsatser - Uppsatsen avslutas med en diskussion av sammanfattade slutsatser samt reflektion där det ges förslag till framtida forskning.

2. Metod

I detta avsnitt redogörs valet av ämne, bransch samt studieobjekt. Det beskrivs hur metoderna, intervjuer och enkätundersökning, har valts och hur de genomfördes. Det finns även två korta självreflektioner angående dessa. Avsnittet behandlar vidare val av teoretiskt ramverk, datainsamling, databearbetning, och validitet och reliabilitet.

2.1 Val av ämne samt tillvägagångssätt

Vi bestämde oss tidigt för vårt forskningsämne, relationsmarknadsföring. Detta eftersom ämnet har varit återkommande under vår utbildning vilket har väckt vårt intresse. Motivationen till vårt val av bransch beror på att vi läser en utbildning med inriktning på detaljhandel, samt våra goda möjligheter att komma i kontakt med och få detaljerad information från en känd dagligvarukedja om deras arbete med relationsmarknadsföring.

I nästa steg utarbetade vi vårt syfte och våra frågeställningar som i sin tur påverkat valen av våra vetenskapliga metoder och teorier. Vi är huvudsakligen intresserade av att veta hur en ledningsgrupp arbetar med relationsmarknadsföring och hur det påverkar kunderna. Vårt empiriska material är alltså insamlat genom att studera *en* dagligvarukedja från ledningsnivån till en av dess butiker. Avgränsningen gjordes eftersom vi ville undvika att låta studien bli för bred för oss att hantera. Vår valda butik ligger i en tätort i Skåne och kommunen har cirka 15 000 invånare. Anledningen till att vi valde denna butik var att en av författarna tidigare hade praktiserat där och då blivit intresserad av ämnet. Vid förfrågan var butikschefen positiv och gav sitt godkännande till en intervju samt enkätundersökning med kunderna.

2.2 Studiens vetenskapliga metoder

Vi har i denna studie valt att använda oss av både kvantitativ och kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden arbetar med numeriska uppgifter (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008 s 120) och lägger tonvikten på kvantifiering när det gäller insamling och analys av data (Bryman 2006 s 35). Den kvantitativa metoden innefattar en enkätundersökning med kunder hos vår valda dagligvarubutik. Till skillnad från kvantitativ metod menar Bryman (2006 s 35) att kvalitativ metod uppfattas som en forskningsstrategi som för det mesta lägger vikt vid ord istället för kvantifiering vid insamlingen och analysen av data. Vår kvalitativa metod består av tre stycken djupintervjuer med dagligvarukedjans marknadschef och CRM-ansvarig, driftschefen för södra Sverige samt butikschefen för vår valda butik.

Vårt tillvägagångssätt med dessa metoder och varför vi har valt dem behandlas närmare under separata rubriker. Vi har inte använt oss av någon observation, då det inte var relevant för vårt syfte och våra frågeställningar.

2.2.1 Intervjuer med ledningen

För att samla in empiriskt material till vår uppsats har vi använt oss av kvalitativa intervjuer när det gäller insamlandet av information från dagligvarubutikens ledning. Då en av oss författare har en kontakt med koncernens HR-direktör för det valda företaget, diskuterades lämpliga personer att intervjua med honom. Valet föll på marknadschefen, driftschefen för område sydost, samt butikschefen för den valda butiken. Vi ville undersöka hur ledningen arbetar med relationsmarknadsföring, och eftersom relationsmarknadsföring ingår i själva marknadsföringen valde vi att intervjua marknadschefen, som på eget initiativ hade med sig deras nyanställda CRM-ansvarig till vår intervju. Vi ville få en bild av deras syn på relationsmarknadsföring och CRM samt hur stor del relationsmarknadsföringen var av deras totala marknadsföring. Vi ville även se hur detta praktiskt tillämpas i organisationen, hur de använder sig av det för att skapa återkommande kunder. Driftschefen intervjuades eftersom han har ansvar för sju butiker i sydöstra Skåne, bland annat vår valda butik. Han fungerar som en mellanhand mellan ledningen och de butiker han ansvarar för. Driftschefen var tidigare butikschef i vår valda butik och hade därför en tydligare bild av hur arbetet med relationsmarknadsföring praktiskt ser ut på butiksnivå. Vid detta tillfälle anpassande vi frågorna utifrån den valda butiken vi tänkt undersöka. Intervjun med butikschefen hade större fokus på vår valda butik och marknaden där. Målet med intervjun var också att ta reda på hur butiken i studien arbetar med att bygga och underhålla långvariga kundrelationer, samt vad de anser som värdefullt för deras kunder.

Intervjuerna bestämdes genom att vi ringde till de berörda personerna och bestämde tid och plats. Intervjupersonerna hade då önskemål om att företaget skulle få vara anonymt, vilket självklart respekterades. Några dagar inför varje intervju, skickades intervjumallen med de frågor som skulle beröras under intervjun till respondenterna. Detta för att de i lugn och ro skulle kunna titta igenom och förbereda sig för på bästa möjliga sätt inför våra intervjuer. Intervjuerna gjordes enskilt med de berörda personerna på deras kontor och varade mellan 45 – 60 minuter. Marknadschefen, CRM-ansvarig och driftschefen intervjuades på huvudkontoret av samtliga författare. Intervjun med butikschefen genomfördes på plats i butiken av två författare. Intervjuer

i undersökningen kan ses som semistrukturerade eftersom vi använde oss av ett manus i form av en intervjuguide med specificerade frågor beträffande vissa ämnen, men dessa frågor berördes inte i den specifika ordning som stod i intervjuguiden (Bryman 2006 s 302; May 2001 s 150; Andersen 1998 s 162). Detta innebär enligt May (2001 s 150) att intervjuaren har större frihet att fördjupa svaren på ett sätt som kraven på standardisering och jämförbarhet inte tillåter. Anledningen till att arbeta med semistrukturerade intervjuer var för att vi ville styra att vi fick svar på rätt frågor i studien, men även att inte låsa fast respondenterna och ge dem möjligheten att lyfta fram och fördjupa sig inom ämnena som vi behandlade. Intervjuerna spelades in via ljudinspelare på mobiltelefon respektive dator och transkriberades i sin helhet efteråt.

2.2.2 Självreflexion - intervjuer med ledningen

De genomförda intervjuerna har varit lärorika och försett oss med ett intressant underlag. Vi anser att vi blev väl omhändertagna av våra respondenter. Det var särskilt givande att fråga ut företagets ansvarige för relationsmarknadsföringsfrågor. Detta lyfte enligt oss intervjun till högre kvalitet då vi fick prata med en person som verkligen hade kunskap och insikt i ämnet. Frågorna anpassades till varje intervju efter vem som skulle svara på dem i syfte att få så relevant information som möjligt. Under själva intervjuerna arbetade vi med att få så mycket information som möjligt genom att ställa följdfrågor till våra respondenter om vi fann någonting som verkade oklart. Vad som hade kunnat förbättras handlar om att en del av våra frågor uppfattades som väldigt likvärdiga av våra respondenter, vilket ledde till att de upprepade samma svar till oss på olika frågor. Vi försökte undkomma detta genom att ställa förtydligande frågor, men ibland gick det inte att undvika.

2.2.3 Enkätundersökning med kunder

Vi har valt att göra enkätundersökning med kunder. Genom den här metoden får vi reda på kundernas åsikter och kan ställa det i relation till ledningens perspektiv. Det är viktigt för oss att undersöka vilka typer av butiksinsatser som påverkar kundernas lojalitet och vad kunderna anser som värdeskapande. Enkäten hjälper oss att få svar på hur kunderna uppfattar den befintliga marknadsföringen i butiken. Som helhet kommer resultatet av undersökningen tillsammans med våra intervjuer ge oss en uppfattning om relationsmarknadsföring är ett bra verktyg för att skapa lojalitet inom dagligvaruhandeln.

Undersökningen utfördes i den valda butiken onsdagen den 20 april mellan klockan 11.00 och 16.00. Denna dag valdes efter rekommendation av butikschefen, då han uppskattade ett stort kundflöde. Enkäten bestod av nio huvudfrågor. Frågorna utarbetades utifrån syftet, den teoretiska referensramen samt svaren från genomförda intervjuer.

Enkäterna delades ut till 100 personer som hade handlat i butiken. Det kallas för urvalsundersökning (Körner, Ek & Berg 1984 s 23). De här kunderna är vårt stickprov i undersökningen, det vill säga att vi har gjort ett urval ur antal totala kunder (populationen) och vi har begränsat oss till att studera det här urvalet. Vi kommer dock uttala oss mer generellt. Kunderna har slumpmässigt blivit tillfrågade att fylla i enkäter. Vi har dock försökt att ha en god blandning av antal män och kvinnor. Det insamlade material bestod av svar från 56 kvinnor och 44 män. En miniatyr av populationen har alltså blivit tillfrågade och vi kan därför dra relativt säkra slutsatser om populationen (Körner, Ek & Berg 1984 s 15; Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008 s 124). Vi räknar alla vuxna som handlar i butiken som kunder. Målpopulationen är därför alla kunder i butiken som är över 18 år. Enligt butikschefen var det 3000 kunder i butiken den dagen vi gjorde vår enkätundersökning.

Genom en noggrann kontroll vid insamling av enkäterna kunde vi minska bortfallet vilket minskar en eventuell snedvridning av vårt insamlade material (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008 s 125).

2.2.4 Självreflektion - enkätundersökning med kunder

En positiv aspekt med enkätundersökningen var att det fanns endast ett bortfall i en av frågorna i våra enkäter. Detta skulle kunna tyda på att respondenterna fann enkäten tydlig att fylla i, samt att de var intresserade av att ge sina synpunkter om vår utvalda butik. Då enkäten delades ut på en vardagseftermiddag var det huvudsakligen äldre personer som svarade. Nu spelade detta inte någon roll då svaren på frågorna inte skiljde sig med avseende på ålder, enligt sammanställningen. Det är ändå värt att tänka på att utfallet möjligtvis hade varit annorlunda ifall enkäterna istället delats ut på en vardagskväll.

2.3 Databearbetning

När intervjuerna var genomförda och fullständigt transkriberade gick vi igenom materialet. Det vi gjorde var att välja ut citat och viktiga resonemang utifrån de tre teman vår teoretiska ram bygger på. Våra tre teman är relationsmarknadsföring, värdeskapande och kundlojalitet.

Utifrån den information vi fick från våra intervjuer utformades frågorna till enkäten. Tanken var att kunna jämföra ledningens bild med kunderna gällande relations- och värdeskapande.

Det empiriska materialet har i analysen används tillsammans med den teoretiska ramen för att sedan kunna dra slutsatser, och uppfylla vårt syfte samt besvara frågeställningarna.

2.4 Validitet och reliabilitet av insamlat material

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008 s 60) definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta. Det viktigaste kravet på ett mätinstrument är alltså validitet. Mäter inte instrumentet det som avses, spelar det mindre roll hur bra själva mätningen är (Ibid. s 61). Med våra metoder ville vi undersöka ledningens uppfattning om marknadsföring, värdeskapande och lojalitet för att sedan kunna jämföra resultatet med kundernas krav och förväntningar. För att kunna säkerhetsställa hög validitet har vi försökt att utforma våra frågor till intervjuer och enkätundersökningen utifrån ovanstående kriterier, men även det teoretiska ramverket. Vi har försökt att ha så enkla och lättlästa enkätfrågor som möjligt.

Ett annat krav på en vetenskaplig studie är reliabilitet (Ibid.). Det betyder att mätinstrumentet, till exempel enkätformulären ska ge trovärdiga utslag. Använder en annan undersökare samma metod ska han få samma resultat. För att en studie ska få hög reliabilitet är det viktigt att metoden är oberoende av undersökare, det ska däremot vara beroende på vilken grad av generalisering man åsyftar av undersökta personer eller organisationen (Ibid.). Alla intervjuer spelades in, och genom att göra detta kan man få fram korrekta utskrift av intervjuerna och på det sättet undvika att påverka data (Ryen 2004 s 142). Vid flera tillfällen har vi försökt att använda oss av citat istället för att skriva egna tolkningar. När det gäller redovisning av vårt empiriska material har vi varit noggranna med att skriva exakt det budskap som intervjupersonerna och respondenterna i undersökningen har förmedlat.

2.5 Val av teori och insamling av teoretiskt material

Vår valda teori syftar till att visa vilket forskningsämne vi behandlar. Det teoretiska ramverket är uppbyggt utifrån tre olika teman, relationsmarknadsföring, värdeskapande och kundlojalitet. De används som ett hjälpmedel för att skapa förståelse för ämnet. Vi har därför konstruerat figuren nedan för att förtydliga vår tolkning att relationsmarknadsföring är ett verktyg som kan skapa värde, och när värde skapas hos kunder kan lojaliteten påverkas.



Figur 1.

Temat om relationsmarknadsföring ska bidra till att ge läsaren en bild av vilka metoder som finns, och hur vår valda dagligvarubutik arbetar med detta, samt hur kraftfulla dessa metoder verkligen är. Vi tar även upp kritik mot relationsmarknadsföring i vårt teoriavsnitt, detta då vi under insamlandet av vårt material har sett tendenser till att relationsmarknadsföring inte är lika kraftfullt, som litteraturen och vissa teorier beskriver. Temat värdeskapande hjälper oss att få en bild av hur och varför butiker bör arbeta med kunderna för att tillsammans skapa värde. Teorierna om värdeskapande kommer att användas tillsammans med det empiriska materialet, för att analysera vad kunder anser vara värdeskapande, vid konsumering i en dagligvarubutik. Avsnittet om kundlojalitet finns med för att definiera vad en lojal kund innebär inom dagligvarubranschen, samt att utvärdera om kundlojalitetsprogram är något att satsa på. Gemensamt för vårt teoriavsnitt är att det ger förslag på hur butiker kan och bör arbeta med relationsbyggande, och den värdeskapande processen med sina kunder.

De data som ingår i studien, innefattar vetenskaplig litteratur i både artikel- och bokform, samt information från webbsidor. När det gäller den vetenskapliga litteraturen har artiklarna främst hämtats från Lunds universitets databas LibHub, men artiklar har även hämtats hos *Googles* söktjänst *Google Scholar*. Dessa databaser känns trovärdiga då alla artiklar som är hämtade från dem har publicerats i kritiskt granskade tidsskrifter. Böckerna är sökta och lånade genom Lunds universitets bibliotekskatalog Lovisa, vilket vi anser är ett tillförlitligt bibliotek att hämta källor ifrån. Uppgifter som hämtats från webbsidorna (till exempel www.marketingmagic.ca) har vi haft ett kritiskt förhållningssätt till då dessa källor inte kan anses vara riktigt lika tillförlitliga som övriga källor.

3. Teoretiskt ramverk

Kapitlet inleds med temat relationsmarknadsföring där det beskrivs hur det skiljer sig från den traditionella marknadsföringen, och hur relationsmarknadsföring praktiskt kan tillämpas, samt ett ekonomiskt perspektiv av kundrelationer. Efterföljande tema behandlar den värdeskapande processen mellan företag och dess kunder. Kapitlet avslutas med temat kundlojalitet där det beskrivs vad lojalitet innebär.

3.1 Tema: Relationsmarknadsföring

3.1.1 Traditionell marknadsföring kontra relationsmarknadsföring

Det som är viktigt att veta är att verktyg, aktiviteter och processer som stödjer hantering av kundrelationer, är förutsättningar för relationsmarknadsföring. En växande förståelse för värdet som skapas genom relationer har gjort att många har ifrågasatt den traditionella marknadsföringen. Den traditionella marknadsföringen har transaktionsorienterad karaktär och är baserad på fyra p, nämligen pris, plats, produkt och påverkan (McGoldrick 2002 s 121; Hallgren 2009 s 81). Transaktionsorienterad marknadsföring attraherar nya kunder och ökar försäljning via speciella erbjudande. Relationsmarknadsföring bidrar däremot till att skapa långvariga relationer med de kunder som rekommenderar företaget till andra och på det sättet genererar ekonomisk avkastning (Auruškevičienė, Kuvykaitė & Škudienė 2007 s 83). Det nya synsättet betraktar således marknadsföring som en lönsam metod som kan etablera, bibehålla och öka relationer med kunder och andra partners (McGoldrick 2002 s 121).

Hallgren (2009 s 82) använder sig av en figur där det visas en jämförelse mellan relationsmarknadsföring och traditionell marknadsföring:

Relationsmarknadsföring	Traditionell marknadsföring
Inriktad mot att behålla kunden	Inriktad mot att vinna den enskilda affären
”Vi”-synsätt, gemenskap med kunden	”Mig”-synsätt, kunden en motpart i affären
Fortgående kundkontakt	Episodiska kundkontakter när man tror att kunden är ”het”, köpbenägen
Fokus på förtroende och kundservice	Fokus på avslut nu
Fokus på kundvärde, kundnytta	Fokus på produkttegenskaper
Långsiktigt tidsperspektiv	Kortsiktigt tidsperspektiv
Stark betoning av kundservice	Liten betoning av kundservice
Starkt engagemang för att möta kundens förväntan	Begränsat engagemang för att möta kundens förväntan
Kvalitet är en fråga för alla anställda	Kvalitet är en fråga för produktionspersonalen

Figur 2.

Flera författare har definierat begreppet relationsmarknadsföring. Berry (2002 s 61) menar att relationsmarknadsföring handlar om att attrahera, bibehålla och öka relationer med sina kunder. Att förvärva nya kunder och behålla långvariga relationer med dem är lika viktigt som att sälja och erbjuda service till de existerade kunderna (original i Berry 1983). Grönroos (1997 s 411) har en liknande bild och poängterar vikten av att identifiera, etablera, vidmakthålla och utveckla relationer med kunder. Det är även viktigt att inse när en kundrelation bör upphöra.

I en artikel beskriver Gummesson (2002a s 39) relationsmarknadsföring som en metod som är baserad på relationer, nätverk och interaktion, och ingår i hela hanteringen av företagets nätverk, marknaden och samhället. Han menar också att relationsmarknadsföring inriktar sig på långsiktiga *win-win* relationer med enskilda kunder, och värde skapas gemensamt av alla medverkande parter, det vill säga det säljande företaget, kunder och andra intressenter (Ibid.).

Gummesson (2002b s 298) lyfter fram Porters förklaring av relationsmarknadsföring då han tillägger några viktiga sociala element. En relation måste inte enbart vara effektiv, den ska även

vara njutbar, personlig, professionell och etnisk. Detta betyder att den sociala interaktionen och personliga dimensionen är extra viktiga i en relationsbaserad marknadsföring.

Nordfält (2008 s 272) menar att det finns två typer av relationsmarknadsföring. Det ena vill med hjälp av till exempel kundkort och bonussystem försvåra för kunder att byta leverantör, och den andra vill skapa en upplevelse så att kunderna kommer tillbaka av fri vilja (Ibid.).

3.1.2 Kundlojalitetsprogram – ett verktyg inom relationsmarknadsföring

Enligt Blomqvist, Dahl och Haeger (2000 s 110) är lojalitetsprogram ett sätt att formalisera och utveckla relationerna med kärnkunderna, det vill säga de kunder som företaget anser vara mest värdefulla och de som är lönsamma att investera i. De har definierat kundlojalitetsprogram som:

En formaliserad sammanslutning av kunder vilka uppfyller vissa kriterier som företaget ställt upp, vilka utför någon form av prestation för sitt medlemskap och som belöning för detta erhåller förmåner som bara är tillgängliga för lojalitetsprogrammets medlemmar (Blomqvist et al 2000 s 111).

Enligt dessa författare är även syftet med ett lojalitetsprogram att skapa bindningar mellan kunder och företag för att få en fördjupad och förlängd kundrelation (Ibid.).

Ett lojalitetsprogram är ett dynamiskt verktyg för marknadsföring och måste fungera i en föränderlig värld. Ett företag kan därför påbörja ett sådant program för att få en konkurrensfördel bland dess kunder som skulle kunna lockas med fördelarna av ett sådant program (Palmer, McMahon-Beattie & Beggs 2000 s 49). Lojalitetsprogram är enligt McIlroy och Barnett (2000 s 349) anpassade för att uppmuntra kunder till att träda in i långvariga relationer med ett företag, genom att företagen belönar kunderna för deras stöd. De menar även på att lojalitetsprogrammen borde fokusera på att identifiera vilka kunder de har möjlighet att skapa långvariga relationer med (Ibid.).

Det finns dock inte enbart positiva saker med lojalitetsprogram. Att bygga upp ett lojalitetsprogram kan vara riskabelt och alltför ofta saknar programmen koppling till kundernas värdeskapande processer och företagets affärsstrategi. Programmet blir istället något som läggs utanför företagets kärnverksamhet, skriver Blomqvist et al (2000 s 113). Söderlund (2001 s 130) är också kritisk och menar att, trots en stor spridning av lojalitetsprogram som oftast har stort antal medlemmar, så är det tämligen oklart i många fall inom forskningslitteratur varför lojalitetsprogram kan tänkas fungera. Pitta (1998 s 475) menar att företag kan ha befintlig

kunddata som inte används i marknadsföringssyfte. Om dessa företag vill börja skapa relationer måste de ge mening åt sin insamlade information, genom att till exempel studera konsumtionsmönster.

3.1.3 CRM – en teknik för utveckling av kundrelationer

CRM, är en teknologi som fokuserar på lönsam utveckling och processen där kundrelationer utvecklas och förvaltas. CRM beskrivs ofta som en styrmetod som fokuserar på att identifiera, attrahera, utveckla och upprätthålla framgångsrika kundrelationer. Teknologin lagrar viktig kundinformation som kan användas vid segmentering och riktad marknadsföring (Bradshaw & Brash 2001 s 520). Idag väljer allt fler företag att överge traditionell marknadsföringsteknik, som inte var tillräckligt utvecklad, för att lyckas utöva relationsmarknadsföring på ett effektivt sätt (Lovelock & Wirtz 2007 s 381). Forskning har visat att framgångsrika kundrelationer inte är tillfälligheter, utan ett resultat av effektiv insamling av information och kunskap (Saini, Grewal & Johnson 2010 s 370). Idag gör företag stora investeringar i CRM-teknik, och använder det som en central del i sin affärsstrategi (Hyung-Su & Young-Gul 2007 s 150). Ett väl utvecklat CRM-system kan erbjuda ett enhetligt kund- och individanpassat perspektiv. Teknologin sparar effektivt information vid varje transaktion, visar kundens preferenser och tidigare inköp. Denna insikt i kundens agerande är nyttig för företag, och kan resultera i förbättrad service och ökat kundvärde. Kundinformationen kan även användas vid segmentering, och gör det möjligt att rikta marknadsföring och kampanjer mot olika kundgrupper (Lovelock & Wirtz 2007 s 381). Vanliga CRM-tillämpningar hos företag kan vara data insamling, som till exempel lagring av kunduppgifter, analys av insamlad information samt automatisering av marknadsföring, som riktas mot en specifik målgrupp, och analys av sålda varor (Ibid. s 382).

Det är dock vanligt att implementeringen av CRM-system misslyckas. Enligt gjorda undersökningar uppgår felprocenten till hela 55 procent. En viktig orsak till detta är att företag ofta jämför CRM-system med sin strategi för kundrelationer. Man glömmer att systemet enbart är ett verktyg för att förbättra service och relationen till kunder, och inte själva strategin (Ibid. s 383). Ytterligare orsaker till att CRM-implementering kan misslyckas är otillräckligt stöd från ledningen och bristande kundfokus (O' Reilly & Dunne 2009 s 3).

3.1.4 ROR - relationens ekonomiska avkastning

De flesta definitioner om relationsmarknadsföring betonar vikten av att utveckla långvariga relationer med kunder och ibland andra intressenter (Gummesson 2004 s 136). Kortsiktiga resultat är dock inte alltid ett tecken på framgång. Andra faktorer som bland annat en etablering av ett nätverk är nödvändigt för att kunna lyckas i framtiden (Gummesson 2002b s 227). Frågan är nu om relationsmarknadsföring och CRM är lönsamma att satsa på? Långvariga relationer brukar generellt sätt vara lönsamt, och den årliga avkastningen per kund brukar växa parallellt med relationens livslängd (Gummesson 2002a s 46).

Att se över finansiella effekter av olika aktiviteter är viktigt inom ett företag. ROR står för *Return on relationship* och Gummesson förklarar det som det långsiktiga nettofinansiella resultatet som genereras genom etablering och upprätthållande av organisationens nätverk av relationer (Gummesson 2002a s 46; Gummesson 2002b s 227). Den här definitionen omfattar inte bara avkastning på varje individuell kundrelation, utan den sätter avkastningen i ett nätverkssammanhang. I praktiken kan det dock uppstå problem. Det är lättare att mäta resultat av en enkel köp- och säljrelation, jämfört med resultatet av mera komplexa nätverk. Ett annat problem kan vara svårigheten för människan att tänka systematiskt och förstå större sammanhang (Gummesson 2004 s 141). ROR är som ett paraply som håller redovisning och mätbara metoder under sig (Gummesson 2002a s 46).

Relationens intäkter – relationers kostnader = Kundrelationens lönsamhet eller ROR
(Gummesson 2002b s 232).

Det har alltid funnits intresse för att kunna mäta marknadsföringskostnader, och den vinst som skapas via marknadsföring. Intresset har dock vuxit ännu mer genom att relationsmarknadsföring och CRM används oftare. Många satsningar har också gjorts. IT-system kan alltså mäta marknadsföringsinsatsers värdeskapande och stödja det dagliga beslutfattandet (Gummesson 2002b s 227- 228).

3.2 Tema: Värdeskapande

3.2.1 Företag och kund skapar värde tillsammans

I den traditionella värdeskapande processen hade företag och konsumenter åtskilda roller. Företag producerade och konsumenter konsumerade. Det viktiga var då att skapa värde genom produkter och tjänster som utbyttes på marknaden. Idag engagerar sig konsumenter allt mer i den värdeskapande processen. Det handlar om att medskapas värde (Prahalad & Ramaswamy 2004b s 10). Prahalad och Ramaswamy (2004b s 12) menar att den individuella interaktionen mellan företag och kund skapar värde och är en av framtidens konkurrensfaktorer.

Den mest fundamentala källan till värde i det nya perspektivet är den enskilde konsumentens personliga upplevelse. Evenemang, sammanhanget av evenemang, kundens engagemang och härledning av personlig mening sätter individen i fokus i en medskapande upplevelse (Leavy 2004 s 12).

I en service dominerad logik är producenternas och konsumenternas roll inte distinkta, vilket innebär att värde alltid ska skapas gemensamt och ömsesidigt, i samspel mellan leverantör och mottagare (Vargo, Maglio & Akaka 2008 s 146). Företag kan inte längre agera oberoende av sina kunder. Konsumenter vill experimentera sitt inflytande i varje del av verksamheten. De vill integrera med företaget och därmed medskapas värde (Prahalad & Ramaswamy 2004a s 5). Graden av inblandning av den enskilde påverkar upplevelsen (Prahalad & Ramaswamy 2004b s 11). Interaktionen mellan företag och kund är en förutsättning för den värdeskapande processen, vilken i sin tur kan leda till att det verkliga värdet skapas (Ibid. s 12). Värde är alltså ett samarbete som skapas genom detta ömsesidiga förhållande (Vargo et al 2008 s 148).

Kunder tänker annorlunda idag. De vill integrera och medskapas värde, inte bara med ett företag utan med grupper av professionella, tjänsteleverantörer och även andra kunder. Värde samskapas genom deltagande av fler än ett servicesystem, det vill säga att enbart ett företag eller en kund skapar inte värde (Ibid. s 150). Att varje kund är unik påverkar både medskapandeprocessen och upplevelsen. Ett företag kommer aldrig att kunna skapa något värde utan kundernas engagemang (Prahalad & Ramaswamy 2004b s 14). Kundens engagemang ger mening till en specifik upplevelse och gör att det medskapade värdet upplevs som unikt och individuellt. Att bara erbjuda produkter med bra kvalitet är inte tillräckligt idag, ledarna måste även se till att det finns

kvalitet i de medskapande upplevelserna. Företaget ska alltså bygga ett flexibelt ”upplevelse nätverk”, som tillåter individerna att tillsammans konstruera upplevelser (Ibid. s 16).

Företagsledarna kan konkurrera med varandra genom att finna nya möjligheter. Det kräver då att de förstår innebörden av medskapande, att de fokuserar på konsument - företag interaktioner och noggrant styr kvaliteten på medskapande upplevelser (Ibid. s 50). Ledarna måste förstå skillnaden mellan företagstänkandet och konsumentstänkandet för att kunna lyckas i dagens konkurrens. Ett exempel är digitalkameran. Den representerar en teknologi på hög nivå och med olika egenskaper. Trots att det handlar om en fantastisk teknologi består upplevelsens verkliga värde i enkelhet, kvalitet och bekvämlighet. Den ska vara lätt att använda, lätt att överföra bilderna till datorn och så vidare. Hur avancerad själva produkten är inte det centrala här (Ibid. s 38). Det finns dock fortfarande chefer som tror att den fysiska produkten är kärnan i den värdeskapande processen (Ibid. s 40). Med värdeskapande menas den typ av värde som skapas genom personliga interaktioner som är betydelsefulla för den specifika kunden (Ibid. s 16).

3.3 Tema: Lojalitet

3.3.1 Vad är kundlojalitet?

Enligt Blomqvist et al (2000 s 103) är de flesta forskare överens om att kundlojalitet är viktigt, men synen på vem som är en lojal kund varierar.

McIlroy och Barnett (2000 s 348) menar att i affärssammanhang kan man beskriva lojalitet som en kunds åtagande att göra affärer med en särskild organisation, genom att upprepade gånger köpa deras varor och tjänster, samtidigt som kunden rekommenderar produkterna och tjänsterna till vänner och bekanta. Enligt Söderlund (2001 s 23) har lojalitet blivit ett *stretch* begrepp, det vill säga ett begrepp som har kommit att inkludera så mycket, att det har blivit svårhanterbart vid empiriska observationer samt vid praktiskt hantering.

En förutsättning för att arbeta med kundlojalitet är att företaget måste bilda sig en uppfattning om vad som skapar lojalitet i branschen. I en hårt konkurrerande bransch räcker det inte med att kunden är nöjd, kunden måste vara mycket nöjd för att lojalitet skall uppstå (Blomqvist et al 2000 s 105). Därför är det viktigt för företaget att definiera vad kundlojalitet är och vad man vill

uppnå med den. Denna definition bör sedan styra företagets bedömningsgrunder för kundurval, segmentering och hantering av kundavhopp och så vidare (Ibid. s 105).

Enligt Reichheld (2001 s 5), som forskar inom kundlojalitet, ser få företag på kunder som så kallade livsräntor. Det är dock precis det som en lojal kund skulle kunna innebära för ett företag, en stabil inkomstkälla för en period över många år (Lovelock & Wirtz 2010 s 338; McIlroy & Barnett 2000 s 348). Det viktiga att tänka på är att, kundens lojalitet håller så länge som de känner att de får bättre värde än vad skulle kunna få hos ett annat företag (McIlroy & Barnett 2000 s 349). Att uppnå en sådan kundlojalitet till utvalda kunder som gynnar båda parterna, är målet vid genomförandet av en relationsmarknadsföring strategi (Blomqvist et al 2000 s. 102).

3.3.2 Vem är en lojal kund?

Trots mycket forskning kring ämnet relationsmarknadsföring har viktiga frågor lämnats obesvarade. Till exempel har få författare lyckats definiera när en relation mellan företag och kund verkligen existerar (Barnes 1994 s 565).

Man betraktar ofta lojala kunder som de som är mer lönsamma, och som konsekvent köper varor hos samma företag och sprider positiva åsikter. Reinartz och Kumar (2002 s 5) menar dock att en lojal kund inte alltid är så lönsam som företaget ofta vill tro. Som Barnes (1994 s 565) skriver använder företaget ofta olika typer av kriterier, när de definierar vad en lojal kund innebär. En lojal kund betraktas, ofta som exklusivt lojal mot ett företag, det vill säga att han återkommande besöker deras butik, och handlar deras produkter. Detta är ett vanligt misstag. De flesta kunder har så kallad delad lojalitet, och det är nästan omöjligt att hitta kunder som enbart är lojala mot ett och samma företag. Detta betyder givetvis inte att delad lojalitet är illojalitet, utan snarare att en konsument kan vara lojal mot flera företag samtidigt (Ibid.).

96 procent av missnöjda kunder klagar aldrig, men 90 procent av missnöjda kunder kommer aldrig tillbaka (McGoldrick 2002 s 123). En kunds problem eller missnöje ska inte ses som enbart en siffra i statistiken, utan det ska ses som en möjlighet som kan leda till utveckling av relationen och bedömning av den nuvarande strategin (Ibid.). Många företag har alltså fel uppfattning om vad en lojal kund egentligen är. Man anser att en lojal kund är någon som köpt mycket under en viss tidsperiod, utan hänsyn till om han kommer fortsätta köpa i framtiden (Reinartz & Kumar 2002 s 7).

En kund kanske väljer att handla hos ett företag eftersom det är bekvämt att göra så, eller eftersom det helt enkelt saknas bättre alternativ. Även om köpen görs regelbundet, kan kunden inte anses vara lojal (Barney 1994 s 565). De flesta kunder som byter leverantör ser olika skäl i sina skiftningar. En annan leverantörs marknadsföring, vänners rekommendationer och önskan att prova något nytt är några av anledningarna (Gummesson 2002b s 229).

Om man betraktar kunder som inte handlar längre som lojala, så investeras det onödiga resurser i olika lojalitets program och marknadsföring. Den bästa lösningen är att så tidigt som möjligt, definiera vilka kunder som verkligen är lojala och lönsamma, och vilka som inte är det (Reinartz & Kumar 2002 s 7).

3.4 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Syftet med det teoretiska ramverket är att ge läsaren förståelse, och en helhetsbild om ämnet. Den inledande delen av kapitlet beskriver skillnaden mellan relationsmarknadsföring och den traditionella synen på marknadsföring. Detta är en viktig poäng för läsaren att ta med sig. Som en del av relationsmarknadsföring beskrivs teorier om lojalitetsprogram och CRM, samt hur man kan mäta relationers lönsamhet. Det är viktigt att inse hur relationsmarknadsföringsverktygen kan användas och hur de kan leda till lojalitet. Efterföljande del ger en förklaring av värdeskapande, där interaktionen mellan kund och företag beskrivs och hur det skapar värde. Det centrala är att kunden och företaget tillsammans skapar värde och inte var och en för sig. Den avslutande delen av kapitlet behandlar kundlojalitet, där det beskrivs vem som är en lojal kund och vad det innebär. Den här delen syftar till att ge läsaren en förståelse kring kundlojalitet.

4. Redovisning av empiriskt material

I detta kapitel presenteras resultatet av de empiriska studier som har genomförts. Det inleds med en redovisning av relevanta avsnitt ur intervjuer med ledningen på det studerade företaget. Sedan följer en sammanställning av enkätundersökningen med butikens kunder.

4.1 Företagets övergripande strategi

Företaget är en stormarknad som levererar ett väldigt konkurrenskraftigt pris enligt marknadschefen. Butikschefen förtydligar att det handlar om att ett brett sortiment av märkesvaror som säljs till rätt pris. Lite mer utvecklat menar marknadschefen att i dagsläget, är priset en hygienfaktor för stormarknader. Det är nummer ett, där måste man vara med. Är man inte med på priset, så spelar det ingen roll, för det kommer inga kunder. Det är inte tillräckligt att bara ha prisfördelar. Butiken måste ha andra värden som adderar. CRM-ansvarig menar att idag har konsumenter inte lika stort fokus på lågpris utan läge, och hur kunden upplever butiken blir allt viktigare.

Marknadschefen hävdar att företaget har en kundorienterad affärsstrategi, men att deras marknadsstrategier för detta i dagsläget fortfarande baseras väldigt mycket på magkänsla. Företaget har insett att det krävs mer sofistikerade redskap för att behandla sina strategier. De insåg för ett år sedan att relationsmarknadsföring, är något de måste förbättra sig på och företaget har fullt fokus på detta genom att man har anställt en CRM-ansvarig. Marknadschefen tror att relationsmarknadsföring kommer att vara avgörande i framtiden.

Varje butik har sina unika kunder och sin unika omgivning att ta ställning till. Marknadschefen menar att det finns skillnader mellan en butik som ligger i ett centralt läge i en större stad, jämfört med en butik i en mindre ort. Driftschefen förtydligar att det är upp till butikscheferna att styra upp detta, då de måste vara starkast på sin ort.

4.2 Ledningens syn på relationsmarknadsföring

”Relationsmarknadsföring är en av de största utmaningarna när det gäller just dagligvaruhandel, men det som är oerhört viktigt är att kunna komma åt det. Lyckas man där, då har man kunden.” Så här ser CRM-ansvarig på relationsmarknadsföring. Hon tillägger att hantering av relationsmarknadsföring är en jätteviktig konkurrensfaktor. Enligt butikschefen kan relationsmarknadsföring vara ett starkt medel, men ganska svårt att hantera.

Då relationsmarknadsföring är ganska brett passar det i dagligvaruhandeln, säger driftschefen. Man kan studera kundgruppen och sedan anpassa sina erbjudanden till kundens behov, till exempel blöjerbjudande till småbarnsföräldrar och andra erbjudanden till personer utan barn.

Butikschefen förklarar att aktiviteter i butik sprider sig, vilket uppskattas. Han ser på det som en liten del av relationsmarknadsföring, och menar att kunderna blir lojala mot butiken och pratar om den med andra vänner och bekanta. Dessutom menar han att vänner kan lättare lita på det som sägs om butiken. Anledningen till att många marknadsför sig på olika sidor såsom facebook är att det är en viktig form av marknadsföring, enligt butikschefen. Han tror inte att många aktörer tänker relationsmarknadsföring i sig när de marknadsför sig, utan någonstans finns det med. Aktörerna vet att man ska vara mån om sina kunder, och hoppas att de ska prata väl om butiken.

Är relationsmarknadsföring lönsamt? CRM-ansvarig resonerar att det inte är någon tvekan om att det är lönsamt, men att relationsmarknadsföring inte alltid behöver vara lönsamt. Allt som går att följa upp kan verifieras om det är lönsamt eller inte. Ibland måste företaget investera för att få folk att ändra ett beteende, men hon tror att lönsamheten visar sig på längre sikt. Hon säger:

Vi ser effekter men ... det vi sitter i just nu, det är att bygga ett system där vi faktiskt kan mäta enskilda aktiviteter som vi gör i detalj, till exempel ett specifikt utskick, ett specifikt sätt att kommunicera på. Kan vi räkna tillbaks ROI på det? Alltså hur väl slår det? Skapar det mer trafik? Eller kommer det skapa ökad lönsamhet?

Enligt driftschefen påverkar relationsmarknadsföring resultatet positivt, men att uppskatta det i form av siffror eller procent är väldigt svårt. Initialt har relationsmarknadsföring väldigt höga kostnader, men om man använder det på rätt sätt så skulle det definitivt kunna vara lönsamt på lång sikt. Butikschefen instämmer och menar att skapa relationer och att vårda relationer är lönsamt på lång sikt; ”Jag tror att det tar tid att göra det, man vinner inte kunden på en helg om man gör någonting. Någon kund kan man göra på det, men på det stora hela handlar det om att vara trovärdig. Trovärdigheten i längden är ju viktig.”

Om svårigheterna med relationsmarknadsföring säger CRM-ansvarig att det finns en risk att företaget hamnar i en rabattfälla, när man ger rabatt efter rabatt. Det kan bli mycket farligt, och därför måste företaget kontrollera hur det positionerar om sig mot marknaden. Det gäller att ha bakomliggande system som gör det möjligt att kontrollera. Annars kommer företaget aldrig

förstå varför saker och ting händer. Många saker händer slumpmässigt och det kostar mycket pengar. En annan svårighet enligt driftschefen är att företaget i dagsläget har för lite kunskap om sina kunder.

4.2.1 Företagets relationsstrategi

Företaget har en relationsstrategi. Enligt CRM-ansvarig görs det väldigt mycket, men kanske inte helt strukturerat. En idé om hur kunder ska lockas finns. ”Det som är en bärande del när det gäller relationsmarknadsföring är att kunna ha ett medium för att kunna skapa relation”, säger hon. Ofta är det ett kort eller så kan det vara en typ av aktivitet i butiken, till exempel erbjudanden och rabatter. ”Butiken i sig är ju fundamentet, kortet är bara en spegling av den butiken, men det är väldigt viktigt.” Butiken måste kunna ta kontroll på sin kundstock, det vill säga kunder som finns i butikens kundregister.

Självgående butiker som ligger väldigt nära sin lokala marknad är företagets styrka, enligt CRM-ansvarig. Det man kan utmärka sig på är vad som händer i butiken. Till exempel att butiken har färskt svenskt kött och eget bageri. Butiken har väldigt bra personal som skapar en relation till kunderna, och det är också en av styrkorna i dagsläget. Även driftschefen förklarar att för att kunna bygga relationer är det viktigt att man är förankrad i orten, och att man är ett ansikte utåt. På orten är det viktigt att man är aktiv som butik, tror han. Till exempel har butiken gjort speciella utskick med häften och rabattkuponger, men även utdelning av mat som kallas för ”fredagsmys”. Butiken väljer själv vilka postnummer de vill jobba med. För det första gäller det för butiken att få kunden att besöka butiken, när kunden väl är där och ser att butiken är bra väljer han att återkomma.

I svaret på frågan om relationsmarknadsföring ingår som ett ämne i företagets utbildningar, säger driftschefen att det inte finns någon speciell fokusering på relationsmarknadsföring. Däremot finns större fokus på kundbemötandet. Man kallar det väl inte relationsmarknadsföring, men det är definitivt en form av det, fortsätter han.

4.2.2 Aktiviteter i butiken

Driftschefen erkänner att man kan bli ännu bättre på relationsbyggandet med sina kunder genom de anordnade aktiviteterna ute i butikerna. Han betonar att utvecklingen ändå går på rätt håll. Företaget har till exempel börjat med något som kallas ”verktyglådan”. Det innefattar olika

aktiviteter ute i butiker som matlagning, provsmakning, ansiktsmålning, tv-spel och så vidare. Han menar att det på så sätt skapas en kommunikation med kunderna.

Företagets CRM-ansvarig förklarar att dessa aktiviteter har varit uppskattade bland kunderna. Tanken är att aktiviteterna ska synas och sticka ut, det ska hända någonting extra. Hon förklarar att all information som finns ute i butikerna från både personal och kunder, samt resultat av undersökningar är en viktig del för att förstå vad som fungerar, och vad som inte gör det. Informationen kan användas för att underlätta ännu mer för kunden. Det handlar alltså både om mer akademiska analyser, till att faktiskt vara ute i butikerna och se vad som händer. Företaget tittar på båda delarna, och arbetar för att sammanfoga det till en helhet.

Butikschefen förklarar att man har gjort olika lokala aktiviteter på orten. Exempelvis tar han upp att butiken har delat ut gratis matkassar inför helgen, med till exempel chips och dricka, kallat ”fredagsmys”. Detta var i första hand inte en relationsmarknadsföringsstrategi, men effekten blev detsamma då folk började prata om det.

Inför en kommande kundkortsdag i butiken, kommer man skicka ut inbjudan via SMS till de kunder som har dessa kort. Butikschefen säger att man hela tiden måste arbeta med olika aktiviteter och event på den lokala marknaden. Han uttrycker det på följande sätt:

Man kan inte slappna av någon gång och liksom ... och tro att ... nu bara rullar det på, för det gör det inte ... då kommer det en liten vägbula någonstans och då gäller det att ta nya tag, man måste hela tiden vara på gång, det måste vara, varje vecka är en ny vecka.

4.2.3 Ledningens arbete med CRM

Företagets CRM-ansvarig, förklarar att hon ser på kundkortet på två sätt. Dels har man kortet för att kunna hänga med i konkurrensen. Men det finns också ett strategiskt perspektiv. Hon förklarar att kundkortet fungerar som ett verktyg för mätning och uppföljning av kunder. Hon uttrycker det som: ”kortet fungerar som en förlängd arm ut i samhället som drar in kunder till butiken.” Hon betonar att det måste finnas ett lojalitetsprogram kopplat till kortet på grund av konkurrenternas stora insatser. Det finns en förväntan ute i samhället idag, att företag ska skapa relationer mellan sina kunder och butik.

Finns det ett problem med detta? Ja, CRM-ansvarig menar att folk börjar tröttna på kort eftersom fler och fler företag använder det. Ytterligare ett problem handlar om svårigheten att mäta

resultaten av de CRM-insatser företaget gör. Det uppstår problem eftersom CRM-insatser är nära sammankopplat med företagets marknadsplan, affärsplan och IT-investeringar. Det är svårt att avgöra var gränsen går mellan olika satsningar. I dagsläget håller butikskedjan på att utveckla ett system för att kunna mäta enskilda aktiviteter mer i detalj. Exempel på detta är analyser av specifika utskick och riktad marknadsföring mot kund. Detta resulterar i att man mer i detalj kan analysera en kampanj och se vilka konsekvenser den medför eftersom man har tillgång till all data.

Både marknadschefen och CRM-ansvarig poängterar dock att man nyligen börjat analysera köpdata baserat på kundkortet, då man insett att det är ett bra sätt att styra, analysera och upptäcka mönster i kundernas inköp. Utifrån dessa köpdata kan företaget sedan utforma bra kunderbjudande, och även hjälpa leverantörer att få ut rätt produkter till butikerna. De båda är överens att kortet är en viktig bärare för hela konceptet med datainsamling. I praktiken fungerar detta så att när kunden drar sitt kort i butik, registreras allt i ett system där alla transaktioner sparas. Denna information kan sedan användas för att matcha erbjudande utifrån vad en kund handlar och varför. Denna information kan vara mycket användbar vid eventuella analyser. Driftschefen förklarar att företagets kundkort inte används till att samla bonus. Istället får kunden veckoberbudande med rabatt på utvalda varor, och till exempel erbjudande när man fyller år.

Både företagets marknadschef och CRM-ansvarig hävdar att man kan se tydliga effekter av ett CRM-system. Man kan medvetet arbeta för att skapa förändringar i kunders beteende och på så sätt öka deras snittköp. Företagets mål är att få en gemensam syn på vad CRM är för att förstå vad man vill uppnå med arbetet. Saknas den gemensamma bilden finns risken att man inför bristande system och gör felsatsningar som i slutändan ändå inte blir bra. Driftschefens bild är precis likadan. Han är övertygad att om man får butiker att inse vikten av att arbeta med CRM, så kommer butikerna själva vilja införa det.

4.3 Ledningens syn på värdeskapande

Kundernas beteenden kan dokumenteras via köptransaktioner hävdar CRM-ansvarig. Hon menar att man kan se mönster, se hur kunder kompletteringshandlar och i vilka perioder de gör det. Det finns jättemånga analyser, som intervjuer och undersökningar. Det som är värdeskapande för kunderna är inköpsstället. Det ska vara lätt att handla, lätt att parkera och gå snabbt att passera igenom kassorna. Det gäller att ha koll på alla dessa olika situationer och det gäller att balansera

dem på bästa sätt. Driftschefen poängterar att värde skapas för kunden när han känner att han har gjort ett bra inköp och är nöjd när han lämnar butiken. Det kan också handla om att han har blivit bemött av personalen på ett väldigt bra sätt. Företagets tanke är att en anställd ska bemöta kunden som han själv skulle vilja bli bemött.

Butikschefen säger att kvalitet på färskvaror, brett sortiment och prisvärda varor skapar värde hos kunderna. Dessa tre faktorer fyller kundernas behov. Han fortsätter och förklarar att priset inte är det viktigaste, många gånger är det viktigare att kunden trivs i butiken. Enligt driftschefen är kundernas behov jätteviktiga, och det är därför kunderna väljer butiken. Helhetsupplevelsen som man får, alltså personalens bemötande, sortiment och butikens utformning är tre värdeskapande faktorer. Han tror att det ganska sällan handlar om bara priset. Bemötandet och den personliga kontakten kommer att vara mer och mer betydelsefullt i framtiden.

CRM-ansvarig hävdar att det är lite olika trender på gång och en viktig trend är att företaget vill ha ett personligt bemötande, en relation med sina kunder. Hon menar att människor vill personifiera det mesta. Det handlar om att kunna skapa en dialog, en interaktivitet där det finns en dialog mellan butiken och kunderna. Det är svårt när man har tusentals kunder, men det som händer i butik går aldrig att komma ifrån. Butiken måste ge kunden den här känslan av att vara sedd, genom att besvara och bemöta honom på ett bra sätt. Det är kraften i det hela. Som butikschefen säger:

På en liten ort som vi är, så blir vi en liten figur, de flesta vet vilka vi är som jobbar här. Vi träffar kunderna så pass nära. I en stor stad är det kanske annorlunda, så att man hejar kanske på ett annat sätt, alltså mer igenkännande så att säga. Man lär känna kunderna lite bättre kanske lite med mindre antal kunder och det är viktigt för oss.

Han ser på kundnytta, alltså att ta hand om kunderna, som ett jätteviktigt konkurrensmedel. En trevlig personal som hälsar på kunderna, eller att butiken är ren och fräsch med brett sortimentet är några exempel på detta.

Folk är mer nyfikna idag, de vill titta, testa och vara med, säger driftschefen. Att skicka ut personliga erbjudande är något som kunderna uppskattar. Genom att använda denna teknik på ett intelligent sätt kan det då bli en del i relationsmarknadsföringen. Det viktiga är att kunder känner att det de ger får de tillbaka, så det måste vara ett givande och tagande, menar CRM-ansvarig.

Butikschefen svarar så här på frågan om kunder tillsammans med butiken skapar värde:

Jag vet inte om kunden tänker så egentligen. Det är väl mer vi som tänker på kunden så att säga. Som kund så förväntar du dig att när du kommer hit så ska det finnas en viss kvalitet och ett visst sortiment och har vi inte det så går man någon annanstans. Jag tror att som kund tänker man inte så. Men som butiksmedarbetare så är det självklart.

4.4 Vad är ledningens uppfattning om kundlojalitet?

Att skapa kundlojalitet är A och O, det är en utmaning som alla har, oavsett bransch enligt företagets CRM-ansvarig. Företaget har insett att det handlar om lojalitet när man vill behålla kunderna, och självklart vill de ha lojala kunder. Förutsatt att man klarar alla hygienfaktorer, vad är det då företaget kan göra som är unikt? Lojaliteten sitter i att det är något som kunden uppskattar och någonting som gör det lätt för honom att handla. Detta är något som företaget måste identifiera, och har man gjort det, går det självklart att förändra beteendet för lojala kunder. Det handlar om trevligt bemötande, överraskningar och att det ska vara lätt att hitta varor. Tanken är att butiken ska bli ett attraktivt val som fungerar för kunderna i deras vardag. Enligt henne handlar det om att vässa sig mot konkurrenterna, man ska vara lite annorlunda jämfört med de andra aktörerna. Att skapa mötet mellan kund och personal är väldigt viktigt i relationsbyggandet och en del av relationsskapandet bygger på duktiga butikschefer och bra butiker. Men hon ställer sig även frågande till hur man bygger en relation i en dagligvaruhandel när kunden har bråttom och det ska gå snabbt? Folk är enligt henne inte lika lojala idag som tidigare, man åker runt mer och har fler valmöjligheter mellan olika ställen. Därför är det enligt henne, helt klart en jätte viktig konkurrensfaktor att kunna hantera relationsmarknadsföring.

Enligt Marknadschefen och CRM-ansvarig gör företaget själva kundundersökningar i form av kundattitydsundersökningar och kundnöjdhetsundersökningar två gånger per år. Det handlar bland annat om intervjuer angående kundbemötande och priser, och om hur fräscht det är i butiken. Dessa undersökningar har visat att företaget har väldigt nöjda kunder. Enligt Svenskt Kvalitetsindex hade företaget som livsmedelskedja under föregående år, 2010, Sveriges mest nöjda kunder poängterat marknadschefen. Men dessa undersökningar behöver inte betyda något angående lojalitet enligt följande citat från driftschefen: ”en nöjd kund behöver egentligen inte vara en lojal kund.” Enligt honom är en lojal kund, en kund som kommer ofta, och kanske gör cirka 90 procent av sina inköp i butiken, samt handlar minst en gång i veckan. Butikschefen har dock en annan uppfattning genom att säga ”jag tror att det finns kunder som bara storhandlar hos oss. De tittar inte ens i veckobladet utan de trivs så pass bra att de kommer till oss”. Driftschefen menar också att mäta kundlojalitet är svårt. Man har idag inget mätinstrument för att avgöra om

en kund är lojal eller inte. Butikschefen har även en liknande syn på detta. Han menar att lojalitet handlar om att kunden kommer tillbaks till butiken, men han är medveten om att kunden inte alltid är trogen till en och samma butik. Hans förklaring till detta är att det i dagsläget finns mycket marknadsföring som fokuserar på olika prisnivåer, utbud och så vidare.

Enligt butikschefen görs inte några avancerade mätningar angående återkommande kunder, men han vet att butiken har ett stort antal kunder som återkommer. Detta bekräftas av driftschefen, som hävdar att ungefär 10 000 kunder har kundkort hos butiken idag, i en ort som har cirka sju till åtta tusen invånare.

Butiken vill på olika sätt skapa kundlojalitet, enligt butikschefen. Ett exempel är klubb sponsring där butiken sponsrar klubbar och föreningar i tätorten. Sponsringen görs i form av återbetalning när föreningarna handlar hos butiken. Ju mer föreningarna handlar desto mer pengar får de tillbaka.

Enligt driftschefen är det väldigt lite kunder som klagar på att något är fel. De flesta missnöjda kunder lämnar butiken och återkommer aldrig. Detta är ett stort bekymmer, då det är dessa kunder man vill komma åt. Man får då möjlighet att åtgärda fel genom att erbjuda något extra som kompensation, samt ge en förklaring till kunden. Han menar att detta är ett bra tillfälle att skapa en relation med kunden eftersom ”ett klagomål är ju som någon har sagt, ett klagomål är ju någon som vill handla hos er, bara vi rättar till detta, kunden vill ju gärna handla i butiken igen om vi bara fixar det som var fel.”

4.5 Resultatet av kundundersökningen

Undersökningen bestod av 56 procent kvinnor och 44 procent män. Ingen av de tillfrågade handlade dagligen i butiken, 18 procent handlade två till tre gånger per vecka, 42 procent handlade en gång i veckan och 40 procent färre gånger. I undersökningens material hade 61 procent butikens kundkort. Av de respondenter som hade kundkort ansåg 8 procent att kortet inte alls var bra i jämförelse med butikens konkurrenter, 33 procent upplevde kortet som mindre bra, 48 procent som bra och slutligen 11 procent som mycket bra.

En av frågorna behandlade faktorer som var viktiga/värdefulla för kunderna när de handlade i butiken (se bilaga 4, fråga 4). Faktorerna och resultatet i procent redovisas i följande tabell:

Faktorer	Inte alls viktigt	Mindre viktigt	viktigt	Mycket viktigt
Sortiment	1	4	23	72
Pris	2	12	31	55
Läge	6	22	45	27
Personalens bemötande	2	11	41	46
Kundkortserbjudande	39	26	20	15
Kampanjer	16	31	24	29
Butiksmiljö	2	8	31	51
Aktiviteter i butiken	28	36	24	12
Lätt att hitta varor	3	11	25	61
Hemskickade veckoblad	28	14	31	27

Tabell 1.

Svaren till frågan om kunderna kände sig lojala till den studerade butiken (se bilaga 4, fråga 5) var jämnt fördelat. 36 procent ansåg sig vara lojala medan 31 procent ansåg sig inte lojala och 33 procent hade ingen uppfattning om de var lojala eller inte.

På frågan om butikspersonalens bemötande (se bilaga 4, fråga 7) upplevde endast 1 procent av kunderna personalens bemötande som inte alls bra. 4 procent ansåg att bemötandet var mindre bra, 39 procent ansåg det som bra och 56 procent som mycket bra.

På nästa sida redovisas i vilken utsträckning olika faktorer hade betydelse för att kunder skulle känna tillhörighet till butiken (se bilaga 4, fråga 6). Alla siffror redovisas i procent.

Faktorer	Inte alls viktigt	Mindre viktigt	Viktigt	Mycket viktigt
Reklam och erbjudande	20	25	40	15
Kundkortserbjudande	40	19	26	15
Personalens bemötande	5	14	39	42
Sortiment och kvalitet	3	4	33	60
Kampanjer och event	24	24	35	17

Tabell 2.

När det gäller frågan om hur nöjda kunderna var med dagens besök (se bilaga 4, fråga 8) svarade 3 procent att de inte alls var nöjda, 4 procent var mindre nöjda, 49 procent var nöjda och 44 procent var mycket nöjda. Alla svarade att de kommer besöka butiken igen.

5. Analys

I detta kapitel redovisas analysen av teori och empiri. Analysen utgår från våra tre teman, relationsmarknadsföring, värdeskapande och lojalitet. De valda teorierna har kopplats och analyserats utifrån det insamlade empiriska materialet. Detta för att i nästa kapitel kunna dra rimliga slutsatser som ska besvara frågeställningarna och uppfylla syftet.

5.1 Tema: Relationsmarknadsföring

5.1.1 Relationsmarknadsföring inom dagligvaruhandeln

Inom dagligvaruhandel finns en växande förståelse för relationsmarknadsföring. Företaget i den här studien insåg för ett år sedan att de måste bli bättre inom området. Med sin kundorienterade affärsstrategi har företaget idag större fokus på relationsmarknadsföring och ser det som ett avgörande verktyg i framtiden. Företagets CRM-ansvarig nämner att relationsmarknadsföring är en av de största utmaningarna inom detaljhandel, och är dessutom en mycket viktig konkurrensfaktor.

Till skillnad från den traditionella marknadsföringsmixen, det vill säga pris, plats, produkt och påverkan, tar relationsmarknadsföring hänsyn till skapande av långvariga relationer med kunder (McGoldrick 2002 s 121; Hallgren 2009 s 81). Det studerade företaget menar att pris, sortiment, läge och kvalitet är några faktorer som utan tvekan måste finnas med. Detta syns även delvis i resultatet av kundundersökningen. Undersökningen visade att 72 procent av de tillfrågade ansåg att sortimentet var mycket viktigt. Varornas tillgänglighet i butik med 61 procent och pris med 55 procent låg på andra respektive tredje plats. Läge var viktigt för 45 procent och mycket viktigt för 27 procent av respondenterna. Det är intressant att jämföra dessa siffror med att till exempel enbart 20 och 24 procent ansåg att kundkortserbjudande respektive aktiviteter i butiken var viktiga.

I en jämförelse mellan relationsmarknadsföring och traditionell marknadsföring (se figur 1, sidan 13) ser man att fler faktorer i kolumnen avseende relationsmarknadsföring stämmer överens med företagets synsätt. Intervjupersonerna hävdar att de vill skapa relationer och behålla sina kunder. De är medvetna om att relationsmarknadsföring är en långsiktig process. Butiken vill skapa kundkontakter genom hemskickade veckoblad, facebook, personliga SMS och utskick till kunder som har kundkort. Kundnytta, att ta hand om kunder, räknas som en essentiell faktor enligt butikschefen. Butiken vill svara på kundernas behov och förväntan genom att leverera ett brett

sortiment, hög kvalitet till ett bra pris. Driftschefen poängterar dock att kundernas trivsel i butik är betydligt viktigare än ett lågt pris. Hur personalen bemöter kunder och ger dem service är också mycket viktigt enligt företaget. Driftschefens resonemang bekräftas av kundundersökningen som visade att personalens bemötande ansågs som mycket viktigt för 46 procent och viktigt för 41 procent när de handlade i butiken.

Enligt Auruškevičienė et al (2007 s 83) kategoriseras speciella erbjudanden som traditionell marknadsföring. Det skiljer sig dock från ledningens uppfattning, då alla intervjupersoner nämner speciella erbjudanden som en del av företagets relationsmarknadsföring.

Nordfält (2008 s 272) menar att det finns två typer av relationsmarknadsföring. En variant har som syfte att försvåra för kunder att byta leverantör/butik, detta till exempel med hjälp av kundkort. Den andra varianten avser att skapa upplevelse för att kunderna ska återkomma av fri vilja. Både dessa varianter används av butiken i studien. Enligt den genomförda kundundersökningen hade 61 procent av respondenterna butikens kundkort. Det går emellertid inte att samla poäng eller bonus med kortet, men företaget har en framtidsplan att utveckla kortets egenskaper. Den andra varianten, kundupplevelser, skapas med hjälp av olika evenemang och aktiviteter i butiken. Enligt butikschefen sprider sig aktiviteter och gör att kunder pratar om butiken för vänner och bekanta.

Enligt intervjupersonerna ska butiken identifiera relationer och bibehålla dem, ta kontroll över sitt kundregister för att undvika att hamna i en rabattfälla och anpassa sig till rådande sociala omständigheter på orten. I dagsläget satsar butiken på olika aktiviteter och speciella erbjudanden, har kundkort och jobbar med utvalda postnummer för att bygga och behålla relationer med sina kunder. Även om de metoder som används idag behöver utvecklas, stämmer helheten överens med de förklaringar som några forskare inom marknadsföringsområdet som Grönroos och Gummesson skriver (se sidan 13). Identifiera, etablera, vidmakthålla, utveckla, relationer, nätverk, interaktion och personlig relation är några nyckelord som kan plockas från dessa forskares definition av relationsmarknadsföring.

5.1.2 Kundlojalitetsprogram – ett effektivt verktyg för marknadsföring?

Kundlojalitetsprogram är enligt Blomqvist et al (2000 s 110) en sammanslutning av kunder som utför någon form av prestation för sitt medlemskap och erhåller förmåner endast tillgängliga för

lojalitetsprogrammets medlemmar som belöning. Tanken är att uppmuntra kunder till att träda in i långvariga relationer med ett företag (McIlroy & Barnett 2000 s 349). Butikens kundlojalitetsprogram består i huvudsak av ett kundkort. Prestationen kunderna behöver göra för att få kundkortet innebär att de måste fylla i en blankett med personnummer, adress och telefonnummer och så vidare. Enligt driftschefen är belöningen för kunderna som har skaffat kortet att de får veckoerbjudande med rabatt på utvalda varor och till exempel erbjudande när man fyller år. Erbjudandena är endast tillgängliga för dem med kundkort vilket innebär att kunder utan kortet inte får ta del av dessa.

Ett lojalitetsprogram är även ett dynamiskt verktyg för marknadsföring och måste svara till en föränderlig värld. Ett företag kan därför påbörja ett sådant program för att få en konkurrensfördel bland dess kunder som skulle kunna lockas med fördelarna av ett sådant program (Palmer et al 2000 s 49). Detta kan kopplas ihop med att företagets CRM-ansvarig betonar att det måste finnas ett lojalitetsprogram kopplat till kortet på grund av konkurrenternas stora insatser. Det finns en förväntan ute i samhället idag, att företag i branschen ska skapa relationer till sina kunder.

En av frågorna i enkätundersökningen handlade om vad som fick respondenterna att känna tillhörighet till butiken varav kundkortserbjudande var ett av alternativen (se bilaga 4, fråga 6). Enligt respondenternas svar på denna fråga, ansåg 40 procent att kundkortserbjudande inte alls var viktigt, 19 procent uppfattade det som mindre viktigt och 26 procent som viktigt och slutligen 15 procent som mycket viktigt. De faktorer som kunderna ansåg vara viktigast för att känna tillhörighet till butiken var sortiment och kvalitet med 60 procent och personalens bemötande med 42 procent. Dessa siffror är intressanta då kunderna inte ansåg butikens lojalitetsprogram med kortet som mest lojalitetsskapande utan istället föredrog sortimentet och personalens bemötande. Enligt Blomqvist et al (2000 s 113) finns det inte enbart positiva aspekter med lojalitetsprogram, alltför ofta saknar programmen koppling till kundernas värdeskapande processer och företagets affärsstrategi. Programmet blir istället något som läggs utanför företagets kärnverksamhet. Detta skulle kunna stämma in på företaget då butikschefen samt driftschefen är överens om att kortet är ett sätt att hänga på i konkurrensen och att de inte har jobbat lika aktivt med det och därför ligger efter konkurrenterna, vilket även kan visas av kundernas uppfattning i enkätundersökningen.

5.1.3 CRM har fått större uppmärksamhet

Utveckling pekar på att allt fler företag väljer att överge den traditionella marknadsföringstekniken, för att istället använda mer tekniska lösningar, som exempelvis CRM (Bradshaw & Brash 2001 s 520). Detta är något som ledningen i studien också har uppmärksammat. Tidigare utformade företaget en stor del av sina marknadsstrategier utifrån ledningens magkänsla. Man har dock börjat inse att det krävs mer sofistikerade metoder för att uppnå tillfredsställande resultat. För att utveckla sitt arbete med CRM har man rekryterat en särskild CRM-ansvarig. Ledningen förklarar att man under det senare året har haft större fokus på CRM. Detta eftersom man vill minska risken att hamna för långt efter konkurrenterna, som redan ligger före i utvecklingen. För att företagets arbete med CRM ska bli effektivt krävs ett stort arbete och analys av data som samlas in. Görs analyser efter fastställda kriterier kan företaget skraddarsy sina erbjudanden, och anpassa de efter olika kundgrupper (Lovelock & Wirtz 2007 s 382).

I dagsläget är butikskedjan i utvecklingsstadiet av arbetet med CRM. Målsättningen är att kunna analysera köpdata och olika aktiviteter mer i detalj. Ett viktigt verktyg för datainsamling är företagets kundkort. Ledningen ser kortet som ett bra medel för att skapa relationer till kunderna. Kundundersökningen visade att 61 procent hade kundkort. Detta är en förhållandevis bra siffra, men företaget måste arbeta för att fler kunder ska vilja utnyttja kortet. Det är kundernas användande av kortet som är förutsättningen för att kunna samla in och analysera köpdata. Det här kan i sin tur leda till att man blir mer konkurrenskraftiga och kan utveckla bättre kunderbjudande. Dock anser endast 11 procent av de tillfrågade att företagets kundkort var mycket bra jämfört med andra kedjors. Orsaken till detta bör analyseras av företaget. En anledning till kortets relativt svaga ställning kan bero på att konkurrenterna har haft CRM och kundkort kopplade till varandra under längre tid. Ledningen har själva uppfattningen om att kunder idag börjar tröttna på kundkort eftersom fler och fler använder det. Man måste därför satsa på nya idéer för att skilja sitt kort från konkurrenterna. Detta kan bli en avgörande faktor med arbetet för att locka fler konsumenter att använda företagets kundkort.

På frågan om vad som fick kunderna att känna tillhörighet till butiken (se bilaga 4, fråga 6) var det totalt 41 procent som ansåg kundkortserbjudande som en viktig del i att känna tillhörighet (26 procent viktigt och 15 procent mycket viktigt). Detta resultat visar att det finns stor potential

för förbättring av användandet av kundkortet i framtiden. Som tidigare nämnts har företaget under det senaste året i större utsträckning börjat använda den insamlade informationen för att utforma kunderbjudande.

Tidigare har man haft mycket information om kunderna, men inte förstått värdet i att använda detta. Enligt Pitta (1998 s 475) måste företag ge mening åt sin insamlade information om de vill börja skapa relationer. Ledningen poängterar dock att detta arbete kommer få större uppmärksamheter framöver. Det kan finnas stor potential i detta, eftersom forskning har visat att kundrelationer snarare är ett resultat av insamling och bearbetning av information, och inte någon tillfällighet (Saini et al 2010 s 370). Till exempel kan man analysera vilka varor som säljer bäst, och vilka kunder som köper vad. Detta kan sedan användas till att införa mer individanpassade erbjudande (Lovelock & Wirtz 2007 s 382). Det krävs alltså större arbete och grundligare analys av data som samlas in. Ledningen förklarar att man redan nu kan se tydliga effekter till följd av ett större fokus på CRM och man ser det som ett bra medel för att förändra kundernas beteende och öka deras snittköp. Man har till exempel börjat utforma kunderbjudande baserat på CRM, då man inför en kommande kundkortsdag kommer att skicka ut inbjudan via SMS till utvalda kunder

På frågan om vilka faktorer som var viktiga när kunden handlade i butiken i kundundersökningen (se bilaga 4, fråga 4), ansåg 20 procent kundkortserbjudande som viktigt. Detta är relativt lite jämfört med till exempel pris och sortimentet. En möjlig förklaring till detta är förhållandevis att arbetet med CRM är nytt inom företaget och man har därför inte börjat se effekterna av det. Det återstår mycket arbete för att kundkortserbjudande ska kunna utnyttjas maximalt. Ledningen menar att man måste arbeta för att skapa en gemensam förståelse för vad CRM är inom organisationen. Detta är viktigt för att förstå vad man vill uppnå med arbetet. Saknas denna förståelse finns det stor risk att implementeringen av CRM-systemet misslyckas, och att arbetet mer ses som en strategi för att skapa kundrelationer, och inte som ett verktyg för det (Ibid. s 383). Företagets driftschef understryker att om man får butikerna att inse vikten av att använda CRM för att uppnå framgång, så kommer de själva att vilja införa det.

5.1.4 Att mäta ekonomiska effekter av relationsmarknadsföring

Långvariga relationer brukar betala tillbaka sig, menar Gummesson (2002a s 46). Eftersom relationsmarknadsföring bidrar till att skapa långvariga relationer med kunder (Auruškevičienė et al 2007 s 83) kan man dra slutsatsen att det är lönsamt att jobba med relationsmarknadsföring. När en kund stannar länge och fortsätter att besöka en butik växer den årliga avkastningen. Vilket även poängteras av företagets CRM-ansvarig i intervjun.

Företaget bör se över finansiella effekter av de olika aktiviteter som erbjuds kunderna. Verktöget för detta är ROR som förklaras som det långsiktiga finansiella nettoresultatet av långvariga relationer. Om man drar av relationers kostnader från relationens intäkter kommer man fram till relationens lönsamhet eller ROR (Gummesson 2002a s 46). Det betyder att butiken måste ha koll på sina aktiviteter och dess effekter. Företagets ledning ser effekterna, men i dagsläget finns inget mätningssystem. Företaget har dock insett att de borde kunna mäta sina aktiviteter i mera detalj. Därför utvecklar de ett system för att mäta och analysera specifika marknadsföringsinsatser. De är dock medvetna att det i praktiken kan finnas svårigheter att mäta resultatet. Ibland kan det vara svårt att avgöra var gränsen mellan olika satsningar går. Detta kan kopplas med vad Gummesson 2004 s 141) skriver, att det kan bli problematiskt att mäta resultatet av mer komplexa nätverk än en enkelt köp- och säljrelation.

Det är bra att mäta vinsten av en relationsmarknadsföringsinsats. Detta blir ännu mer aktuellt idag då företaget vill öka sina insatser och satsa på mer komplexa CRM-tekniker i framtiden. Slutligen kan man säga att ledningens vetskap om vilka insatser som resulterat i minsta och högsta utfall, kan påverka deras beslutfattande på ett positivt sätt (Gummesson 2002b s 227-228). Butiken kommer alltså inte lägga sina resurser på något som inte uppskattas av kunder, istället satsar butiken på de aktiviteter som passar bäst på just den specifika orten utifrån rådande samhällsförhållanden.

5.2 Tema: Värdeskapande

5.2.1 Butiken vill skapa relationer, uppskattas det av kunder?

Prahalad och Ramasway (2004b s 12) ser på det personliga värdet som skapas mellan företaget och kunder som ett nytt sätt av värdeskapande. Som CRM-ansvarig förklarar, vill människor idag personifiera det mesta och det personliga bemötandet har blivit en ny trend. Enligt

kundundersökningen ansåg 46 procent att personalens bemötande var mycket viktigt, medan 41 procent ansåg det som viktigt. Bemötandet hade alltså betydelse för totalt 87 procent vilket är en betydande siffra. Butikschefen menar att eftersom butiken ligger i en liten ort så känner personalen kunderna bättre och därmed blir det enklare att personifiera kundbemötandet. Även Leavy (2004 s 12) belyser den personliga upplevelsen och menar att bland annat evenemang och kundens engagemang är viktiga för att individen ska uppleva att han är med och skapar värde. Anledningen till varför butiken anordnar olika aktiviteter såsom matlagning i butik, tv-spel, shower, frukost, fika och så vidare är att dessa aktiviteter är uppskattade enligt företaget. Kundundersökningen visade dock att betydligt fler kunder menade att känsla av tillhörighet till butik skapades med hjälp av sortiment och kvalitet, vilka inte kräver något engagemang från kundernas sida. Precis som butikschefen säger tänker inte kunder på relationsmarknadsföring. Det är egentligen butiken som gör det, men när aktiviteterna på plats finns så uppskattas dem ändå. Butikschefens påstående kan vara sant då enbart 12 procent av respondenterna tyckte att aktiviteter i butik var en mycket viktig/värdefull faktor när de handlade. 24 procent ansåg det som en viktig/värdefull faktor (se bilaga 4, fråga 4). Detta medan 35 procent och 17 procent, alltså fler kunder, tyckte att kampanjer och event, som är en typ av aktivitet i butik var en viktig respektive mycket viktig faktor för att skapa känsla av tillhörighet med butiken (se bilaga 4, fråga 6). Tolkningen blir att även om kunder inte vill anse aktiviteterna som en viktig och värdefull faktor skapas en omedveten känsla av tillhörighet vilket är värdefullt i sig.

Värde är alltså ett samarbete som skapas genom den ömsesidiga interaktionen mellan butiken och kunden (Prahald & Ramaswamy 2004b s 12; Vargo et al 2008 s 148). Prahalad och Ramaswamy (2004a s 5) skriver att konsumenter vill integrera med företaget. Det är precis vad driftschefen poängterar när han säger att kunder idag vill titta, testa och vara delaktiga. Kunder har möjligheten att ta del av de olika aktiviteter som finns i och utanför butiken. Olika kunder letar efter olika typer av interaktioner (Prahald & Ramaswamy 2004b s 16), ansiktsmålning passar barnen, matlagning passar kvinnor, tv-spel passar yngre och frukost passar äldre. Genom att erbjuda olika typer av aktiviteter blir kundens engagemang en specifik upplevelse och det skapade värdet känns som unikt och individuellt (Ibid.).

Det är upplevelsens enkelhet, kvalitet och bekvämlighet som skapar det verkliga värdet (Ibid. s 38). Företagets CRM-ansvarig hävdar att det är inköpstillfället som skapar värde för kunden.

Genom att det är lätt att handla, lätt att parkera och betala skapas värde för kunden. Driftschefen har en liknande uppfattning och menar att det är helhetsupplevelsen i butiken som är värdefullt för kunden. Undersökningen visade också på detta då hela 61 procent av de tillfrågade ansåg att lätthet i att hitta varan var en mycket viktig faktor när de handlade.

Idag behöver företag skapa relationer med sina kunder, menar CRM-ansvarig. Den här relationen kan vara en dialog eller interaktion mellan butik och kund. Exempel på detta är företagets facebook-grupp där kunden kan kommunicera med sin butik eller andra kunder. På det sättet skapas en typ av ”upplevelsenätverk” som tillåter individerna att tillsammans skapa upplevelser (Ibid. s 16).

Prahalad och Ramaswamy (2004b s 14) menar att ett företag aldrig skapar något värde utan individens engagemang. Rent teoretiskt kan detta vara sant, men resultatet av kundundersökningen visade att även andra faktorer som inte kräver kundens engagemang, som till exempel sortiment och pris kan skapa värde. Det finns dock skillnad mellan skapande och medskapande av värde. Värde medskapas genom personliga interaktioner (Ibid. s 16). Prahalad och Ramaswamy menar även att en del chefer ser på den fysiska produkten som kärnan i värdeskapande processen (Ibid. s 40). Så här resonerar även butikschefen hos det studerade företaget. Han nämner kvalitet på färskvaror, det breda sortiment och prisvärda varor som värdeskapande för kunder. Alla dessa tre alternativ har alltså en koppling med den fysiska produkten eller varan. De alternativ som butikschefen nämner som viktiga bekräftas av undersökningen då 72 procent ansåg sortimentet och 55 procent ansåg pris som mycket viktigt.

5.3 Tema: Lojalitet

5.3.1 Kundlojalitet är A och O, men känner sig kunderna lojala?

Enligt företagets CRM-ansvarig är det A och O att skapa kundlojalitet. Detta överensstämmer med att de flesta forskare också anser att kundlojalitet är viktigt, dock varierar synen på vem en lojal kund är (Blomqvist et al 2000 s 103). Enligt butikschefen är en lojal kund en kund som återkommer till butiken medan driftschefen har en mer utvecklad syn. Han menar att en lojal kund är en kund som kommer ofta, och kanske gör cirka 90 procent av sina inköp i butiken och som handlar minst en gång i veckan. Butikschefen och driftschefens definitioner av kundlojalitet kan kopplas samman med McIlroy och Barnetts (2000 s 348) beskrivning av lojalitet som en

kunds åtagande att göra affärer med en särskild organisation, genom att upprepade gånger köpa deras varor och tjänster. Enligt kundundersökningen handlade 42 procent en gång i veckan och 18 procent två till tre gånger i veckan. Det vill säga totalt 60 procent handlade minst en gång i veckan i butiken. Enligt McIlroy och Barnetts (2000 s 348) räknas alltså de 60 procenten som lojala. Barney (1994 s 565) hävdar däremot att även om köpen görs regelbundet, kan kunden inte anses lojal. Det kan bero på att det helt enkelt saknas bättre alternativ eller att kunden av bekvämlighetsskäl väljer att återkomma, menar han (Ibid.). Det visar att det är svårt att definiera vem som är en lojal kund då det finns olika uppfattningar om detta. Det stämmer i allra högsta grad vid den praktiska hanteringen av studiens företag och bekräftas av Söderlund (2001 s 23) som menar att kundlojalitet har kommit att inkludera så mycket att det har blivit svårhanterbart vid praktiskt hantering. Detta då företaget enligt driftschefen i dagsläget inte har något mätinstrument för att avgöra om en kund är lojal eller inte. Enligt Reinartz och Kumar (2002 s 7) kommer ett företag utan mätinstrument få fel uppfattning om vem en lojal kund är. Detta kan då leda till felsatsningar i marknadsföring och lojalitetsprogram, vilket kan bli dyrt för företaget.

Företaget arbetar dock med kundnöjdhetsundersökningar samt kundattitydsundersökningar två gånger per år. Dessa undersökningar har visat att de har väldigt nöjda kunder, de blev även den livsmedelskedja som hade flest nöjda kunder år 2010 enligt Svenskt Kvalitetsindex. Undersökningarna behöver inte betyda något angående lojalitet enligt följande citat från driftschefen ”en nöjd kund behöver egentligen inte vara en lojal kund”. Detta citat är intressant eftersom det kan jämföras med Blomqvist et als (2000 s 105) tankar om att i en hårt konkurrerande bransch räcker det inte med att kunden är nöjd, kunden måste vara mycket nöjd för att lojalitet skall uppstå. Däremot tror butikschefen att även en nöjd kund kan vara lojal. Han uttrycker det enligt följande ”jag tror att det finns kunder som bara storhandlar hos oss, de tittar inte ens i veckobladet, utan de trivs så pass bra att de kommer till oss”. Dessa uttalanden visar på komplexiteten i att räkna nöjda eller mycket nöjda kunder som lojala.

Enligt studiens enkätundersökning, på frågan om hur nöjda kunderna var med dagens besök (se bilaga 4, fråga 8) svarade 3 procent att de inte alls var nöjda, 4 procent var mindre nöjda, 49 procent var nöjda och 44 procent var mycket nöjda. Alla svarar att de kommer besöka butiken igen. Anmärkningsvärt är att även de 7 procenten som inte ansåg sig nöjda kommer att besöka butiken igen, då alla svarade ja på denna fråga.

Det är intressant att jämföra detta resultat med frågan huruvida kunderna kände sig lojala mot butiken (se bilaga 4, fråga 5). Här svarade 36 procent att de ansåg sig lojala, medan 31 procent ansåg sig inte som lojala och 33 procent hade ingen uppfattning kring detta. Detta innebär att, trots att totalt 93 procent av kunderna var nöjda med sitt besök kände endast 36 procent sig lojala till butiken, vilket ger indikationer som överensstämmer med driftschefens tankar. Vad kan detta bero på? Kan det bero på butikschefens resonemang om att han är medveten om att kunden inte alltid är trogen till en och samma butik? Hans förklaring till detta är, att det i dagsläget finns mycket marknadsföring som fokuserar på olika prisnivåer och utbud. Butikschefens förklaring överensstämmer med Gummessons (2002b s 229) tankar när han skriver att marknadsföring, vänners rekommendationer eller önskan att prova något nytt kan bland annat vara anledningar till varför kunder byter leverantör. Företagets CRM-ansvarig har också tankar om hur man bygger en relation i en dagligvaruhandel. Hon menar att kunder idag har bråttom och vill att besöket ska gå snabbt, samt att de inte är lika lojala idag som tidigare. Kunder åker runt mer och har fler valmöjligheter mellan olika butiker. Detta skriver Barnes (1994 s 565) är så kallad delad lojalitet. Det är idag svårt att hitta kunder som är lojala mot ett och samma företag.

Driftschefen anser att det är få kunder som klagat när någonting är fel. De flesta missnöjda kunder återkommer aldrig. Detta bekräftas av resultatet i en undersökning som redovisas av McGoldrick (2002 s 123). Denna undersökning visar att 96 procent av missnöjda kunder aldrig klagat och att 90 procent av dem aldrig kommer tillbaka (Ibid.). Att missnöjda kunder aldrig kommer tillbaka ser driftschefen som ett stort bekymmer, då han tycker att detta är en möjlighet att skapa en relation med kunden.

Något som är viktigt att tänka på är att kundens lojalitet håller så länge de upplever att de får bättre värde än vad skulle kunna få hos ett annat företag (McIlroy & Barnett 2000 s 349). En förutsättning för att arbeta med kundlojalitet är att företaget måste bilda sig en uppfattning om vad som skapar lojalitet i branschen. Därför är det viktigt för företaget att definiera vad kundlojalitet är och vad man vill uppnå med den (Blomqvist et al 2000 s 104). Detta är företaget själva medvetna om, då lojaliteten enligt deras CRM-ansvarig sitter i att det är något som kunden uppskattar och någonting som gör det lätt för honom att handla. Företaget måste identifiera detta, och har man gjort det, går det självklart att förändra beteendet för lojala kunder. Hon förklarar att det handlar om trevligt bemötande, överraskningar och att det ska vara lätt att hitta varor. Att

skapa mötet mellan kund och personal är väldigt viktigt i relationsbyggandet och en del av relationsskapandet bygger på duktiga butikschefer och bra butiker.

5.4 Vilka slutsatser kan dras av analysen?

5.4.1 Tema: Relationsmarknadsföring

Enligt studien är relationsmarknadsföring en konkurrensfaktor idag och det studerade företaget kommer att satsa mer på detta i framtiden. Studien har dock gett indikationer om att den traditionella marknadsföringsmixen, såsom sortiment och pris har större betydelse än relationsskapande verktyg som kundkortserbjudande och aktiviteter i butiken. Relationsmarknadsföring är alltså inte någon ersättning för den traditionella marknadsföringen, utan den bör ses som ett komplement. Det är kanske därför företaget i den här studien lägger större fokus på faktorer som sortiment och pris än relationsmarknadsföring och ändå har mycket nöjda kunder.

Som undersökningen visat är personalens bemötande i en butik något kunder lägger märke till. Det uppskattas mer än olika relationsmarknadsföringsmetoder. I jämförelse är det relativt få kunder som tycker att kundkortserbjudande eller andra typer av relationsbyggande metoder är viktiga. Det värde som kunder förväntar sig skapas alltså inte genom de relationsmarknadsföringstekniker som i dagsläget används av det studerade företaget. Den slutsats som kan dras är att personalen är en viktig byggsten för arbete med relationsmarknadsföring i dagligvaruhandeln, eftersom de kommer nära kunderna, och på detta sätt får enklare att skapa relation till dem.

Enligt företagets ledning är lojalitetsprogrammet som är kopplat till kundkortet inte så välutvecklat. Hittills har företaget haft kundkortet för att hänga med i konkurrensen, vilket kan bekräftas av undersökningen, som visar att kunderna inte känner särskilt stor tillhörighet när det gäller faktorn kundkortserbjudande. Att enbart ha ett kort för att konkurrenterna har det, kommer sannolikt inte leda till något. Företaget måste därför kritiskt granska sitt kundkort för att se hur det kan utvecklas. Detsamma gäller företagets nuvarande arbete med CRM. Genom att utveckla arbetet med CRM kan information från kundkortet användas på ett effektivare sätt och hjälpa butiken att anpassa och utforma sina erbjudanden till specifika målgrupper.

Butiken ska vara medveten om att det som kunderna lägger märke till och tänker på är faktorer som till exempel sortiment, personal och tillgänglighet av varor i butiken. Man kan inte påstå att butiken inte behöver satsa på andra alternativ, som är mer kopplade till relationsmarknadsföring. Tack vare konkurrenternas satsningar på relationsmarknadsföringstekniker förväntar sig dagens kunder att det ska finnas lojalitetsprogram hos butikerna. Detta är viktigt att ha i åtanke för alla butiker oavsett storlek och ort. Företaget kan inte ha ett lojalitetsprogram enbart för att hänga med konkurrenterna, det måste finnas ett syfte i arbetet med programmet. Även om företagets relationsmarknadsföringstekniker inte får högsta betygen i undersökningen, bör företaget inte lägga mindre resurser på dem. Tvärtom måste företaget satsa mer och istället utveckla det befintliga systemet. Detta med tanke på att relationsmarknadsföring blir mer och mer populärt och för att det är ett sätt att konkurrera och särskilja sig från konkurrenterna. Att sänka priser eller erbjuda ett brett sortiment är inget unikt, men att till exempel sänka priser utifrån enskilda personers behov kan uppskattas av kunder och även bli svårt för konkurrenter att efterlikna.

5.4.2 Tema: Värdeskapande

Kunderna i studien menade att sortiment och varors tillgänglighet var de viktigaste faktorerna för dem. Detta borde enligt undersökningen vara prioritet för butiken. Enligt kundundersökningen kan man ställa sig frågan hur nödvändigt det är med kampanjer och event för butiken, då respondenterna inte är övertygade om att det är särskilt värdefullt eller lojalitetsskapande.

För en butik i en mindre ort, som till exempel butiken i studien, finns det goda möjligheter till ett mer personligt kundbemötande från personalen. Butiken och dess personal kan enklare komma nära kunder. Företaget bör se sin personal som en viktig del av relationsmarknadsföring, och ett medel för att skapa värde för kunderna. Det personliga kundbemötandet blir extra viktigt då det är en stor del av kundens helhetsupplevelse. Personalens bemötande är också något som är svårt att imitera av andra butiker och blir därför unikt och kan vara värdefullt. Den exklusivitet som skapas genom den personliga kontakten är svårt att ersätta av relationsmarknadsföring som baseras på IT-system.

5.4.3 Tema: Lojalitet

Idag finns inget system hos företaget för att mäta kundlojalitet. Är regelbundna inköp och upprepande kundbesök ett tecken på kundlojalitet eller inte? Även om minst 60 procent av kunderna handlade minst en gång i veckan hos butiken ansåg sig bara 36 procent som lojala.

Kunderna är inte lika lojala som tidigare och detta är företaget medvetet om. Kunderna har lättare att välja en butik framför en annan. Det är därför svårt att definiera vem en lojal kund är. En nöjd kund behöver inte vara en lojal kund. 93 procent av kunderna var nöjda med sina besök medan enbart 36 procent kände sig lojala. Det som däremot kan gynna en butik i en mindre ort är bristen av olika köpalternativ som finns i större städer. Därför kan butiker i mindre städer ha bättre förutsättningar att få lojala kunder.

Enligt ledningen påverkar relationsmarknadsföringsinsatser resultatet positivt. De menar att med hjälp av relationsmarknadsföring lockas kunderna till butiken, stannar längre, testar, provar och engagerar sig i inköpet och bygger en relation med sin butik. I dagsläget finns dock inga siffror som visar hur mycket relationsmarknadsföring faktiskt påverkar resultatet. Det går inte heller att veta vilken typ av relationsmarknadsföringsteknik som har störst påverkan. Genom att utveckla sitt system kan företaget mäta fler detaljer i sin relationsmarknadsföringsprocess. När ledningen får bättre förståelse för sitt arbete kan de fatta snabbare och effektivare beslut, som är mer anpassat till var och en av kedjans butiker. Det kommer på lång sikt leda till goda resultat.

6. Avslutande diskussion

Detta kapitel innefattar två delar. I första delen diskuteras analysens slutsatser i ett bredare sammanhang och frågeställningarna besvaras. I andra delen reflekterar vi över arbetet och ger förslag till framtida forskning inom ämnet.

6.1 Diskussion

Det studerade företags ledning arbetar i dagsläget med en kombination av verktyg för relationsmarknadsföring. Dessa verktyg innehåller bland annat ett kundlojalitetsprogram med kundkort, speciella utskick till adresserade postnummer samt personliga utskick via sms och aktiviteter och events i butiken. Företags ledning arbetar också mycket med traditionella marknadsföringsverktyg som till exempel pris, plats (läge) samt produkt (sortiment).

Studien har visat att relationsmarknadsföring inom dagligvaruhandeln inte är ett verktyg, som på egen hand kan ersätta den traditionella marknadsföringen. Studien visar på att ledningen arbetar med relationsmarknadsföring som ett komplement. Det som kunderna sannolikt uppskattar mest i den här branschen är bland annat brett sortiment och bra priser. Detta indikerar att företag i branschen kan ha svårt att nå framgång om ledningen lägger för stort fokus på relationsmarknadsföring, och samtidigt glömmer bort den traditionella marknadsföringsmixen. Däremot skulle företag kunna skapa framgång genom att komplettera sitt arbete med relationsmarknadsföring och därmed bygga långvariga relationer. I dag har man inom branschen förstått att relationsskapande med kunder är viktigt. Företag samlar in kundernas personliga uppgifter och arrangerar olika evenemang för att komma närmare kunderna och skapa en relation med dem. Men skapar dessa tekniker värde hos kunderna?

Studien har visat att kunder inte ser relationsmarknadsföringsverktyg som mest värdefullt. Det som däremot kunderna värdesätter är ett brett sortiment, bra pris och tillgängligheten av varor. Det är alltså kvalitet, enkelhet och bekvämlighet i besöket som skapar det främsta värdet. Man kan dock inte säga att relationsbyggande aktiviteter i butiker inte påverkar kunder. Mer eller mindre påverkar de kundernas känsla av tillhörighet vilket är ett värde i sig. En annan faktor som har stor påverkan för kundernas känsla av tillhörighet till en butik är personalens bemötande. Enligt en undersökning gjord av Svenskt Kvalitetsindex hade det studerade företaget flest nöjda kunder 2010. Detta trots att de tidigare inte har haft full fokus på relationsmarknadsföring. Vad

säger detta om branschen i stort? Även undersökningen visade bland annat att det personliga bemötandet och service har stor betydelse för kunderna. Detta ger indikationer på att kundkortserbjudande, veckoblad och butiksaktiviteter inte påverkar konsumenterna lojalitet i den grad som företag i branschen tycks föreställa sig.

Efter att ha studerat det valda företaget kan man möjligtvis resonera att företag i branschen kan ha svårt att definiera vem som är en lojal kund. Det är därför viktigt att företagen själva skapar en tydlig bild av vilka kunder som är lojala. Lyckas man med detta kan företag identifiera rätt kund, och därmed rikta sin marknadsföring på ett effektivt sätt. Saknas detta kan det finnas risk att företag lägger mycket tid och resurser på kunder som enbart uppfattas som lojala när de egentligen inte är det. Utifrån studien kan det konstateras att det råder en hård konkurrens inom dagligvaruhandeln och kunden har fler valmöjligheter i dag än tidigare. Att skapa kundlojalitet kan därför vara väldigt svårt i nuläget. Det är svårt att besvara om relationsmarknadsföring överhuvudtaget leder till lojalitet. Det är inte heller lätt att säga om sortiment och pris skapar lojalitet även om de anses vara mest värdefulla för kunderna, enligt studien.

6.2 Reflektion

Självklart finns det olika tillvägagångssätt för att skriva en uppsats. Det vi valde var att ta hjälp av våra tre teman och försökte följa dem under arbetets gång. Vi tror att detta har gett studien en god struktur. Det har alltså gjort det lättare för oss författarna att tänka och skriva, och för läsaren att förstå sammanhanget. Genom att följa dessa teman har vi kunnat beröra ämnet utifrån våra frågeställningar för att slutligen kunna besvara den.

Studien har med hjälp av intervjuer och kundundersökning påvisat några intressanta resultat vi inte hade förväntat oss i början. Inledningsvis var hypotesen att relationsmarknadsföring uppskattas av kunden, och till viss del ersätter traditionell marknadsföring. Resultatet visar emellertid att så nödvändigtvis inte är fallet. Relationsmarknadsföring på egen hand är inget som skapar kundlojalitet. Flera andra faktorer spelar roll för att skapa värde och därmed lojalitet, och en mycket viktig faktor, förutom sortiment och pris är personalens bemötande i kundrelationer. Hur ökar personalens relationer med kunder lojaliteten till en butik? Det är en fråga som har växt fram under studiens gång och som förhoppningsvis kan besvaras i framtida undersökningar.

Källförteckning

Publicerade källor

- Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1, Studentlitteratur, Lund.
- Anderson, J. L., Jolly, L. D. & Fairhurst, A. E., 2007, Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals. *Journal of Retailing and Customer Services*, Vol 14, pp 394-399. (Hämtad från LibHub).
- Auruškevičienė, V., Kuvykaitė, R. & Škudienė, V., 2007, Relationship and transactional marketing integration aspect. *Journal of Engineering Economics*. Vol 4, pp 78-86. (Hämtad från Google scholar).
- Barnes, J. G., 1994, Close to the customer: but is it really a relationship? *Journal of Marketing Management*. Vol 10, pp 561- 570. (Hämtad från Google scholar).
- Bauer, H.H., Grether, M. & Leach, M., 2002, Building customer relations over the Internet. *Industrial Marketing Management*, Vol 31, pp 155- 163. (Hämtad från Libhub).
- Berry, L. L., 2002, Relationship Marketing of Services- Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*. Vol 1, pp 59-77. (Hämtad från LibHub).
- Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T., 2000, *Relationsmarknadsföring: vinnande strategi i en ny ekonomi*. Upplaga: 2, IHM förlag, Göteborg.
- Bradshaw, D. & Brash, C., 2001, Managing customer relationship in the e-business world: How to personalize computer relationships for increased profitability. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (12), pp 520- 530. (Hämtad från LibHub).
- Bryman, A., 2006, *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3, Liber AB, Malmö.
- Egan, J., 2000, Drivers to relational strategies in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 28, pp 379-386. (Hämtad från LibHub).
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 2008, *Att utreda forska och rapportera*. Upplaga 8, Liber AB, Malmö.
- Grönroos, C., 1994, From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol 32, pp 4-20. (Hämtad från LibHub).

- Grönroos, C., 1997, Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), pp 407- 419. (Hämtad från Google scholar).
- Grönroos, C., 2008, *Service management och marknadsföring*, Upplaga: 2:1, Liber AB, Malmö.
- Gummesson, E., 2002a, Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, Vol 1, pp 37-57. (Hämtad från LibHub).
- Gummesson, E., 2002b, *Total Relationship Marketing: Rethinking marketing management*. Upplaga: 2, Butterworth-Heinemann ,UK. (Hämtad från Google scholar).
- Gummesson, E., 2004, Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol 19, No 2, pp 136-148. (Hämtad från LibHub).
- Hallgren, Ö., 2009, *Handels relationer*. Upplaga: 2, Ekonomibok Förlag AB, Malmö.
- Hyung-Su, K. & Young-Gul, K., 2007, A study on developing CRM scorecard. *Proceedings of the 40th Hawaii International conference on system sciences*. pp 150b – 150b. (Hämtad från LinHub).
- Leavy, B., 2004, Partnering with the customer. *Journal of Strategy and Leadership*. Vol 32, No 3, pp. 10-13. (Hämtad från LibHub).
- Lock, D., 1998, *The Gower Handbook of Management*. Upplaga: 4, Gower Publishing Limited, England. (Hämtad från Google scholar).
- Lovelock, C. & Wirtz, J., 2007, *Services Marketing: people, technology, strategy*. Upplaga: 6, Pearson Prentice Hall, USA.
- Lovelock, C.H., & Wirtz, J., 2010, *Services marketing: people, technology, strategy*. Upplaga: 7 Pearson Prentice Hall, USA.
- May, T., 2001, *Samhällsvetenskaplig forskning*. Upplaga 2, Studentlitteratur, Lund.
- McGoldrick, P., 2002, *Retail Marketing*. Upplaga: 2, McGraw-Hill Education, UK.
- McIlroy, A. & Barnett, S., 2000, Building customer relationships: do discount cards work? *Managing Service Quality*, Vol 10, No 6, pp 347 – 355. (Hämtad från LibHub).
- Movarrei, R. & Vessal, S. R., 2006, Application of theory of incentive problem solving in customer relationship management. *2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, Vol 1, pp 263- 267. (Hämtad från LibHub).

- Nordfält, J., 2008, *Marknadsföring I butik: om forskning och branschkunskap i detaljhandeln*. Upplaga: 1:3, Liber AB, Malmö.
- O'Reilly, P, & Dunne, S., 2009, Measuring CRM performance: An exploratory case. (Hämtad från LibHub).
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U. & Beggs, R., 2000, Influences on loyalty programme effectiveness: a conceptual framework and case study investigation. *Journal of strategic marketing, Vol. 8 No. 1*, pp 47- 66. (Hämtad från LibHub).
- Palmer, A. & Bejou, D., 2005, The future of relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing, Vol 4, No 3/4*, pp 1-10. (Hämtad från LibHub).
- Pitta, D.A., 1998, Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases. *Journal of consumer marketing, Vol. 15, No. 5*, pp 468- 480. (Hämtad från LibHub).
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., 2004a, Co-creating unique value with customers. *Journal of Strategy and Leadership, Vol 32, No 3*, pp 4-9. (Hämtad från LibHub).
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., 2004b, *The future of competition*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Reichheld, F.F., 2001, *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press, Boston. (Hämtad från Google scholar).
- Reinartz, W. & Kumar, V., 2002, Mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review, Vol 80*, pp 3-12. (Hämtad från Google scholar).
- Ryen, A., (2004) *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Upplaga 1, Liber Ekonomi, Malmö.
- Saini, A., Grewal, R. & Johnson, J. L., 2010, Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Marketing Letters, Vol 21*, pp 365- 383. (Hämtad från LibHub).
- Söderlund, M., 2001, *Den lojala kunden*. Upplaga 1, Liber Ekonomi, Malmö.
- Vargo, L. S., Maglio, P. P. & Akaka, A. M., 2008, On value and value co-creation: A service system and service logic perspective. *Journal of European Management, Vol 26*, pp 145- 152. (Hämtad från LibHub).
- Zinkhan, G. M., 2002, Relationship marketing: Theory and implementation. *Journal of Market-Focused Management, Vol 5*, pp 83-89. (Hämtad från LibHub).

Webbkällor:

<http://www.marknadsmedia.se/Dagligvaruhandeln.pdf> (Hämtad 2011-04-8 , artikel 1: Förnyelse lockar framtidens kunder, artikel 2: Kundens önskemål styr branschens utveckling)

<http://www.marketingmagic.ca/articles/Relationship.htm> (Hämtad 2011-05-17)

Muntliga källor:

Intervju med en dagligvarukedjas marknadschef och CRM-ansvarig, 2011- 04 - 06

Intervju med en dagligvarukedjas driftschef, 2011- 04 -11

Intervju med en dagligvarukedjas butikschef, 2011- 04 -14

Bilaga 1

Intervjuguide – Intervju med marknadschef och CRM-ansvarig

2011-04-06

Inledning

- Presentation (befattning, erfarenhet osv)
- Kort beskrivning om företaget (vilken position har företaget i branschen?)

Huvudfas

Fokus: företaget, marknadsföring

- Vilken är företagets generella strategi? Fokus på lågpris eller kvalitet eller både och?
- Har ni en central styrning när det gäller marknadsföring? Eller ni jobbar mest lokalanpassad? Kan man t.ex se mycket skillnad mellan olika orter? Berätta lite omkring det!
 - Skiljer sig er marknadskommunikation mellan olika orter?
- Hur väljer och bygger ni era marknadsföringsstrategier? (Hur vet ni vilken teknik ska användas? Följer ni ofta andra aktörer i branschen?)
- Skiljer er målgrupp från konkurrenternas?
 - Har ni en viss målgrupp ni brukar satsa på? Satsar ni på olika kundsegmenter i olika orter (studenter i Lund och äldre i en annan ort)?

Fokus: Relationsmarknadsföring, värdeskapande, kundlojalitet

- Använder ni någon typ av relationsstrategi för att kunna locka nya kunder och behålla dem?
 - Är ni intresserad av att bygga relationer med era kunder? På vilket sätt?
 - Har ni en sådan tanke att skapa kundlojalitet?
- Hur ni någon uppfattning om vad som är värdeskapande för era kunder?
- Hur tolkar just det här företaget begreppet relationsmarknadsföring?

- Tycker du att relationsmarknadsföring passar bra i dagligvarubranschen?
- Har det hittills varit lönsamt för er att lägga resurser på relationsmarknadsföring? Kan du ge oss en uppfattning med hjälp av siffror eller procenttal?
- Kan ni på något sätt mäta responsen från era kunder angående era marknadsföringsinsatser?
- Kan du ge oss några exemplar på de aktiviteter och tekniker ni hittills har använt för att förbättra era relationer med kunder? Gärna med fokus på butiken i vår valda ort!
 - Vad är syftet med butikskortet? Relationsskapande eller för att hänga med i konkurrensen eller att erbjuda något extra?
 - Hur registreras information från köp med kortet? Och hur används denna info.?
- Hur mycket tittar ni hur andra kedjor i branschen arbetar med relationsmarknadsföring?
- Hur mycket brukar det kosta per år för att satsa på relationsmarknadsföring? Är det lönsamt att t.ex jobba med CRM?
- Hur viktig är era kunders behov för er? Tror ni att ni svarar på deras behov? Har ni gjort några undersökningar för att se hur nöjda era kunder är? butiken i vår valda ort då?
- Hur ser ni på kundlojalitet och lågprisvaruhus? Har ni tillräckligt många lojala kunder som inte handlar i butiken bara p.g.a bra priser? Mäter ni kundlojaliteten på något sätt? Går det ens att mäta den?

Avslutningfas

- Vilket resultat ser ni i er marknadsföring? (ta gärna upp relationsmarknadsföring också!)
 - Vilka svårigheter t.ex ni har upplevt?
- Hur vill/kan ni bli bättre på att marknadsföra er och bygga relationer med era kunder?
 - Vad tänker ni göra i framtiden? Vilka förbättringar vill ni helst se? (något som saknas i hela branschen?)
- Ser ni relationsmarknadsföring som en bra framtidskoncept?

Avsluta intervjun och tacka!

Bilaga 2

Intervjuguide- Intervju med driftschef

2011-04-11

Inledning

- Presentation (befattning, erfarenhet osv)
- Vad har du för uppgifter som driftschef? Vilka butiker tar du hand om?

Huvudfas

Fokus: företaget, marknadsföring

- Vilken är företagets generella strategi enligt dig? Fokus på lågpris eller kvalitet eller både och?
- Har ni en central styrning när det gäller marknadsföring? Hur mycket spelrum har du?
 - Hur mycket frihet har du att anpassa er marknadsföring utifrån olika butiker?
- Hur väljer och bygger ni era marknadsföringsstrategier i butiker? (Hur vet ni vilken teknik ska användas? Följer ni ofta andra aktörer som finns på orten?)
- Skiljer sig er målgrupp i orten från konkurrenternas?
 - Har ni en viss målgrupp ni brukar satsa på i den här orten?

Fokus: Relationsmarknadsföring, värdeskapande, kundlojalitet i butik

- Hur arbetar ni för att kunna locka nya kunder och behålla dem, till exempel i vår valda ort? Har ni någon speciell strategi för detta? I så fall vad?
 - På vilket sätt är ni intresserad av att bygga relationer med era kunder? Vad gör ni för att kunna engagera era kunder i deras shopping? Har ni events osv?
 - Har ni en sådan tanke att skapa kundlojalitet? Vem är lojal kund för dig? Är en nöjd eller mycket nöjd kund en lojal kund också? Hur definierar du kundlojalitet?
- Vad anser du som värdeskapande för era kunder?
 - Nu om vi tittar på butiken, hur vill ni skapa värde för era kunder där?

- Om vi säger ordet relationsmarknadsföring, vad har för tankar kring detta begrepp?
 - Tycker du att relationsmarknadsföring passar bra i dagligvaruhandel?
 - Tänk dig en butik utan någon fokus på relationsmarknadsföring. Hur skulle det ha gått för den butiken? Skulle den butik skapa lika mycket vinster?
 - Kan ni på något sätt mäta responsen från era kunder angående era marknadsföringsinsatser?
 - Hur tror du att just arbetet med relationsmarknadsföring har påverkat resultatet i era butiker?

- Kan du ge oss några exempel på de aktiviteter och tekniker ni hittills har använt för att förbättra era relationer med era kunder?
 - Äkta vara, EMV osv, en strategi för lojalitetsskapande?
 - Vad är din uppfattning av butikskortet? Är det främst för att skapa relation eller för att hänga med i konkurrensen eller att erbjuda något extra?
 - Hur använder ni de information ni får från kortet? Och hur används denna info.?

- Hur utvecklar och utbildar ni era anställda?
 - Har ni någon speciell fokusering på relationsmarknadsföring?
 - Vad förväntar ni från era personal som jobbar på golvet?

- Hur mycket tittar ni på andra butiker i orten, när det gäller deras arbete med relationsmarknadsföring?

- Tror du att det är ert arbete med relationsmarknadsföring är lönsamt, med tanke på att det kostar en hel del?

- Hur mycket tror du att relationsmarknadsföring påverkar era vinster i butiken i orten? Kan det ha någon gång hänt att ni ha satsat på en kampanj eller något som inte gav bra resultat?

- Hur viktig är era kunders behov för er? Tror ni att ni svarar på deras behov? Gör ni några lokala undersökningar för att se hur nöjda era kunder är? Vår valda ort?

- Har ni tillräckligt många lojala kunder som inte handlar i butiken bara p.g.a bra priser? Mäter ni kundlojaliteten på något sätt?

- Ni jobbar nu och vill utveckla ert CRM-system. Varför satsade ni inte på det tidigare?
 - Vad kommer att förändras med CRM på kedjans butiker tycker du?

Avslutningsfas

- Vilka svårigheter upplever i relationsbyggande med era kunder?
 - Tänk om era kunder upplever några problem i butiken, hur hanterar ni det? Ser du det som ett tillfälle där ni kan skapa en relation med kunden, så att den missnöjda kunden blir jättenöjd?
- Hur kan ni bli bättre på att marknadsföra er och bygga relationer med era kunder?
 - Vad tänker ni göra i framtiden? Vilka förbättringar vill ni helst se?
- Ser du relationsmarknadsföring som ett bra framtidskoncept?

Avsluta intervjun och tacka!

Bilaga 3

Intervjuguide- Intervju med butikschef

2011-04-14

Inledning

- Presentation (befattning, erfarenhet osv)
- Vad har du för uppgifter som butikschef?

Huvudfas

Fokus: företaget, marknadsföring

- Vilken är företagets generella strategi enligt dig? Fokus på lågpris eller kvalité eller?
- Har ni en central styrning när det gäller marknadsföring? Vad har du för befogenheter?
 - Hur mycket kan du påverka marknadsföringen i din butik?
- Vad gör ni för att marknadsföra er i orten?
 - Och vad gör ni i själva butiken? (När det gäller mötet med kunderna då?)
- Skiljer sig er målgrupp från konkurrenternas?
 - Har ni en viss målgrupp ni brukar satsa på i vår valda ort? (Om ja, vad är den satsningen?)

Fokus: Relationsmarknadsföring, värdeskapande, kundlojalitet i butik

- Hur arbetar ni för att kunna locka nya kunder och behålla dem?
 - På vilket sätt är ni intresserad av att bygga relationer med era kunder?
 - Har ni en sådan tanke att skapa kundlojalitet? Hur definierar du kundlojalitet? Vem är lojal kund för dig?
 - Är en mycket nöjd kund en lojal kund också?
- Vad anser du som värdeskapande för era kunder i orten?
 - Hur vill ni skapa värde för era kunder här?
 - Tror du att era kunder tillsammans med butiken medskapar värde? Ja? Hur?

- Om vi säger ordet relationsmarknadsföring, vad har för tankar kring detta begrepp?
Känner du till begreppet?
 - Tycker du att relationsmarknadsföring passar bra i dagligvaruhandel?
 - Tänk dig en butik utan någon fokus på relationsmarknadsföring. Hur skulle det ha gått för den butiken? Skulle den butik skapa lika mycket vinster?
 - Kan ni på något sätt mäta responsen från era kunder angående era marknadsföringsinsatser?
 - Hur tror du att just arbetet med relationsmarknadsföring har påverkat resultatet i din butik?
 - Vi vet att ni ligger efter era konkurrenter inom relationsmarknadsföring, varför är det så?
 - Hur stor andel av er marknadsföring ligger på relationsmarknadsföring?
 - Tror du personligen på relationsmarknadsföring, skapar det något extra?

- Kan du ge oss några exempel på de aktiviteter och tekniker ni hittills har använt för att förbättra era relationer med era kunder?
 - Vad är din uppfattning av butikskortet? Är det främst för att skapa relation eller för att hänga med i konkurrensen eller att erbjuda något extra?
 - Hur använder ni de information ni får från kortet? Och hur används denna info.?
 - Kan du förklara kortfattat för oss om er kampanj med fredagsmys? Syftet?
 - Enligt våra intervjuer med ledningen fick vi veta att ni ska vara lokalt förankrade på orterna, hur visar sig detta hos er?
 - Kan detta vara en bidragande faktor till att öka lojaliteten och få återkommande kunder?

- Hur utvecklar och utbildar ni era anställda?
 - Har ni någon speciell fokusering på relationsmarknadsföring (dvs få återkommande kunder)?
 - Vad förväntar du från din personal?

- Hur mycket tittar ni på era konkurrenter, när det gäller deras arbete med relationsmarknadsföring och relationsbyggande med kunder?

- Det kostar en hel del att skapa relationer och vårda relationer, tror du att det ändå kan vara lönsamt?

- Kan det ha någon gång hänt att ni ha satsat på en kampanj eller något som inte gav bra resultat?

- Hur viktig är era kunders behov för er? Tror du att ni svarar på deras behov? Vet ni om ni har nöjda kunder här? Hur vet ni det?
 - Har ni tillräckligt många lojala kunder som inte handlar i butiken bara p.g.a bra priser?

Avslutningfas

- Ser du någon svårighet i att få återkommande kunder?
 - Tänk om era kunder upplever några problem i butiken, hur hanterar ni det? Ser du det som ett tillfälle där ni kan skapa en relation med kunden, så att den missnöjda kunden blir jättenöjd?
 - Hur aktiva är era kunder för att uttrycka sig, klaga eller ge er feedback?
- Hur kan ni bli bättre på att marknadsföra er och bygga relationer med era kunder?
 - Hur vill ni förbättra kvaliteten i interaktionerna med era kunder?
 - Vad tänker ni göra i framtiden? Vilka förbättringar vill du helst se?
- Ser du relationsmarknadsföring som ett bra framtidskoncept?
- Med tanke på din erfarenhet, vad föreslår du ledarna att göra för att kunna förbättra relationer med era kunder i orten ännu mer? Vad saknas?

Avsluta intervjun och tacka!

Bilaga 4

Enkätundersökning med kunder

2011-04-20

Kön: Man Kvinna

1. Hur ofta handlar Du i denna butik?

Dagligen 2-3 gånger i veckan 1 gång i veckan Färre gånger

2. Har Du butikens kundkort?

Ja Nej

3. Om ja, vad anser Du om kundkortet jämfört med andra butikers? (1= inte alls bra, 4= mycket bra)

1 2 3 4

4. Rangordna följande alternativ efter hur viktiga/värdefulla de är när Du handlar i denna butik? (1= inte alls viktigt, 4= mycket viktigt)

Sortiment	1	2	3	4
Pris	1	2	3	4
Läge	1	2	3	4
Personalens bemötande	1	2	3	4
Kundkortserbjudande	1	2	3	4
Kampanjer	1	2	3	4
Butiksmiljö	1	2	3	4
Aktiviteter i butiken	1	2	3	4
Lätt att hitta varor	1	2	3	4
Hemskickade veckoblad	1	2	3	4

5. Känner du dig lojal mot den här butiken?

Ja Nej Vet ej

6. Rangordna följande alternativ efter vad som får Dig att känna tillhörighet till denna butiken? (1= inte alls viktigt, 4= mycket viktigt)

Reklam och erbjudande	1	2	3	4
Kundkortserbjudande	1	2	3	4
Personalens bemötande	1	2	3	4
Sortiment och kvalitet	1	2	3	4
Kampanjer och event	1	2	3	4

7. Hur upplever Du personalens bemötande i butiken?
(1= inte alls bra, 4= mycket bra)

1 2 3 4

8. Hur nöjd är du med dagens besök? (1= inte alls nöjd, 4= mycket nöjd)

1 2 3 4

9. Kommer du att handla här igen?

Ja Nej

Tack för Din medverkan!