



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

CRM-system – skapandet av det ultimata erbjudandet

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SYSK02 i informatik

Framlagd: Juni 2013

Författare: Gracia Kabwita

Nina Wennerlund

Handledare: Paul Pierce

Examinator: Lars Fernebro

Magnus Wärja

Abstrakt

Titel	CRM-system – skapandet av det ultimata erbjudandet
Författare	Gracia Kabwita Nina Wennerlund
Utgivare	Institutionen för informatik
Handledare	Paul Pierce
Examinator	Lars Fernebro Magnus Wärja
Publiceringsår	2013
Uppsattstyp	Kandidatuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	CRM, CRM-system, Customer Relationship Management, kundvårdssystem, detaljhandeln, fysisk handel och elektronisk handel, e-handel, Lojala kunder, Lojalitetsklubb
Abstrakt	CRM-system hanterar kundinformation i företag genom att exempelvis analysera kundernas beteenden. Syftet med studien är att se om det finns några tydliga skillnader i hur de studerade företagen i detaljhandeln, som bedriver både elektronisk handel och fysisk handel, använder sitt CRM-system mot sina lojala kunder. För att kunna analysera det empiriska materialet tillämpar vi ett egenutvecklat ramverk. Det empiriska materialet samlades in genom intervjuer med CRM-ansvariga på tre olika detaljhandelsföretag. Uppsatsens viktigaste slutsatser är att samtliga företag använder sitt CRM-system för att kunna erbjuda sina kunder optimala erbjudanden som gör att de fortsätter att vara lojala kunder.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Problemformulering.....	2
1.2 Syfte.....	3
1.3 Avgränsningar.....	3
2. Litteraturgenomgång.....	4
2.1 CRM-system.....	4
2.1.1 CRMs olika varianter.....	7
2.1.2 CRM integrerat med andra system.....	7
2.1.3 CRM-systemets syfte.....	8
2.1.4 CRM i detaljhandeln.....	8
2.1.5 Fördelar och nackdelar med CRM-system.....	9
2.2 Relationsmarknadsföring.....	10
2.2.1 Modellen P4.....	13
2.2.2 Porters fem krafter.....	15
2.2.3 Vårt ramverk.....	17
2.3 Detaljhandeln.....	18
2.3.1 Fysisk handel.....	18
2.3.2 Elektronisk handel.....	19
2.3.3 Skillnader mellan elektronisk- och fysisk handel.....	19
2.3.4 Köpprocessens modell.....	21
2.3.5 Kundlojalitet.....	22
3. Metod.....	25
3.1 Intervju.....	25
3.1.1 Intervjuguide.....	27
3.1.2 Urval och respondenter.....	36
3.1.3 Genomförande av intervjuer.....	37
3.2 Undersökningskvalitet.....	37
3.2.1 Etik.....	37
3.3 Analys av intervjuer.....	38

3.4 Kritik av metodvalen	38
4. Empirin	40
4.1 Inledning och bakgrund	40
4.2 Relationsmarknadsföring	42
4.2.1 Relationer	42
4.2.2 Interaktioner	43
4.2.3 Nätverk	45
4.3 4P	46
4.3.1 Påverkan	46
4.3.2 Produkt	47
4.3.3 Pris	48
4.3.4 Plats	49
4.4 Porters krafter	51
4.4.1 Kundens konkurrenskraft	51
4.4.2 Befintliga konkurrenter	52
5. Diskussion och analys	55
5.1 Relationsmarknadsföring	55
5.1.1 Relationer	55
5.1.2 Interaktioner	56
5.1.3 Nätverk	57
5.2 4P	57
5.2.1 Påverkan	57
5.2.2 Produkt	59
5.2.3 Pris	60
5.2.4 Plats	60
5.3 Porters krafter	61
5.3.1 Kundens konkurrenskraft	62
5.3.2 Befintliga konkurrenter	62
6. Slutsats	64
6.1 Begränsningar	66
Bilagor	67

Bilaga 1 Intervjuguide	67
Bilaga 2 Intervjuprotokoll: Alfa	69
Bilaga 2 Intervjuprotokoll: Beta	76
Bilaga 3 Intervjuprotokoll: Gamma.....	82
Referenser	90

Tabellförteckning

Tabell 2.1 De tre typerna av kundinformation	6
Tabell 2.3.3 Sammanställning över skillnader mellan elektronisk- och fysisk butik.....	21
Tabell 2.3.5.1 Sammanfattning av kundlojalitetsaspekterna	23
Tabell 2.3.5.2 Lojalitetsklubbarnas karaktärsdrag	24
Tabell 3.1.1 Sammanställning av ramverk samt koppling till intervjufrågorna	34
Tabell 3.1.2 Sammanställning över de intervjuade företagen	36
Tabell 4.1 Inledning och bakgrundsfrågor	42
Tabell 4.2.1 Sammanställning av relationsfrågor	43
Tabell 4.2.2 Sammanställning av interaktionsfrågor	45
Tabell 4.2.3 Sammanställning av nätverksfrågor	45
Tabell 4.3.1 Sammanställning av påverkanfrågorna	47
Tabell 4.3.2 Sammanställning av produktfrågorna.....	48
Tabell 4.3.3 Sammanställning av prisfrågorna	49
Tabell 4.3.4 Sammanställning av platsfrågorna	51
Tabell 4.4.1 Sammanställning av kundens konkurrenskraft.....	52
Tabell 4.4.2 Sammanställning av befintlig konkurrenskraft	54

Figurförteckning

Figur 2.2 Relationsmarknadsföring	13
Figur 2.2.1 Modell 4P	14
Figur 2.2.2 Porters krafter	17
Figur 2.2.3 Vårt ramverk	17
Figur 2.3.4 Köpprocessmodellen.....	22
Figur 3.1.1 Ramverk kopplat till intervjufrågorna	35

Ordlista

2D – Tvådimensionell streckkod

4P – Pris, plats, produkt och påverkan

Aktivitet – Kampanj

BI – Business Intelligence

CLV – Customer Lifetime Value

CRM – Customer Relationship Management

CRM KPI – Customer Relationship Management Key Performance Index

DR – Direktreklam

ECRM – Electronic Customer Relationship Management

E-butik – Elektronisk butik

ERP (Affärsystem) – Enterprise Resource Planning

FAQ – Frekvent asked questions

F-butik – Fysisk butik

IKT – Informations- och kommunikationsteknik

Postal adress – Postadress

RFM – Recent, Monetary and Frequency

RM – Relationsmarknadsföring

ROI – Return on investment

ROR – Return on relationship

Share-of-wallet – Hur stor del av ens budget som används för inköp hos företaget

1. Introduktion

I dagens samhälle blir vi som lojala kunder översvämmade med medlemserbudanden i olika former, såsom brev, mail, sms och inbjudningar till olika sorters arrangemang. Ibland skickas samma erbjudande till samma lojala kund via flera olika kommunikationskanaler. Tidigare skickades dessa erbjudanden enbart genom brevpост, exempelvis med adresseringen *Bästa kund*. Idag används istället kundanpassade postala utskick, SMS och e-post.

Det kostar fem gånger så mycket för företag att skaffa en ny kund jämfört med att behålla en befintlig sådan. Enligt Pan och Lee (2003) är det viktigt att lägga resurser på de befintliga kunderna. Kunderna förstår nog däremot inte hur mycket resurser som företagen lägger på att intala en kund att handla hos just dem. (Pan & Lee, 2003). Kotler (2003) hävdar att dessa erbjudanden på senare år har blivit mer frekventa i och med att IT-användandet har ökat. Detta har lett till att informationsflödet och behovet att få ta del av informationen i realtid har vuxit. IT har även gjort det möjligt att hantera stora datamängder, vilket har gjort att organisationer kan kartlägga våra vanor och köpbeteende. (Kotler, 2003) Wong och Sohal (2003) påstår att i gengäld har kunderna i större utsträckning fått möjlighet att ställa större krav på företagen, eftersom tillgången på information har möjliggjort detta.

I vår studie kommer vi att undersöka hur företagen använder sig av CRM-system för att de lojala kunderna ska kunna få ta del av speciella erbjudanden. Vi vill även utforska varför företagen skickar olika utskick genom just de aktuella kanalerna. En lojal kund är enligt oss en kund som är medlem i företagets kundklubb.

I takt med en snabb utveckling inom detaljhandeln har verksamheter gått ifrån att enbart bestå av fysiska butiker till att idag ha både fysiska och virtuella butiker, det vill säga elektronisk handel eller det som även benämns som e-butiker. För att tillmötesgå denna utveckling har allt fler verksamheter inom detaljhandeln valt att erbjuda båda butikskoncepten. (Mossberg och Sundström 2011)

Enligt Dyché (2002) är informationsflödet i dagens samhälle större än tidigare eftersom det finns fler kanaler som företagen kan använda sig av. Det innebär att det har blivit allt viktigare för företagen att använda sig av ett CRM-system. De stora mängderna kunddata som uppstår i ett företag vid användandet av båda butikskoncepten har gjort att användningen av CRM-system har ökat. (Dyché, 2002) Samtidigt hävdar Hsiao (2009) att människors köpbeteenden har förändrats det senaste decenniet. Idag sker konsumtionen allt mer via internet, med hjälp av informations- och kommunikationsteknik (IKT). (Hsiao, 2009)

Kim, Suh och Hwang (2003) anser att de tekniska aspekterna har bidragit till att detaljhandelns tillväxt har ökat i form av ett större antal butiker, ökad globalisering samt ökad konkurrens. För att kunna hantera och analysera denna sorts data samt kunna bemöta konkurrensen har det blivit allt viktigare att veta hur CRM-system kan användas på ett effektivt sätt. (Kim et al, 2003)

Det här är viktigt eftersom vi vill upplysa kunderna om varför företagen gör flera olika typer av utskick till en och samma kund. Vi vill även att kunderna ska få en förståelse för varför de olika förmånerna kommer vid skilda tillfällen och det är dessutom värdefullt att veta tanken bakom dessa kampanjer. Mossberg och Sundström (2011) anser att i och med att e-handeln har ökat, har även behovet av pengar och miljöresurser ökat för att kunna utveckla e-handeln. För att få avkastning på sina investeringar är det av stor vikt att belysa hur företagen kan effektivisera processen genom att ge kunderna rätt sorts erbjudanden.

1.1 Problemformulering

Vi kommer att utforska den bakomliggande orsaken till de olika företagsutskicken och se om det kan vara så enkelt som att den bakomliggande anledningen är aggressiv marknadsföring. Annars kan en anledning vara att verksamheterna inte är synkroniserade. Ur konsumentens synvinkel kan det däremot vara förvirrande att informationen om ett och samma erbjudande kommer via olika kanaler. Då uppstår informationsöverskott eftersom kunden får mer information än vad denna kan hantera. (Hsiao, 2009) Det blir även mycket information eftersom kunden med största sannolikhet prenumererar på flera olika företagsutskick.

Vår frågeställning är:

Hur skiljer sig användandet av CRM-system mot lojala kunder mellan elektroniska och fysiska butiker inom företag som bedriver båda av dessa butikstyper?

Vi vill ta reda på varför företagen kommunicerar med kunderna genom olika kommunikationskanaler. Vidare kommer vi att undersöka om CRM-system tillämpas på olika sätt i den elektroniska- och fysiska handeln inom en organisation. Vår intention är även att se om det finns skillnader i företagen, exempelvis om det finns lärdomar att dra från skillnader i de båda butikstyperna, som sedan kan användas för ömsesidig förbättring.

En annan viktig aspekt som vi har valt att lägga fokus på är hur företagen definierar en lojal kund samt om erbjudanden skiljer sig mellan den elektroniska- och fysiska handeln. Vidare undersöker vi om det finns skillnader och vad de betyder för kunderna samt hur

användningen av CRM påverkar erbjudanden mot lojala kunder. Om det visar sig att det finns skillnader, går det på ett fördelaktigt sätt att synkronisera verksamheten?

Vår intention är att kunna besvara vår forskningsfråga genom att intervjua tre företag inom detaljhandeln. Avsikten med uppsatsen är att försöka belysa för företagen varför det kan finnas skillnader mellan den elektroniska handeln och den fysiska handeln. Nu för tiden påverkas företagen av kunderna i en större utsträckning än tidigare, samtidigt som konkurrensen har blivit allt hårdare. Om företagen ska kunna bli mer konkurrenskraftiga är det fördelaktigt att analysera kunddata korrekt och därmed göra realistiska prognoser. Enligt Dyché (2002) blir analyser enklare om man har hjälp av ett CRM-system. För att kunna besvara frågan som vår studie kommer grundas på har vi tagit fram ett eget ramverk baserat på relationsmarknadsföring, 4P samt två av Porters krafter.

1.2 Syfte

Syftet med vår uppsats är att se om det finns tydliga skillnader mellan användningen av CRM-system mot lojala kunder inom företag som bedriver både e-handel och fysisk handel. Vi vill med vår uppsats belysa skillnaderna och se hur CRM-system gentemot lojala kunder används. Ur ett perspektiv som grundar sig i informatiken kommer vi bidra med att se CRM-system ur ett verksamhetsperspektiv. Ur ett informatiskt perspektiv anser vi att resultatet av vår forskning kan komma att användas för att skapa CRM-system som är mer optimala för liknande verksamheter än de nuvarande systemen.

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att enbart behandla hur CRM-system används i organisationer inom detaljhandeln som bedriver både elektronisk och fysisk handel. Detta område valdes eftersom detaljhandeln är det viktigaste området både inom svenskt och internationellt näringsliv. (Eskilsson & Fredriksson 2010) Vi har även valt detaljhandeln eftersom butikskoncepten elektronisk och fysisk handel är som mest utvecklade inom detaljhandeln. Uppsatsen kommer bortse från tjänstesektorn, det vill säga exempelvis snickerier och skrädderier eftersom många inom denna sektor saknar CRM-system som är IT-baserade.

2. Litteraturgenomgång

Kapitlet inleds med en översikt av CRM-system samt en beskrivning av hur det är kopplat till detaljhandeln. Därefter går vi igenom hur vår litteratur definierar en 'lojal kund' och till sist presenteras våra teorier som vi kommer att använda för vår analys av det empiriska materialet.

2.1 CRM-system

Inledningsvis i detta avsnitt diskuterar vi själva CRM-systemet i sig och således dess olika varianter. Vi går även in på hur CRM-system används i detaljhandeln eftersom det är området som vi avgränsat oss till. Avslutningsvis tar vi upp fördelar och nackdelar med CRM-system. Till att börja med vill vi poängtera att det är skillnad mellan CRM-system och själva begreppet CRM. CRM är ett brett begrepp som behandlar processen med kundbeteende i marknadsföring och försäljning (Kim et al, 2003) Vår forskningsfråga utgår från CRM-system som behandlar kunddata.

Buttle (2012) anser att ett CRM-system är ett slags informationssystem som används för att kunna planera erbjudanden och hantera kundrelationer. CRM är en process som hanterar interaktioner som sker mellan ett företag och deras kunder. CRM-system används även för att förbättra försäljningen och effektivisera de befintliga affärsprocesserna. Kundvårdssystem är ett underlättande sätt att identifiera och hantera problem som finns i organisationen. Med hjälp av CRM-system kan företaget spåra kontaktrelationer som skett mellan kund och verksamhet. (Buttle, 2012) Vi anser att användningen av CRM-system underlättar den dagliga verksamheten för företag inom detaljhandeln eftersom det effektiviserar hanteringen av kunder.

Systemet är designat för att samla in kundrelaterad data. Genom systemet är det möjligt att analysera kunderna samt deras egenskaper och därefter kunna förutspå konsumenternas behov. CRM-systemet hanterar schemaläggning av säljsamtal för att kunna göra bedömningar kring nöjda kunder och deras återköp. Internt i verksamheten är CRM-system ett underlättande verktyg för de anställda som kan ta fram produktinformation, produktanvändningsinformation eller teknisk information. (Buttle, 2012)

I och med utvecklingen av internet har även CRM-system utvecklats till att bli ännu större genom att nå ut till ännu flera kunder genom åtskilliga kommunikationskanaler. Internet har gjort det möjligt att sprida och utbyta information med sina kunder och därför har det blivit viktigt att kunna hantera sina kunder på ett optimalt sätt. Dyché (2002) anser att med hjälp av CRM kan företagen uppnå ett fokus på kunderna i både nutid och framtid och därmed skapas en livslång relation.

Curry, Flett och Hollingsworth (2006) anser att CRM-system är en integration mellan teknologi och affärsprocesser som syftar till att skapa värde för både kunden och verksamheten. Utvecklingen av CRM-system har gått ifrån produktorienterad till mer kundorienterad. Tidigare låg fokus på att automatisera och standardisera processerna medan det nuförtiden är mer kundfokuserat. Som en följd av internet har Electronic Customer Relationship Management (ECRM) utvecklats. ECRM applikationerna syftar specifikt till e-handels, information- och kommunikationsteknologi som ska kunna generera högre kundservice. (Curry et al, 2006) De företag vi har begränsat oss till använder sig således av samma CRM-system för båda butikskoncepten.

Enligt Kotler (2003) består ett CRM-system utav en databas av kunder och kundinformation. I databasen kan verksamheten hålla reda på, nå och uppdatera kundinformation om sina lojala kunder. I databasen finns det ofta lagrad historik där det även lagras information om tidigare köp samt sammanfattningar av samtal som skett mellan kund och verksamhet. Informationen som detta system innehåller omfattar enskilda kunder och frambringar nya möjligheter att erbjuda bättre marknadsföring till kunderna. I CRM-systemets databas samlas metoder, programvara och internettillgång för att kunna hantera verksamheternas kundrelationer på bästa sätt. (Kotler, 2003) Processerna i systemet behandlar alla olika aspekter av kunderna, från försäljning till service. Processerna sker löpande över flera kanaler, avdelningar, branscher och geografiska områden i verksamheten, främst för att kunna sköta och samordna alla kundinteraktioner och på så sätt utvinna maximalt värde av varje kund. CRMs mål är att identifiera, anskaffa och behålla sina befintliga kunder genom kundvård och genom att premiera upprepade köp. (Dyché, 2002) Kotler (2003) belyser vikten av att CRM-system fungerar korrekt och databasen måste därför innehålla relevant kundinformation, något som är avgörande för att systemet ska fungera väl. Om informationen i databasen blir inaktuell måste företagets säljare kontinuerligt ringa kunderna för att försäkra sig om att informationen i databasen är relevant. (Kotler, 2003) Buttle (2012) anser att många företag samlar på sig information, men kan sedan inte använda den eftersom systemet innehåller för mycket kundinformation som inte är analyserad.

Dyché (2002) belyser det faktum att i och med utvecklingen av internet har även CRM-system utvecklats till att bli ännu större genom att nå ut till ännu flera kunder genom åtskilliga kommunikationskanaler. Internet har även möjliggjort att företagen på ett effektivt sätt kunnat sprida och utbyta information med kunderna vilket gjort det viktigt att kunna hantera sina kunder på ett optimalt sätt. Med hjälp av CRM så uppnås ett fokus på kunderna i nutid, i framtid och man skapar även en livslång relation. (Dyché, 2002)

Buttle (2012) anser även att CRM gör det möjligt att kunna mäta avkastningen av sin investering med return on investment (ROI) samt få återkoppling och förbättrad

integration. ROI är en kvot som beräknas genom att dividera värdet av investeringen med investeringens kostnader. (Buttle, 2012)

Kotler (2003) anser att för att kunna skapa träffsäkra erbjudanden är det viktigt att skaffa sig kunskap om vad kunden vill ha. Ur systemets databas kan verksamheten ta fram de tre viktigaste typerna av information om kundens önskemål: *tidigare köp*, *demografisk- och psykografisk information*. De tre typerna är grunden till att kunna skapa relevanta erbjudanden för kunden. *Tidigare köp* innefattar information om vad kunden inhandlat tidigare och kan ge bra ledtrådar om vad kunden är intresserad av att köpa i framtiden. *Demografisk information* är information gällande kunder, såsom ålder, utbildning, inkomst, familjestorlek och andra egenskaper om kunden. *Psykografisk information* omfattar intressen, aktiviteter och åsikter, hur kunderna tänker, fattar beslut eller påverkas av andra. Enligt Kotler (2003) är denna kategori inte alltid relevant för alla verksamheter. (Kotler, 2003)

Tabell 2.1 De tre typerna av kundinformation

Tidigare köp	Demografisk information	Psykografisk information
<ul style="list-style-type: none"> • Vad kunden handlat tidigare • Ger ledtrådar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ålder • Utbildning • Inkomst • Familjestorlek 	<ul style="list-style-type: none"> • Intressen • Aktiviteter • Åsikter

Gummesson (2002) hävdar att informationen används av företagen för att skicka ut specifika erbjudanden till kunderna som är anpassade efter deras intressen samt för att spara kostnader för verksamheten. Kotler (2003) anser att företagen sparar pengar och tid genom att skicka adresserade utskick. Anledningen till detta är att reklam i massutskick ändå kastas bort eller inte kommer fram på grund av att många väljer att tacka nej till att få reklam hemskickad. (Kotler, 2003) Dyché (2002) påstår att CRMs påverkan på den kommersiella marknaden inte bör underskattas då inga produkter eller tjänster skulle säljas utan kunderna. Ett av de vanligaste misstagen som företag över hela världen gör är att se CRM som en teknik. Systemet är snarare en affärsstrategi som används för att effektivisera affärsprocesser genom tekniska funktioner, för att kunna hantera organisationens mål gällande kunderna. Verksamheter tar varje tillfälle i akt att påverka kunden, för att kunna få det önskade resultat organisationen vill ha. Tillsammans med tekniken, processerna och organisationsarkitekturen kan verksamheten skapa anpassade kunderbjudanden som ger en optimal kundupplevelse. (Dyché, 2002) Vi anser att företagen vill erbjuda de optimala erbjudandena, men att de inte har de nödvändiga resurserna i form av tid och teknik. Det som företagen antagligen

kommer att ha utvecklats här inom några år finns redan i USA där de har ett helt annat fokus på kunderna och deras erbjudanden.

2.1.1 CRMs olika varianter

Det finns olika varianter CRM, Strategisk CRM är den vår forskningsfråga berör.

- *Strategisk CRM (Strategic CRM)* är en kundfokuserad affärstrategi vars syfte är att anskaffa nya kunder samt att behålla lönsamma kunder
- *Operativt CRM (Operational CRM)* fokus ligger på att automatisera kundprocesser såsom försäljning, marknadsföring och kundservice.
- *Analytisk CRM (Analytical CRM)* används för att utvinna strategisk och taktisk information från kundrelaterad data.
- *Kollaborativt CRM (Collaborative CRM)* är själva tekniken som gör att man kan gå över organisationens gränser för att optimera verksamheten, förhållandet till partners och även kundvärdet. (Buttle, 2012).

Buttle (2012) hävdar att Strategic CRM fokuserar på utveckling av kundfokuserad affärskultur, det används för att behålla befintliga kunder och locka till sig nya kunder. Resultaten används för att öka kundnöjdheten och skapa belöningsystem, genom att se mönster. Information som Strategic CRM använder sig av samlas in från kunderna och tillämpas i hela verksamheten. Majoriteten av alla företag säger sig vara kundorienterade eller kundfokuserade, men det stämmer inte helt med verkligheten. (Buttle, 2012)

Vår uppfattning är att det finns få företag som inte säger att deras mål är att sträva efter att tillfredsställa kundens krav, fast i verkligheten är detta inte helt korrekt. Vi tror att företagen gärna vill tillfredsställa kundens krav men tyvärr finns inte alltid resurserna och tiden för detta.

2.1.2 CRM integrerat med andra system

CRM-system är ofta integrerade med verksamhetens affärssystem, även kallat Enterprise Resource Planning (ERP). ERP används för att kunna sköta företagets affärsprocesser, exempelvis marknadsföring, produktion, inköp samt redovisning på ett integrerat sätt. Affärssystemet samlar in alla transaktioner från hela företaget till en databas för att kunna använda det i informationssystemet som en form av beslutsunderlagsverktyg. (Monk & Wagner, 2009) CRM kan integreras med ERP-systemet och därmed så kan data överföras mellan systemen. (Chorafasa, 2001)

CRM-system är även en specifik form av Business Intelligence (BI) vilket innebär att data hämtas in samt analyseras och organiseras för att skapa relevant information. Enligt Dyché (2002) så fokuserar CRM på kundens beteende och handlingar medan BI består av flera system som är integrerade med varandra för att användaren enkelt ska kunna komma åt informationen som krävs för att kunna ta beslut och genomföra analyser. Detta kan ske bland annat i form av *drill-down och roll-up*. Drill-down bistår användaren med detaljerad information och roll-up stödjer med översiktlig information. BI används för att företagen ska få en bättre förståelse över sin verksamhet och omvärld. Systemen samlar in, ger tillträde till och analyserar information för att användaren ska kunna ta rätt beslut när nya möjligheter uppdrag sig. (Woodside, 2011)

2.1.3 CRM-systemets syfte

Syftet med ett CRM-system är att hjälpa företagen att arbeta smidigare med större kvantiteter data och skapa en total översikt över relationerna mellan företaget och kunderna. Fördelen med systemet är att verksamheterna kan få en anseilig överblick över varje enskild kund. Studier har visat att en bra helhetssyn skapar positiva kundrelationer och resulterat i ökad trovärdighet hos kunderna. Emellertid har det visat sig att användandet av CRM-system inte nödvändigtvis ökar försäljningen. Istället anser Feinberg och Kadam (2002) att fördelarna med CRM ligger i att det ökar effektiviteten för verksamheten och att kunskapsöverföringen sker över hela organisationen istället för att stanna på försäljarnivån i verksamheten. Det är även möjligt att mäta kundtillfredsställelse genom analyser av data. (Kim, 2003)

2.1.4 CRM i detaljhandeln

CRM-system i detaljhandeln används för att lägga ett personligt fokus på kunderna så att de känner sig nöjda och uppskattade. Kim (2003) anser att CRM-system gör detaljhandelsverksamheten kundcentrerad och ger cheferna en bättre överblick över hur de kan uppnå sina CRM mål. Det kan även tilläggas att även om CRM-system har växt fram under de senaste tjugo åren och blivit enormt stort så är det fortfarande otydligt vad som menas med CRM-system. Buttle (2012) hävdar att om man ser CRM från ett IT-perspektiv är det ett tekniskt verktyg, ett program som automatiserar marknadsföringen, försäljningen och servicefunktionerna inom verksamheten. Buttle (2012) beskriver även hur CRM ur ett ledningsperspektiv är ett system som hjälper företaget att utvecklas och behålla kundrelationer, med eller utan IT. De senaste åren har kunden i detaljhandeln fått ett helt annat fokus än tidigare. Att ha nöjda kunder har visat sig vara betydligt billigare än att skaffa sig nya kunder. (Dyché, 2002)

Pan och Lee (2003) hävdar att det kostar fem gånger så mycket att attrahera en ny kund jämfört med att behålla en befintlig kund. Nuförtiden räcker det med ett vanligt musklick för att kunderna ska kunna beställa de varor eller tjänster som de vill ha. Detta

gör att företagen måste bli smartare än tidigare när det gäller sin försäljning och kundrelationer för att effektivt kunna konkurrera med andra företag. Dyché (2002) påstår att detta i sin tur har lett till att användningen av CRM ökar för varje år. Nordfält (2007) hävdar att kunderna rankar butiker efter läge, pris och sortiment. Att använda kundvårdsystem på rätt sätt kan generera gratis marknadsföring ur ett långsiktigt perspektiv. Exempel på gratis marknadsföring är när en kund sprider goda rekommendationer i sin bekantskapskrets om ett positivt erbjudande och nästa person för det vidare. Nordfält (2007) anser att en bra analys av kunddatan gör att det också blir enklare för verksamheten att få kunderna att känna sig speciella vad gäller de individanpassade erbjudandena. På så sätt är det möjligt att öka försäljningen och det skapar även långsiktiga kundrelationer. Det är också viktigt att undersöka hur kunderna upplever marknadsföringen samt undersökningsmetoden. (Nordfält 2007)

Utmaningen för företagen i detaljhandeln är att finna ett CRM-system som fungerar optimalt för både e-handel och fysisk handel. Tid och pengar är två faktorer som har en stor betydelse för hur företagen väljer att använda sitt CRM-system. Systemet berör även de olika försäljningsprocesserna som exempelvis sortimentsbeslut samt kunddata. Kotler (2003) anser att avsikten med ett CRM-system är att försöka förutspå vad kunderna efterfrågar genom analys av bland annat köpvanor. På detta sätt vet organisationerna hur de ska marknadsföra sig för att exempelvis kunna öka sin försäljning. (Kotler, 2003) Det är enklare att samla in data från e-handeln eftersom kunden måste ange sina kontaktuppgifter. I de fysiska butikerna kan kunden lättare vara anonym genom att inte vara medlem. (Nordfält 2007)

Enligt oss är CRM-system i detaljhandeln viktigt eftersom företagen konkurrerar med många andra företag inom samma segment, vilket gör det viktigt att vara konkurrenskraftiga. CRM-system är ett bra verktyg för att underlätta hanteringen av kunder och för att skapa erbjudanden som lockar kunderna till företaget.

2.1.5 Fördelar och nackdelar med CRM-system

Alla företag önskar uppnå ökad lönsamhet samt skräddarsydda produkter och service till kunder genom användandet av CRM-system. Kim et al (2003) anser att med hjälp av CRM-system ska det kunna gå att minska antalet verksamhetsprocesser och därmed åstadkomma högre kvalitet på både produkter och service utifrån analys av kunddata. Genom analys av data från CRM-systemet kan företaget få förslag som kan användas för att uppnå sina mål. Utifrån dataanalyserna är det möjligt att skapa nya produkter och skräddarsyda existerande produkter på innovativa sätt. Lika viktigt är att företagen bemöter kundernas efterfrågan och deras förväntningar vilket gör det möjligt att skapa både lojala kunder och långsiktiga relationer som ger högre kundvärde. (Kim et al, 2003)

Schoder & Madeja (2004) hävdar att en nackdel med CRM kan vara att en kund kan uppleva att företaget gör intrång i dennes vardag vilken i sin tur leder till att kunden kanske slutar handla hos företaget. En annan sak som kan hända och som är ännu värre är att kunden orsakar stora offentliga protester och får andra kunder att sluta handla ifrån företaget. (Schoder & Madeja, 2004) Kim et al (2003) anser att en annan negativ aspekt av CRM är att det är svårt att mäta *return on investment* (ROI), det vill säga mäta investeringen av systemet. Anledningen till detta är att det är svårt att veta om det är CRM-systemet i sig som gjort att kunderna köpt varor av företaget eller om det finns någon annan anledning till detta. Företagen vet helt enkelt inte vilka kunder som tillkommit med hjälp av systemet och vilka som inte gjort det. Det går nämligen enbart att jämföra perioden innan systemet med perioden efter att systemet infördes, vilket inte är helt tillförlitligt. Teknologi och omvärlden förändras hela tiden vilket gör att det är svårt att mäta ROI på ett exakt sätt. (Kim et al, 2003)

CRM-system ur ett tekniskt perspektiv är ett system som automatiserar marknadsföring, försäljning och service funktioner. Vi har valt att fokusera på CRM-systemets resultat istället för hur tekniken är uppbyggd. Verksamheterna är inte heller intresserade av tekniken i CRM-system utan vad tekniken kan tillföra för att underlätta för företagen. Det som är viktigt för företagen är att resultaten kan hjälpa dem att göra relevanta erbjudanden.

Torggler (2009) påstår att de huvudsakliga resultaten som verksamheterna är intresserade av är marknadsandelar, omsättning samt kundnöjdhet. Peelen (2008) hävdar däremot att CRM-system handlar mer om strategi och inte om teknologi. Teknologi är endast ett hjälpmedel för att smidigt kunna använda CRM-system men det är inte en avgörande faktor. (Peelen, 2008) CRM handlar om marknadsföring och därför är vårt perspektiv marknadsföringsorienterat. Vårt perspektiv är även viktigt då det inte tidigare forskats om CRM-systemens skillnader i företag som bedriver både e-handel och fysisk handel.

Enligt oss är det resultatet av CRM-systemet som används för att skapa beräknande erbjudanden på ett väldigt strategiskt sätt från företagets sida.

2.2 Relationsmarknadsföring

Enligt Gummesson (2002) är det viktigt i relationsmarknadsföring (RM) att alla i ett nätverk har en positiv inställning, det gäller att undvika asymmetrisk relationer, det vill säga att alla parter ska känna att relationerna är betydelsefulla. Detta kan åstadkommas bland annat genom förmåner och därmed öka relationens duration. Tidigare hade man fokus på att anskaffa nya kunder och la minimalt med resurser till att vårda de befintliga relationerna, idag råder motsatsen. (Gummesson, 2002)

Vi kommer att använda relationsmarknadsföring som vår huvudteori eftersom CRM är utvecklat från relationsmarknadsföring och båda strävar efter att kunna skapa och sammanfoga relationer.

CRM är relationsmarknadsföringens värderingar och strategier – särskilt avseende kundrelationer – omsatta i praktisk tillämpning. (Gummesson, 2002 sid 17)

Blomqvist, Dahl och Haeger (2004) hävdar att CRM har sina rötter i relationsmarknadsföring och är därmed en lämplig teori för att kunna mäta våra intervjuer i senare kapitel. Många företag har förstått vikten av att ha kontakt med sina kunder vilket bidragit till att intresset för CRM och RM har ökat. (Blomqvist et al, 2004) I denna uppsats syftar relationer till relationen mellan kund och företag, nätverken består av kunderna och interaktioner är hur företagen kommunicerar med sina lojala kunder.

Enligt Gummesson (2002) är relationsmarknadsföring en marknadsföring som binder ihop relationer, nätverk och interaktioner till en helhet. RM värderingar utgår ifrån att skapa långsiktiga relationer, med hjälp av IT, relationer och e-relationer. Relationsmarknadsföring förespråkar möjligheten att skapa längre kundrelationer som bidrar till lägre kostnader och följaktligen till att lönsamheten ökar, så kallat *return on relationship* (ROR). ROR är ett långsiktigt mått på det finansiella resultatet som åstadkommit på upprättandet och underhållet av organisationens relationer. Definitionen innefattar inte bara värdet av varje individuell kundrelation utan sätter även avkastningen i relation med företagets helhet. ROR är i dagligt bemärkelse det finansiella resultatet som skapats av underhåll av de enskilda kundrelationerna. (Gummesson 2002)

Gummesson (2002) hävdar även att RM inte enbart används för att behålla och skapa relationer med kunder, utan ger även möjlighet att effektivisera verksamheten och marknadsföringen. Om organisationen förmår att omorganisera sig på rätt sätt efter RM och CRM kan det innebära att organisationen kan ta vara på alla möjligheter som RM och CRM erbjuder. Dessutom så måste både relationsmarknadsföring och CRM effektivt tränga igenom hela företagskulturen för att CRM ska fungera fullt ut. (Gummesson 2002) Enligt Grönroos (2008) bygger relationsmarknadsföring på att kunden, producentens och leverantörernas gemensamma värdeskapande, där värde är de produkter och tjänster som kunden vill ha. Detta kan fortfarande medföra att konflikter skapas mellan kunder och verksamhet, men den drivande kraften är att skapa samverkan och motverka friktion. (Grönroos, 2008)

"Syftet med marknadsföring är att identifiera och upprätta, bevara och fördjupa, samt om nödvändigt avsluta, relationer med kunder(och andra parter) för att uppfylla ekonomiska

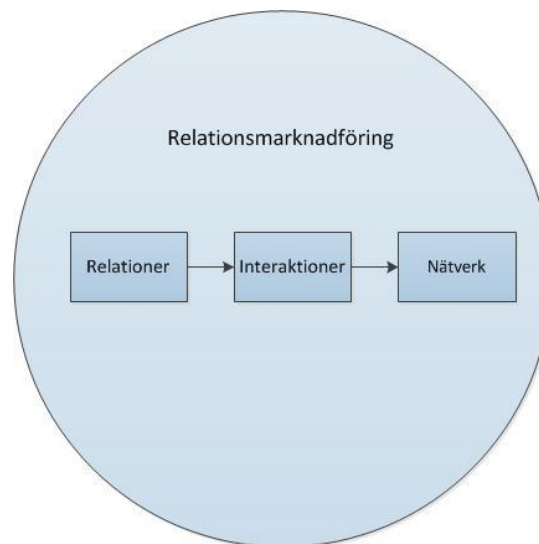
och andra mål hos alla parter. Det sker genom ömsesidigt utbyte och genom att uppfylla avgivna löften.” (Grönroos, 2008 s. 296)

Grönroos (2008) hävdar även att relationsmarknadsföring inte bara är en uppsättning verktyg utan ett perspektiv för att skapa värde för kunderna. Värde för kunderna innebär till exempel förmåner, event som verksamheten erbjuder kunderna och vilka således skapar ett kundvärde. Relationsmarknadsföringsperspektivet betonar även hur relationen ser ut mellan företaget och kunden och den kan även karakteriseras som ett ömsesidigt beteende. RM ser även på hur företagen förhåller sig till sina kunder och andra parter. Därtill så tar den upp hur verksamheten påverkas avseende utveckling och hur deras kunder hanteras. Om kundrelationer ska fungera på ett effektivt sätt så måste det finns ett visst mått av kundtänk i alla affärsrelationer. Det vill säga att effekterna, såsom företagets aktiviteter och investeringar, ska synas för kunderna, oavsett var i företaget effekterna uppstår eller genomförs. (Grönroos, 2008)

Grönroos (2008) belyser likaså vikten av att skaffa sig nya kunder för företagen, men det viktigaste är att behålla de redan befintliga kunderna för att på så sätt uppnå högsta möjliga lönsamhet. Det är helt enkelt enklare och billigare att behålla befintliga kunder än att skaffa sig nya kunder. Detta beror på att det kostar mer att attrahera nya kunder jämfört med att utveckla relationerna med de nuvarande kunderna. (Grönroos, 2008)

Tre andra viktiga element i RM är viktiga; förtroende, engagemang och attraktion. Förtroende handlar om hur en part förväntar sig att den andra parten ska agera, de vill säga att denne agerar på ett förutsägbart sätt. Om det inte sker på det förväntade sättet kan förtroendet skadas, exempelvis kan kunden känna att situationen är negativ. Engagemang handlar om huruvida viljan finns eller inte finns bland parterna för att genomföra en affär. Engagemang innebär även viljan av att upprätthålla en relation mellan kunden och verksamheten. Attraktion som är det sista av elementen syftar till huruvida kunden upplever att företaget är intressant eller att företaget erbjuder någonting som kunden vill ha. Sambandet mellan förtroende, engagemang och attraktion är grunderna för att kunna skapa långsiktiga relationer. Förtroende och engagemang är däremot viktigare för kunden än för verksamheten. (Grönroos, 2008)

Vi anser att allt som RM behandlar kan vara till nytta att använda när det gäller CRM-system, för att få ett så optimalt system som möjligt. Om man använder sig av aspekterna i RM till sitt CRM kommer systemet blir betydligt mer verksamhetsorienterat.

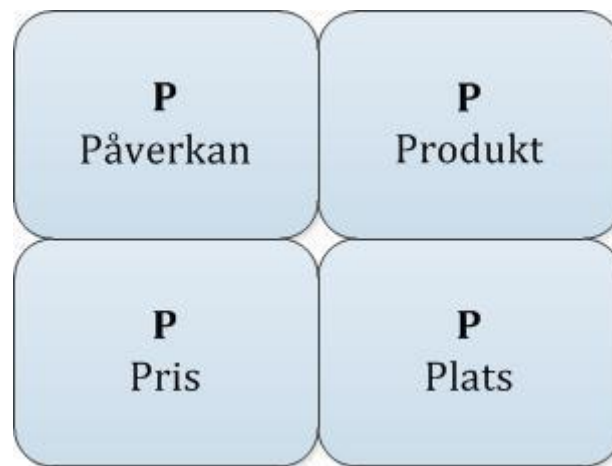


Figur 2.2 Relationsmarknadsföring

2.2.1 Modellen P4

Vi har valt att använda oss av 4P-modellen då det är en betydelsefull modell för alla verksamheter. 4P innefattar aspekterna påverkan, produkt, pris och plats. 4P kommer ursprungligen från ramverket marknadsföringsmixen. Modellen är ett användbart hjälpmedel för oss då det är idealiskt för att mäta de 4P som ingår i modellen och som behövs för att kunna analysera våra intervjuer. Hela 4P-modellen är relevant för vår forskning och speciellt aspekten plats. Plats är viktigt då detta innefattar om kunden handlar i en e-butik eller i en fysisk butik. Aspekten påverkan innefattar både den lojala kunden såväl som vilka kanaler som används. Produkt syftar till möjliga skillnader i sortimentet. Pris handlar om interaktionen med priset, det vill säga den är detsamma för båda butikskoncepten, och om prissänkningarna sker samtidigt. (Gummesson, 2002)

Gummesson (2002) hävdar att teorin om marknadsföringsmixen innefattar hur konkurrensmedel påverkar kundernas köp samt konkurrenternas beteende. Modellen 4P nyttjas för att man ska kunna vara konkurrenskraftig mot andra verksamheter. Modellen används för att hantera olika konkurrensmedel som brukas för att kunna påverka kunden att köpa en produkt genom att tillfredsställa kundens behov. Om verksamheterna lyckas erbjuda ett lämpligt konkurrensmedel i korrekt kombination och tillsammans med passande intensitet så kommer kunden till slut att köpa produkten. (Gummesson, 2002)



Figur 2.2.1 Modell 4P

Påverkan(Promotion)

Det är de lojala kunderna och deras erbjudanden som vi har fokuserat på i uppsatsen då vi vill se om en personlig försäljningsmetod gör att kunden handlar mer på kampanj och känner sig mer tillfredsställd av erbjudandet. Oftast innebär det en mer skräddarsydd och individuell marknadsföring, som oftast skickas ut som en del av en skräddarsydd massmarknadsföring. Gummesson (2002) anser att påverkan även kan ske genom andra sätt såsom exempelvis event eller förturer till reor. Påverkan i CRM-system är att kunna anpassa sina erbjudanden efter kundanalysen. (Gummesson, 2002)

Produkt(Product)

Produkt i vårt fall är kläder och accessoarer eftersom företagen som vi ska analysera tillhör detaljhandeln med inriktning på dessa artiklar. De konkurrerar med varandra genom att vara mode-och trendinriktade, men också via kvalitet och utbud. Gummesson (2002) hävdar att produkt är något som kan skilja sig mellan olika utbud samt kan skilja sig beroende på om kunderna har möjlighet att få se produkten innan de köper varan. (Ibid)

Pris(Price)

Genom vår undersökning ska vi försöka ta reda på om produkter som finns i båda butikskoncepten skiljer sig från varandra avseende pris. Med hjälp av olika priser kan företagen försöka konkurrera ut varandra, vilket gör detta till en väldigt relevant fråga. Priset kan avgöras på olika sätt, exempelvis så kan man tala om både lägsta pris eller priset för varan som har högst kvalitet. Pris i CRM-system handlar om att kunder får tillgång till olika priser för de olika butikskoncepten samt när kunden får del av prissänkningar. (Ibid)

Plats(Place)

Butikens läge, öppettider och att varor finns upplockade är olika sorters service som finns i de fysiska butikerna. Kontakten med personalen sker vanligen bara vid

betalningen och är ganska opersonlig. En annan aspekt av service är att det står priser på varorna såväl som att det finns hjälpmedel som korgar för att hjälpa kunderna att bära med sig varor. (Gummesson, 2002) Hsiao (2009) hävdar att i den elektroniska handeln består service av till exempel layouten av e-butiken, färger, användarvänlighet och produktbildernas kvalitet. I den fysiska handeln är det i kassan som kunden uppmärksammas som en lojalitets kund. I e-handeln blir kunden uppmärksammas som lojalitets kund redan vid inloggningen. Plats i CRM-system är vilket av koncepten som kunden väljer att handla ifrån och vid vilken tid som detta sker. Systemet måste även känna av att kunden är en lojalitets kund. (Hsiao, 2009)

Kopplingen mellan 4P och CRM är att 4P är den bästa möjliga modellen att använda sig av när man behandlar marknadsföring, och eftersom CRM är en sorts marknadsföring så passar det att använda sig av 4Pna. (Gummesson, 2002)

Enligt oss har 4P modellen en stor betydelse för hur företagen använder sig av sitt CRM-system. Företagen bör analysera 4P-modellen för att kunna använda sitt CRM-system på bästa tänkbara sätt. Vi anser att det är betydelsefullt att se hur parametrarna skiljer sig mellan e-handeln och den fysiska handeln. Ur ett IT-perspektiv är det inte IT-tekniken som är det relevanta för 4P modellen, utan hur de 4P:na kan analyseras med eller utan hjälp av IT.

2.2.2 Porters fem krafter

Vi använder Porters modell eftersom det är en modell som är beprövad och har använts i många olika företag. Vi anser att Porters modell passar till vår undersökning, men vår forskning kommer bara att beröra två av krafterna som modellen omfattar, det vill säga de befintliga konkurrenterna och kundernas förhandlingskraft. Faktorn befintliga konkurrenter behandlas av frågorna gällande vilken sorts information som företagen samlar in och är ett av flera möjliga sätt att konkurrera på. Kundens förhandlingsstyrka berör vad företagen har för planer angående att utvecklas i framtiden. Lika viktigt är att ha uppsikt på vad det finns för andra konkurrenter som erbjuder liknade saker eller tjänster vilket gör att kundernas förhandlingskraft ökar. Dessa två krafter kommer vi att använda oss av i vår analys. De andra tre krafterna har däremot inte en stark anknytning till vår forskningsfråga och vi tar därför inte upp dem i uppsatsen. (Eliasson & Kolar, 2006)

Michel Porter utvecklade 1979 ett ramverk som tillämpas vid industriell analys och affärsstrategi. En verksamhet som väljer att samla in data om kunder i ett CRM-system gör detta dels för att öka sin konkurrenskraft genom analyser och dels för att öka sin lönsamhet. Porters femkraftermodell beskriver varför det är viktigt att kartlägga konkurrensfördelar. Denna modell består av följande aspekter; kundernas

förhandlingsstyrka, leverantörsförhandlingsstyrka, befintlig konkurrens, nya aktörer och substitut. (Eliasson & Kolar, 2006)

Kunder har idag möjligheten att utföra sina köp både på internet och i fysiska butiker. Enligt Eliasson & Kolar (2006) erbjuder företag båda dessa butikskoncept för att vara konkurrenskraftiga. Det handlar även om att uppskatta kunderna förhandlingsstyrka, vilket kan göras genom att exempelvis ta fram ett tankemönster om vilka resonemang som kunderna begrunder innan inköp av en viss produkt. För företag är det viktigt att kunna erbjuda bästa möjliga pris, kvalité och service jämfört med ens konkurrenter samt att kunna öka försäljningen. Desto fler aktörer i samma bransch desto starkare blir kundens förhandlingsstyrka. (Ibid)

Eliasson och Kolar (2006) påstår att för att en verksamhet ska kunna erbjuda ovanstående valmöjligheter är det fördelaktigt att anlita en leverantör som inte är alltför dyr. Kan företagen arrangera detta blir det enklare att erbjuda kunderna ett bra pris på en produkt. Ett annat sätt att konkurrera effektivt är att sluta avtal med en enskild leverantör. Följaktligen har leverantören möjlighet att styra priset för råmaterial beroende på om det råder monopol eller oligopol på marknaden. (Ibid)

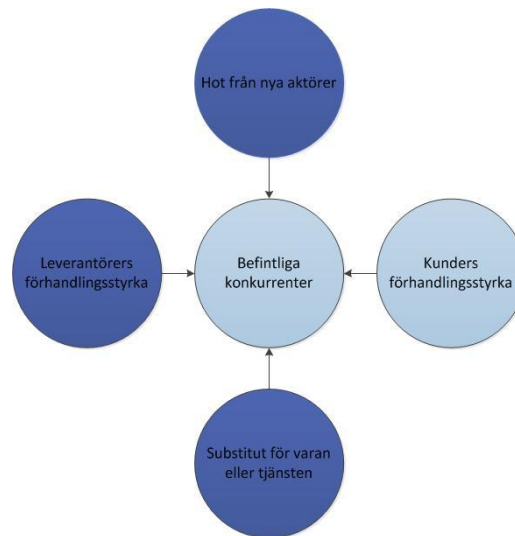
Vidare anser Eliasson och Kolar (2006) att det är väsentligt att som företag vara medveten om hur den befintliga konkurrensen ser ut på marknaden, det vill säga vad andra verksamheter gör bättre än en själv. Det gäller att identifiera vad den egna verksamheten kan göra för att bli mer konkurrenskraftig. Det kan exempelvis handla om att förskaffa sig bättre placerade butikslokaler eller anställa medarbetare som besitter en specialkompetens. (Ibid)

Samtidigt hävdar Eliasson & Kolar (2006) att de redan etablerade aktörerna bör ha uppsikt över eventuella nya aktörer på marknaden som redan då har konkurrensstrategin klar för sig. För de nya aktörerna kan företagen hindra uppstickare på marknaden genom att tillförskaffa sig de resurser som uppstickaren kan tänka sig att behöva, såsom att sluta avtal med potentiella leverantörer eller lägga beslag på de bästa butiksplatserna. Desto centralare en butik befinner sig, desto större chans har den att locka till sig fler kunder. (Ibid)

Slutligen gäller det att försäkra sig om att ens produkt är så pass konkurrenskraftig att den således inte är enkel att ersätta för en konkurrent. Ett sätt för ett företag att undvika att det uppstår substitut till deras produkter är att hela tiden hålla sig uppdaterade med aktuell kunskap inom branschen. (Ibid)

Porters krafter har ingen tydlig koppling till CRM men är ett ramverk för branschanalys samt affärsstrategiutveckling. Vi anser att Porters krafter kan användas av företag i olika

branscher eftersom modellen är en användbar branschmodell som är utvecklad för att uppmärksamma företagen på faktorer utanför verksamheten.

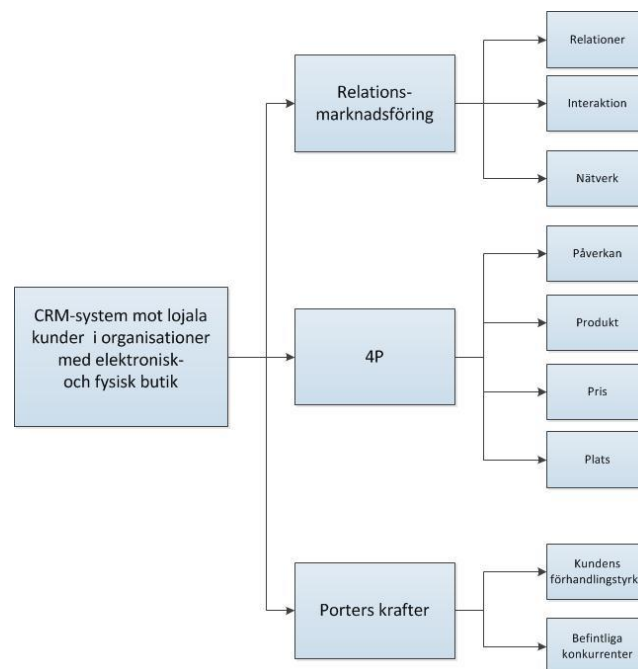


Figur 2.2.2 Porters krafter

Krafterna som vi behandlar är markerade i ljusblått

2.2.3 Vårt ramverk

I vårt ramverk har vi sammanställt det som definierar en lojal kund utifrån de teorier som vi behandlat i tidigare stycken.



Figur 2.2.3 Vårt ramverk

2.3 Detaljhandeln

Det här avsnittet behandlar vårt studieobjekt detaljhandeln för att få en bättre överblick över vad detaljhandeln innebär. Vi anser att detaljhandeln är ett intressant område som påverkar stora delar av världen. De företag som vi har valt att intervjua bedriver både elektronisk- och fysisk handel inom samma verksamhet, vilket var en nödvänlighet för att vi skulle kunna utföra jämförelser av deras användande av CRM-system.

Enligt Eskilsson och Fredriksson (2010, sid 9) definieras detaljhandeln som;

”En konkret förflyttning av en fysisk produkt.”

Detaljhandeln är idag det största och viktigaste området inom svenskt och internationellt näringsliv. Från att ha varit ett kvinnligt lågstatusarbete, har det under de senaste åren blivit ett yrke som kräver allt högre kompetens gällande arbetskraften. Framsteg i detaljhandeln har bland annat medfört globalisering, ökad konkurrens, expansion av butikskedjor och dessutom så har tekniken möjliggjort en bättre överskådlighet över organisationen. Detaljhandelns spelplan har utvidgats ur ett aktörsperspektiv och därmed så har det nått ut till fler kunder, vilket har medfört att företagen alltmer vill ha kunddata för att analysera och förbättra sin verksamhet. (Eskilsson & Fredriksson 2010) Vi anser att detaljhandeln är ett område som förändras ständigt, vilket gör det intressant att utforska eftersom utvecklingar ofta sker.

2.3.1 Fysisk handel

Lim & Dubinsky (2004) hävdar att en fysisk butik definieras som en plats som erbjuder entreprenörskap, anställning, möten och förhandlingar. Fysisk handel är när ett företag har en butik som kunderna kan gå till för att köpa eller byta en produkt, tjänst eller information. De företag som vi undersöker är desamma för båda butikskoncepten och ingår följaktligen i detaljhandeln samt verkar inom konfektion. Den fysiska handeln påverkas av det geografiska läget, parkering och integrering med säljaren. (Lim & Dubinsky 2004) Eskilsson & Fredriksson (2010) anser att butiken också kan betraktas som en arbetsplats, en marknadsplats och så vidare. Dock är en butik i daglig mening en lokal som är avsedd för detaljhandel. Idag ligger de fysiska butikernas fokusering på att få kunderna att få en känsla av att de upplevt något och där utav så har det satsats stora pengar på butiksinredning. (Eskilsson & Fredriksson 2010)

Vi anser att i den fysiska handeln är det enkelt att testa produkterna innan inköp medan kunderna däremot begränsas av öppettiderna. Enligt våra observationer är det besvärligare att använda erbjudanden i den fysiska handeln än i e-handeln. Kunden får ofta ett brevutskick som man ska lämna in i butiken för att erhålla sitt erbjudande, vilket gör att kunderna helt enkelt riskerar att inte komma ihåg att ta med sitt erbjudande till butiken.

2.3.2 Elektronisk handel

Lim & Dubinskys (2004) definition av elektronisk handel (e-handel) är att ett företag säljer en produkt, tjänst eller information via en webbplats där kunder kan göra sina inköp. Det ger även kunderna möjlighet att jämföra priser på ett smidigare sätt. Sedan e-handel introducerades har försäljningen i detaljhandeln ökat genomgående för varje år. Viktiga resurser som e-handeln bör ha är ett stort utbud av varor, tjänster, marknadsföring samt en användarvänlig navigering. E-handeln erbjuder även unika egenskaper som inte finns i den fysiska butiken såsom större sortiment. Däremot måste företagen vara försiktiga och undvika att kunderna blir stressade över att för många produkter visas. Som vi har nämnt tidigare är ett stort utbud ändå viktigt att presentera. Att handla via e-handelssidor underlättar för kunden att göra prisjämförelser och få en uppfattning om återförsäljaren. E-handeln kan påverka kunderna genom val av interaktioner som till exempel kundsupport eller möjlighet till filter efter personliga val. (Lim & Dubinsky 2004)

Enligt Lim & Dubinsky (2004) är många användare kritiska angående användandet av betaltransaktioner och säkerhet. I takt med att e-handeln har ökat har även den bristande transaktionssäkerheten medfört att en del kunder avstår från denna inköpsmetod. Detta innebär att kunderna inte litar till fullo på betalningar som genomförs över internet samt är oroliga för att deras kreditkortuppgifter ska läcka ut samt att deras personuppgifter ska spridas till andra företag. (Lim & Dubinsky, 2004) Dessa farhågor är snarare psykologiska än praktiska; kunder finner obehag över att någon annan har förfogande över deras personliga uppgifter. En annan sak som irriterar kunderna är att leveranstiden kan vara avskräckande lång. Att bedriva e-handel är även ett bra sätt att samla in information om kunderna för att kunna använda sina CRM-system effektivt. (Hsiao, 2009) Enligt oss är det enklare att utnyttja erbjudanden i e-handeln än i den fysiska handeln. I e-butikerna består erbjudandena ofta av en rabattkod som enkelt kan skrivas av från exempelvis ett mail eller SMS.

2.3.3 Skillnader mellan elektronisk- och fysisk handel

Enligt Hsiao (2009) finns det tre attribut som sedan förgrenas i åtta aspekter och vilka påvisar skillnader mellan elektroniska och fysiska butiker. De första två attributen berör *informationsinsamling*. Dessa attribut behandlar resetiden samt resekostnaden och är av ekonomisk karaktär. Utifrån dessa aspekter kan kunden välja hur informationsinsamlingen ska ske genom att antingen gå till den fysiska butiken eller utföra köpet via e-handeln. Beroende på valet av tillvägagångssätt så skiljer sig både mängden tid och pengar som måste avsättas, vilka båda är väsentliga aspekter av köpprocessen.

Shoppingupplevelsen i den fysiska butiken har ett högre värde för kunden jämför med e-butiken, eftersom shopping i den fysiska butiken tillfredsställer det sociala behovet och är en fritidssysselsättning. Upplevelsen blir större om den fysiska butiken finns i anslutning till exempelvis ett shoppingcenter, där det är nära till antingen caféer eller biografier. Anledningen till detta är att det kan öka glädjen av shoppingen och därmed försöka göra upplevelsen mer attraktiv gentemot e-handeln. E-butikerna konkurrerar med upplevelsen i de fysiska butikerna genom att erbjuda optimal informationskvalité om produkterna. En del e-butiker arbetar aktivt med layouten för sina virtuella butiker i avsikt att konkurrera med de fysiska butikerna. (Hsiao, 2009)

Fördelen med e-butiken är utbudets tillgänglighet för kunder över ett större geografiskt område och vid vilken tid som helst på dygnet. Kunden kan på ett mindre komplicerat sätt göra informationsinsamlandet om produkten via internet och om företaget erbjuder båda butikskoncepten kan kunden efteråt verifiera produktens egenskaper i en fysisk butik. Därmed kan kunden se hur informationen överensstämmer med produkten i den fysiska butiken. Under attributet köp och transaktioner tas aspekten pris upp och generellt sett är kostnaden för produkten oftast lägre i elektroniska butiker jämfört med vad den är i fysiska butiker. Dock kan fraktavgiften, postförskott eller fakturaavgift tillkomma vilket ökar slutsumman för beställningen. Ett annat attribut som tas upp i modellen är leverans med aspekterna leveranstid och fel vid leverans. Leveranstiden skiljer sig mellan butikskoncepten; i den fysiska butiken kan kunden ta med sig varan direkt hem efter köpet medan om kunden istället handlar via e-butiken måste köparen vänta på att varan levereras. Förseningar av varan kan resultera i att kundnöjdheten minskar på grund av dröjsmålet. Dessutom kan förseningar medföra att kunden får en känsla av osäkerhet angående servicen men även kvalitén på produkten kan komma att ifrågasättas. Leveranstiden är en av de viktigaste bidragande orsakerna till varför vissa kunder avstår från att handla från e-butiker. Ett annat bekymmer är planering för hämtning eller mottagning av varan, vilket kan vara besvärligt att få tid till. E-butiker har därför infört löpnummer för att kunderna ska kunna spåra paketet och det underlättar även planering av mottagning och leverans. En av de främsta orsakerna till att kunder avstår från att beställa via e-butiker är returnering av varorna, eftersom kunder upplever att det är omständligt att returnera beställda varor. Det skapar ett bekymmer hos kunderna då de tycker att det är besvärligt att returnera en produkt som inte passar deras förväntningar eller om fel vara har levererats. (Hsiao, 2009)

Enligt oss finns det olika anledningarna till att de lojala kunderna väljer mellan de olika butikskoncepten baserat på olika orsaker. Vi anser att till exempel barnfamiljer med tidsbrist väljer att handla över nätet för att spara tid. Människor i karriären tror vi däremot köper sina dyrare och mer "skräddarsydda" kläder i de fysiska butikerna. De kunder som är mer trendmässiga och ute efter mer specifika saker tror vi handlar i e-butiken. Vi tror även att de kan ha ett konto i e-butiken vilket gör det enklare att handla

där. En annan sak som påverkar valet mellan det två butikskoncepten är om kunden ser shopping som en upplevelse eller en börda som måste utföras.

Tabell 2.3.3 Sammanställning över skillnader mellan elektronisk- och fysisk butik

Parametrar	Fysisk butik	Elektronisk butik
Informationsinsamling	• Resekostnader	• Inga resekostnader
	• Resetid	• Ingen resetid
	○ Större shoppingupplevelse	○ Mindre shoppingupplevelse
	○ Högre information kredibilitet	○ Lägre information kredibilitet
Köp/transaktioner	• Högre pris	• Lägre pris
	○ Större tillit till betaltransaktioner	○ Mindre tillit till betaltransaktioner
Leverans	• Ingen leveranstid	• Leveranstid
	○ Färre fel vid leverans	○ Större risk för problem vid leverans

- Ekonomiska faktorer
- Psykiska faktorer

2.3.4 Köpprocessens modell

Hsiao (2009) anser att ett köp är en process bestående av en uppsättning av komponenter som sammanlänkas till en sekvens, där valet av köp metod är en av dem. De vanligaste faktorerna som avgör hur vi väljer att handla är bland annat lust, resultatet av informationsinsamling, erfarenhet, bedömning, urval, transaktioner, leveranser och restid. Dessa faktorer är en del av köpprocessen och analyseras fram i ett CRM-system. Det är numera vanligt att en individs köpprocess börjar med informationssökning på internet, innan de påbörjar jakten i butikerna. (Hsiao, 2009)

Upplevt behov är det första steget i processen och den syftar till kundens önskan och befintliga tillstånd. Innebörden av detta handlar om att antingen ersätta en sliten produkt eller addera en ny. Det andra steget är *informationssökning* och innebär att kunden gör en sökning i minnet för att hitta eventuella lösningar. Om kunden inte finner

sin lösning via en intern minnessökning så gör köparen en extern sökning genom att söka information i tidningar eller på nätet. *Utvärdering av alternativ* är det tredje steget och berör kundens förmåga att utvärdera informationen som samlats in för att välja om köpet ska genomföras eller inte. Det fjärde steget är om kunden faktiskt väljer att inhandla produkten eller inte. Därefter så kommer kunden att få göra en utvärdering av produkten vilket är det sista steget. (Nordfält, 2007)

Kritik har riktats mot modellen avseende om kunderna verkligen använder sig av alla dessa steg samt om de används i denna ordningsföljd. Annan kritik har riktats mot avsaknaden av förkortningar i modellen, till exempel för impulsköp. Köpprocessen kan se olika ut beroende på om kunden väljer att handla via e-handeln eller den fysiska handeln. Exempelvis är det mindre komplicerat för kunden att göra en informationssökning på internet jämfört med i en butik. (Nordfält, 2007). Vi anser att denna modell inte kan tillämpas vid alla tillfällen eftersom köpen beror på flera olika faktorer såsom exempelvis tidsbrist vilket modellen inte tar hänsyn till.

Köpprocessen kan se olika ut beroende på om kunden väljer att handla via e-handeln eller i den fysiska handeln. Exempelvis är det mindre komplicerat för kunden att göra en informationssökning på internet jämfört med i en butik. Vi anser att det är olika slags kunder som väljer att följa köpprocessen. Om det är en kund som ska handla en ny vara är chansen stor att kunden går igenom hela köpprocessen från början till slut. Vi finner det troligt att om kunden redan handlat något liknande tidigare går kunden från steget behovsidentifikation direkt till köp, så vidare det inte finns ett missnöje sedan tidigare. Vidare anser vi att företag bör samla in data om kundernas köpbeteende i CRM-systemen, det vill säga involvera datan från köpprocessen vid ett tidigare skede i systemet, exempelvis redan vid steg ett i processen.



Figur 2.3.4 Köpprocessmodellen

2.3.5 Kundlojalitet

Wong (2003) hävdar att lojalitet är ett köpbeteende medan kundnöjdhet är en attityd hos kunden, det är alltså två helt olika begrepp. Clotey, Collier och Stodnick (2008) anser att det som får kunderna att bli lojala kan härledas till tre olika faktorer; Service, produktkvalitet och varumärkets status. Den starkaste faktorn av de tre är varumärkets status, därefter rankas produktkvalitén som den näst viktigaste faktorn följt av servicekvalitén. Dessa tre parametrar kan vägleda organisationer om vad de bör fokusera på. Mätningar sker genom att mäta kunders vilja att rekommendera butikens produkter till sin bekantskapskrets. Företagen kan förbättra kundlojalitet via bättre träning, igenkänningsfaktorer från de anställda och genom belöningsprogram.

(Clottey et al, 2008) Samtidigt hävdar Wong & Sohal (2003) att servicekvalitet har den starkaste påverkan på individen jämfört med påverkan på organisationen. Även om det råder delade meningar om vilken som är den viktigaste faktorn, är Clottey et al (2008) samt Wong och Sohal (2003) eniga om att de tre faktorerna är viktiga för att kunna definiera attitydperspektivet.

Clottey et al (2008) hävdar att det finns två sätt att se på kundlojalitet och definiera vad det egentligen innebär. Man kan dels se på kundlojalitet ur ett beteendeperspektiv som innefattar hur länge den befintliga kunden har varit en stamkund som handlat i butiken. Det andra sättet att se på kundlojalitet är genom ett attitydperspektiv som mäter kundens entusiasm över att rekommendera ett speciellt varumärke till sin omgivning. Utifrån detta perspektiv så är det även viktigt hur pass väl kunden känner engagemang för varumärkets produkter. (Clottey et al, 2008)

Beteendedimensionen utgår efter följande kriterier; Repeterade köp, hur stor del av ens budget som används för inköp hos företaget (*share-of-wallet*) och hur ofta och hur väl kunden refererar varumärket till sin bekantskapskrets. Attitydperspektivet tittar däremot efter tillit och emotionellt engagemang för varumärket. Om attitydaspekten är det starkare argumentet för lojalitet av de två så är det mer troligt att den befintliga kunden förblir lojal till varumärket. I dagligt tal är definitionen av kundlojalitet hur troligt det är att kunden kommer att handla hos samma företag igen. (Ibid)

Tabell 2.3.5.1 Sammanfattning av kundlojalitetsaspekterna

Beteendenaspekten	Attitydaspekten
Hur länge kunden varit en återkommande kund	Entusiasm över varumärket
Repeterande köp	Entusiasm för produkterna
Share-of-wallet	
Refererar varumärket till andra	

Grönroos (2008) anser att för att uppnå en optimal relation av en lojal kund bör företagen behandla kunderna som relationskunder. Detta innebär att verksamheten skapar en relation till kunderna och behandlar dem lika, oavsett om köparen gör ett inköp vid varje tillfälle eller inte. Kunderna finner en trygghet i att återkomma till samma butik då de känner sig bekväma med produktkvalitén. De sociala fördelar som kunderna värdesätter är igenkännande av personal, eftersom köparen på längre sikt kan få personlig kundservice. (Grönroos, 2008)

Eskilsson och Fredriksson (2010) hävdar att förmåner som de lojala kunderna erbjuds skapar en fängslande relation mellan kunderna och organisationen. Fördelarna som erbjuds till kunder är bonussystem, lojalitetsrabatter, event, prioriterad kund status och adresserad direktreklam. Att nå ut till de lojala kunderna kan ske genom olika kommunikationskanaler såsom direktreklam via post eller e-mail (Nordfält, 2007). Nuförtiden använder även företagen sig av sociala medier, som bland annat Facebook, Twitter och bloggar (Eskilsson & Fredriksson, 2010). Enligt oss är förmånerna en av anledningarna till att vi tror att kunderna fortsätter att göra sina inköp hos företaget, men är inte den avgörande faktorn. De avgörande anledningarna anser vi är bra kvalitet och sortimentutbud som passar kunden.

Wong och Sohal (2003) anser att det är viktigt att företagen strävar efter att hela tiden ha en optimal kvalitet på sin service för att behålla sina lojala kunder. Synnerligen viktigt är detta när nya och befintliga konkurrenter försöker konkurrera med dem om kunderna. Det är även viktigt att försöka hålla sitt märke på topp. Kunden kan antingen vara lojal mot ett företag eller så kan kunden vara lojal mot en särskild anställd i företaget. (Wong & Sohal, 2003)

Peelen (2008) hävdar att ett känt problem som uppstått med lojalitetsklubsmedlemmar är att alla köp som registreras på kortet inte alltid är produkter som köpts av eller till den som står som registrerad på kortet. Köpet kan vara till någon annan i hushållet eller till en extern person. Detta har medfört en viss svårighet att avgöra vilka produkter som olika medlemmar i hushållet har köpt under årens gång. För att komma till rätta med detta behövs en detaljerad sökning utföras efter de familjeförhållanden som råder. Resultaten av denna typ av sökning är emellertid ifrågasatta, exempelvis för att det inte alltid är känt vilka personer som ska anses vara en del av ett visst hushåll. Detta medför en svårighet i att göra helt korrekta kundanalyser i CRM-systemet. (Peelen, 2008). Vi anser att detta stämmer överens med våra egna erfarenheter om registeringsfel.

Tabell 2.3.5.2 Lojalitetsklubbarnas karaktärsdrag

Typ av lojalitetsprogram	Grundkrav	Kommunikation	Mål	Incitament
Kundklubb-program	Kunden måste ha signerat; medlemsvillkoren (samla på köphistorik och med mera.)	Inriktad/ syftar mot produkt och varumärke eller medlems-poäng.	Öka kund-engagemang med varumärket, skapa långsiktig relation med kunden, som syftar till att generera fler köp.	Information (magasin), rabatter, försäkring, kredit, garantier, etc.

3. Metod

I detta kapitel introduceras de metoder som användes för att samla in data till den empiriska studien. Data behandlar hur företag använder sig av CRM-system mot de lojala kunderna samt om det finns några skillnader mellan hur CRM-system används i de olika butikskoncepten. I kapitlet presenteras de tillvägagångssätt som intervjuerna genomförts efter samt en genomgång av det insamlade materialet.

3.1 Intervju

Det vi förväntade oss från intervjuerna var att få veta mer om hur företagen ser på sina lojala kunder och hur CRM-system används mot dem. I den huvudsakliga empirin har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden.

Vi valde ut intervjufrågorna till respondenterna utifrån vårt ramverk som behandlar relationsmarknadsföring, det vill säga Porters krafter och modellen 4P. Intervjufrågorna som ställdes handlade huvudsakligen om hur användandet av CRM-system sker samt vilken information som organisationerna samlar in. Relationsmarknadsföringens aspekter utgår ifrån långsiktiga relationer mellan kund och verksamhet. Frågorna var utformade efter aspekterna i modellen 4P som är; Påverkan, produkt, pris och plats. Från Porters krafter modell använde vi oss av två av aspekterna; kundens förhandlingskraft och befintliga konkurrenter. (Gummesson 2002)

I den empiriska undersökningen valdes ett kvalitativt perspektiv då vi samlade in data som Rienecker och Jørgensen (2008) förespråkar. Detta innebar att vi endast samlade in data från ett fåtal av respondenterna, dock med mer detaljerad information. En av fördelarna med att använda sig av en kvalitativ undersökning var att kunna analysera varje företags enskilda prioriteringar av användandet av CRM-system mot lojala kunder.

Jacobsen (2002) hävdar att det finns tre tillvägagångssätt av hur kvalitativ data kan samlas in.

- Den individuella, öppna intervjun; Genomförs antingen ansikte mot ansikte eller via telefon.
- Gruppintervju, det vill säga intervju med flera personer samtidigt.
- Dokumentundersökning; Sekundärdata, data som andra har samlat in tidigare. (Jacobsen 2002)

Intervjuerna valde vi att genomföra via telefon och mail eftersom tidskostnaden reducerades markant. Alla de valda respondenterna befann sig långt bort geografiskt och hade dessutom stor arbetsbörda vilket gjorde det smidigast att genomföra intervjuerna via telefon och mail. Vid telefonintervjun spelades samtalet in efter

godkännande via mobiltelefonen eftersom anteckningsförmågan är begränsad. Samtliga respondenter valde att vara anonyma eftersom undersökningen behandlar känslig information om företagets konkurrensmedel. I och med att företagen fick vara anonyma så gav de mer kvalitativa och utförliga svar. Intervjuer ansikte mot ansikte kan emellertid vara att föredra eftersom det är lättare att avläsa kroppsspråk och få en personlig kontakt med den intervjuade. Enligt Jacobsen (2002) är det enklare att tala om känsliga ämnen om en besöksintervju sker och om man sitter ansikte mot ansikte med den intervjuade. I telefonintervjuer är det lättare för respondenten att ljuga och det kan även skapa en opersonlig stämning om man intervjuas på det här sättet. Jacobsen (2002) hävdar att telefonintervjuer och mailintervjuer inte är optimala för intervjuer med öppna frågor. Anledningen till detta är att det vid besöksintervjuer är lättare att veta var gränsen går vid känsliga frågor än vid telefon eller mailintervjuer. Att intervjuaren är anonym via telefon eller mail kan bidra till att intervjurespondenten inte ser intervjuarens ansiktsuttryck eller kroppsspråk, vilket lätt kan resultera i att respondenterna kan försöka göra intervjuaren nöjd. (Jacobsen 2002)

Gemensamt för samtliga av respondenterna är att de arbetar med CRM-system ur olika perspektiv i olika organisationer i detaljhandeln. Genomförandet av intervjuerna skedde strukturerat med öppna frågor för att komma ifrån problematiken med komplexa svar som Rienecker & Jørgensen (2008) förespråkar. En ostrukturerad intervju skulle även vara omöjlig att analysera och därtill även vara väldigt resurskrävande. En relativt strukturerad intervju är att föredra då det gör det enklare att utföra en dataanalys eftersom det är bestämt på förhand vilka element som intervjun kommer att behandla. Om flera intervjuer beträffande samma ämne genomförs ostrukturerat blir det omöjligt att analysera efteråt. (Rienecker & Jørgensen, 2008) Detta anser vi är korrekt eftersom jämförelsen av respondenternas svar skulle bli svår att genomföra vid en ostrukturerad intervju, därför valde vi att utföra strukturerade intervjuer.

Respondenterna fick i förväg vårt frågeformulär skickat till sig via mail en vecka före genomförandet av intervjun för att kunna förbereda sig och därefter bistå oss med genomtänkta svar via mail. Även respondenten som besvarade frågorna via telefon fick frågeformuläret skickat till sig en vecka före intervjun.

Frågorna som vi ställde var huvudsakligen öppna frågor för att respondenterna skulle kunna dela med sig av sina egna erfarenheter och inte endast besvara frågorna med ja eller nej. En del av frågorna som valdes ut hade färdiga svarsalternativ som skapats för att underlätta och vägleda respondenterna mot vilken sort svar som efterfrågades. En av frågorna var av karaktären att värdera olika alternativ på en skala mellan ett till tre, där ett var högst och tre lägst. Jacobsen (2002) hävdar att öppna frågor används för att respondenterna inte ska bli ledd av frågorna och istället kunna dela med sig av sina erfarenheter och åsikter på ett korrekt och fritt sätt. Svaren blir av mer detaljerad

karaktär och är mer givande än frågor där respondenten endast kan svara ja eller nej på frågorna som ställs. (Jacobsen 2002)

Frågor med svarsalternativ är av mer ledande art och kan användas för att inspirera respondenten att besvara frågorna på ett visst sätt. Jacobsen (2002) anser att svarsalternativfrågor kan göra att respondenterna får det enklare att svara och kan därefter sedan utveckla sitt svar efter alternativen som ges. Respondenten kan förklara varför de andra alternativen inte är korrekta eller mindre korrekta. Valbara frågor är av den mer kvantitativa sorten vilket gör dem enklare att analysera efteråt. Intervjufrågor som innehåller en skala gör att respondenterna kan värdera alternativen som getts och visa vilka svar som stämmer bäst in eller är högst värderade, enligt respondenternas uppfattning. (Ibid)

3.1.1 Intervjuguide

Vi har strukturerat intervjuguiden efter vårt ramverk med relationsmarknadsföringens tre olika aspekter; relation, nätverk & interaktion. Efter RM kommer vi övergå till 4P som behandlar; Påverkan, produkt, pris samt plats. Vår sista kategori berör två av Porters krafter; Kundens förhandlingskraft och befintliga konkurrenter.

Vår intervjuguide börjar med inledande frågor om respondenten för att sedan övergå till bakgrundsfrågor om hur företagen använder sitt CRM-system. Dessa frågor har vi valt att ställa för att förstå vilken bakgrund respondenterna har och hur väl denne känner till sin verksamhet.

Inledande frågor

1. *Vilken är din roll i företaget?*
2. *Hur länge har du arbetet på företaget?*

De inledande frågorna ger svar om respondenten och är tänkta att skapa en förståelse för vilken roll personen har i företaget samt hur lång erfarenhet som respondenten har från att arbeta för företaget. Utifrån detta är det möjligt att bedöma värdet av svaren.

Bakgrundsfrågor

3. *Vad använder ni för CRM-system, det vill säga namnet på ert program?*
4. *Vilka kvalitativa och kvantitativa nyckeltal tittar ni på/använder ni i CRM-systemet, ange gärna tre av vardera kategorin?*
5. *Finner ni att ert CRM-system har några begränsningar gällande hantering av kunder? (Är det något ni hade önskat kunna göra med systemet som är möjligt idag? Vad är det i sådana fall)*
6. *När infördes medlemskapsklubben?*

Bakgrundsfrågorna förmedlar bakgrundsinformation om hur verksamheterna använder sitt CRM-system och ger även svar på eventuella begränsningar som systemet har i dagsläget. Att ha kännedom om när medlemsklubben grundades ger oss kännedom om hur mycket erfarenhet företaget har inom detta område. Dessa frågor vill vi ha besvarade för att förstå hur organisationen fungerar.

Relationsmarknadsföring

Som vi tidigare tagit upp innebär RM värderingar att man skapar långsiktiga relationer och e-relationer, vilket görs med hjälp av IT. RM binder samman relationer, nätverk och interaktioner till en helhet. (Gummesson, 2002) I avsnittet om relationer behandlar vi frågor om de lojala kunderna samt hur företagen definierar en lojal kund. Interaktionsfrågorna handlar om hur företagen kommunicerar med kunderna för att nå ut på bästa sätt. I nätverksfrågorna behandlas de primära målgrupperna inom företagen för båda koncepten. Detta för att kunna se om verksamhetens syn på relationen till kunden stämmer överens med vad litteraturen säger.

Relation

7. *Hur definierar ni en lojal kund?*
8. *Finns det olika lojala medlemsnivåer?*

Frågorna behandlar relationer och de lojala kunderna, hur definitionen mellan de olika företagen ser ut. Vi ställer även frågor kring om det skiljer sig mellan de lojala kundernas medlemskapsnivåer.

Interaktioner

9. *Varför (finns det någon underliggande anledning till varför) skickas erbjudandena ut vid olika tidpunkter till kunder i fysisk- vs e-butik?*
10. *Hur sker kommunikationen med kunder i fysisk- vs e-butik?*

Vår tanke med frågorna ovan, är att förstå om det eventuellt finns någon anledning till att erbjudanden skickas ut till kunder vid olika tidpunkter. Vi vill undersöka hur kommunikationen skiljer sig angående lojala kunder mellan fysisk- och e-butik. Interaktionen är den centrala processen i relationen och syftar till hur kommunikationen sker samt de olika tidpunkterna som den sker vid. (Gummesson, 2002)

Nätverk

11. *Vilka är era primära målgrupper i den fysiska handeln?*
12. *Vilka är era primära målgrupper i e-handeln?*

Den tredje centrala faktorn i RM involverar nätverk, det vill säga hur företaget riktar sig till en eller flera kundmålgrupper. (Gummesson, 2004) Syftet med dessa frågor är att få kännedom om vilka kunder företaget riktar sig till samt vilka kunder som handlar mest på olika ställen i företagets enheter. Genom att rikta sig mot en viss målgrupp är det också lättare att utöka målgruppen och därmed skapa nätverk.

4P

Nästa del i vår intervju behandlar de 4P:na i vårt ramverk; Påverkan, produkt, pris och plats. Frågorna som tillhör kategorin påverkan redogör för hur företagen kommunicerar med sina kunder samt vad de erbjuder kunderna. För kunderna är produkt och pris relevant för att välja med vilket butikskoncept de vill utföra sina köp. Vi vill även undersöka om sortimentet och priset är detsamma för båda butikskoncepten. Sista delen i 4P modellen är plats som avser vilket av butikskonceptet som kunderna väljer, antingen e-butiken och de fysiska butikerna och vi har även inkluderat jämförelsefrågor mellan de två butikskoncepten.

Påverkan

13. *Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i den fysiska butiken?*
14. *Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i e-butiken?*
15. *Vad är tanken bakom erbjudanden?*
16. *Vilka medier marknadsför ni er mest genom ur kundklubbens perspektiv? Välj max tre medier och rangordna dem från 1-3, där 1 är vanligast.*

Frågorna i denna kategori handlar om hur företagen kan påverka sina kunder, exempelvis genom erbjudanden. Vi fokuserar på de lojala kundernas erbjudanden, som används för att locka kunderna att handla. Vi ville därför veta varför olika erbjudanden ges från samma företag, genom dess olika kanaler. Frågorna behandlar även vilka kanaler som företagen marknadsför sig mest genom samt hur de får kunskaper om hur en lojal kund kan påverkas. Enligt Mossberg och Sundström (2011) så syftar aspekten påverkan på hur enkelt det är för kunden att få fram information om produkternas fördelar. Mossberg och Sundström (2011) anser att ett exempel på ett erbjudande kan vara en förmån i form av ett pris eller en förhandsvisning av ett nytt sortiment, då det syftar till att ge en indirekt påverkan på lojala kunderna. Känslan av exklusivitet är något

företagen har tagit fasta på och försöker påverka genom olika kanaler som, exempelvis tv-reklam, e-post, reklam i mobilen, internet och direktreklam (DR). DR är det vanligaste verktyget i kundklubbar. Den är ofta informativ, det vill säga den ger information om en ny produkt. (Mossberg & Sundström, 2011)

Produkt

17. *Finns samma sortiment och utbud i både den fysiska- vs e-butiken? Om nej, varför inte?*

18. *Hur skiljer sig efterfrågan på era produkter i e-butiken vs fysiska butiken?*

19. *Släpps sortimentet för både butik/ e-handel samtidigt? Om nej, varför inte?*

Mossberg och Sundström (2011) hävdar att produkt är ett av de starkaste konkurrensmedlen en verksamhet har, därför anser vi att det är viktigt att förstå vad för sortiment som finns i företagetens båda butikskoncept. Vi vill även se om det finns skillnader i sortimentsutbudet och vilka orsaker det finns till detta. Detta kan det verka konstigt för en lojal kund, då kunden exempelvis bara ser Gammas fysiska butik och e-butik. Frågorna hjälper oss att få en förkunskap av om vad som egentligen styr det hela. Produkten är i detta fall till för att tillfredsställa ett behov eller en önskan hos kunden. För att kunna tillgodose detta måste företaget ha kännedom om vad som fungerar bra för respektive butikskoncept. Det är även viktigt för att kunna distribuera volymen av varor mer korrekt. Produkter bedöms ur tre perspektiv där det första är dess syfte, det andra dess ytterskikt som exempelvis förpackning medan det sista handlar om totalnytta. Vår forskning fokuserar på den sistnämnda aspekten. Dock anser Mossberg och Sundström (2011) även att tillgänglighet av exempelvis tjänster ökar totalvärdet av produkten. (Mossberg & Sundström, 2011)

Pris

20. *Är priserna samma i både fysisk butik/ e-handel? Om nej, varför inte?*

21. *Sker prissänkningar samtidigt i fysisk- vs e-butik? Om nej, varför inte?*

Precis som frågorna ovan antyder, ville vi veta vad skälet för eventuella prisskillnader kan bero på eller bekräfta att det inte fanns några prisskillnader. Enligt Mossberg och Sundström (2011) är utbud, efterfrågan och kvantitet det som avgör priset av en viss vara. Utifrån detta avgörs när det är dags för företagen att genomföra en prisförändring och var denna ska ske (Gummesson, 2004)

Plats

22. *Är ni intresserade av kundinformation i CRM för att kunna diskutera och analysera jämförelsen av e-handel med fysisk handel?*
23. *Hur skiljer sig användandet av CRM-system mellan den fysiska butiken och e-butiken?*
24. *Vilka kunder är mest lönsamma, är det e-butikskunderna eller de som handlar i den fysiska butiken?*
25. *Vilken målgrupp köper mest för respektive butikskoncept?*
26. *Använder ni er av framgångsfaktorer från e-butiken i den fysiska butiken och vice versa?*

Med aspekten plats ville vi veta om de använder framgångsfaktorer från fysisk butik till e-butiken och vice versa. Därtill hur användandet av CRM-system eventuellt skiljer sig åt mellan dem. Vidare vill vi undersöka vilket butikskoncept som genererar mest lönsamhet, det vill säga inkassering av pengar. Enligt Mossberg och Sundström (2011) syftar plats på en produkts tillgänglighet. Plats visar vilka kunder som handlar var någonstans och vad för produkter som inhandlas för vilket koncept.

Porters krafter

Sista delen av vårt ramverk behandlar två av Porters krafter; Kundens förhandlingskraft samt befintliga konkurrenter. För den första kraften, de vill säga kundens förhandlingskraft, undersöker vi om kunden har möjlighet att returnera varan trots att den är inhandlad i e-butiken. I det avsnittet som berör de befintliga konkurrenterna ställer vi frågor om hur företagen samlar in kundinformation samt hur de analyserar informationen.

Kundens förhandlingskraft

27. *Finns det idag möjlighet att returnera en vara som är köpt Online i valfri butik? Om nej, varför inte?*

Eftersom många konfektionsföretag erbjuder både traditionsenliga butiker och e-butiker vill vi undersöka hur väl dessa enheter i organisationen samverkar. Synkroniserade enheter ger företaget en konkurrensfördel då detta blir fördelaktigt för kunderna.

I detta fall bedömer kunden om priset på en vara är lämpligt eller inte. Porters (1998) anser att kunden har ett inflytande över priset genom förhandling i form av att upplysa företaget om att ett annat företag säljer någon liknade vara för ett lägre pris. Om kunden

sprider detta i sitt nätverk så kommer fler kunder att använda samma eller liknade argument. Efter det kan företaget avgöra om de bör sänka priset eller höja kvalitet på produkten så att kunderna fortsätter att välja dem som återförsäljare. Därför är det viktigt för företagen att hålla sig uppdaterad om vad dess konkurrenter erbjuder. (Porter, 1998)

Vi anser att det kan vara svårt för kunden att förhandla sig till ett lägre pris i företag som liknar dem som vi undersöker eftersom företagen är väldigt stora och det kan vara svårt att få tag i beslutsfattarna som tar beslut om priset.

Det handlar om att uppskatta kundens förhandlingsstyrka, vilket kan göras genom att exempelvis ta fram ett tankemönster om vilka resonemang som kunderna gör innan inköp av en produkt. Vidare är det viktigt för företagen att kunna förse kunderna med det optimala priset, kvalitén och servicen jämfört med sina konkurrenter. Desto fler aktörer i samma bransch desto starkare blir kundens förhandlingsstyrka. Kundens förhandlingsstyrka blir starkare desto fler aktörer som befinner sig i samma bransch och därför kan exempelvis ett dåligt bemötande vid ett tillfälle vara skäl nog för en kund att avstå från framtida köp från ett företag. (Eliasson & Kolar, 2006)

Befintliga konkurrenter

28. *Vilken information om kunderna samlas in i databasen för CRM?*

29. *Hur analyserar ni informationen om kunderna?*

30. *Hur analyseras data om kundernas köp?*

31. *Finns det några andra användningsområden för kundinformationen?*

32. *Har ni i framtiden tänkt erbjuda kunder personanpassade erbjudanden efter den kundanalys som gjorts?*

33. *Har ni några tankar om ytterligare förbättrings idéer? Om ja, vad skulle det vara?*

Att ha kunskap om sina konkurrenter är en fördel och förutsättning för att kunna bli bättre. Viktigast är dock att göra en grundlig analys om kunden för att kunna skapa träffsäkra erbjudanden, därför vill vi ta reda på hur denna process går till. Enligt Porter (1998) är det av största vikt att kunna erbjuda kunderna träffsäkra produkter, vilket också är skälet till varför vi har undersökt hur respondenterna om lojal kund undersöks. (Porter 1998)

Det gäller att identifiera vad den egna verksamheten kan göra för att bli mer konkurrenskraftig. Exempelvis kan det handla om att det finns bättre situerade butikslokaler eller att anställa medarbetare som har en specialkompetens. (Ibid)

Avslutade frågor

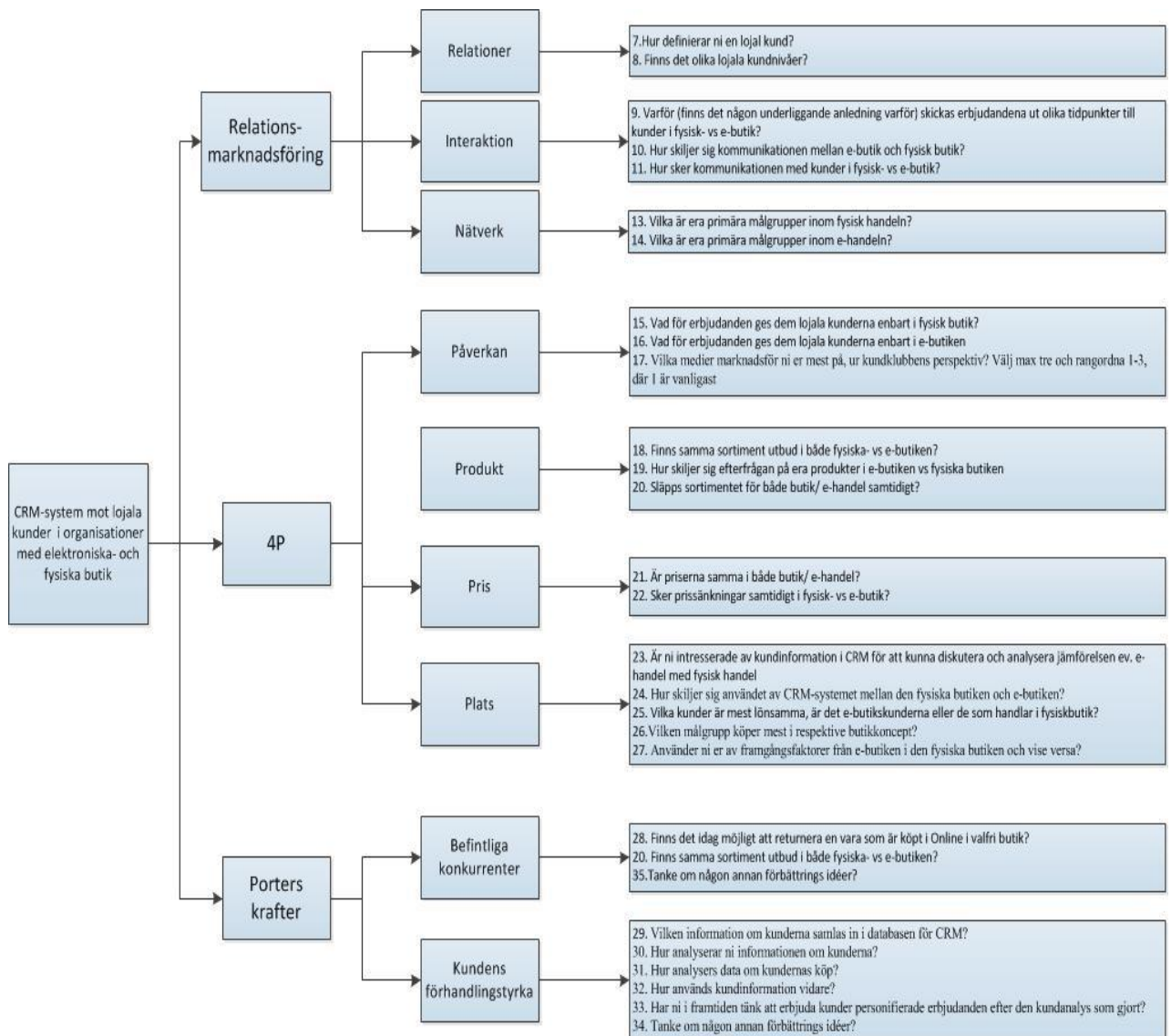
34. Har ni något annat att tilläga?

Avslutningsvis under intervjun så har vi en fråga om respondenten hade något annat att tillägga. Med denna fråga vill vi ge företaget utrymme att lägga till övrig information som kan vara oss till nytta. Utöver det så tjänar alla våra frågor till att skapa en förståelse för hur CRM-system används och vidare så ger det oss analysmaterial till vår forskningsfråga och dess underfrågor. Frågorna behandlar det praktiska användandet av ett CRM-system i detaljhandeln som används för de två nämnda butikskoncepten.

Av våra intervjuer ville vi få fram en helhetsbild av verksamheternas båda koncept, deras lojala kunder samt om hur deras CRM nyttjas. Förväntningarna var att få fram en bättre bild av verksamheternas användande av CRM-system och även deras konkurrenskraft. Vi förväntade oss att få en ökad förståelse för tankarna bakom dessa erbjudanden samt att kartlägga varför massutskicken ser ut som de gör, något vi anser är viktigt för att kunna analysera våra resultat. Intervjuerna användes för att uppnå medvetenhet om varför erbjudanden skiljer sig från varandra samt för att kunna rekommendera de konkurrenskrafter som är effektiva.

Tabell 3.1.1 Sammanställning av ramverk samt koppling till intervjufrågorna

Teori	Ramverk	Intervjuguiden
RM	Relation	7,8
	Interaktioner	9, 10,
	Nätverk	11, 12
4P	Påverkan	13, 14, 15, 16
	Produkt	17, 18, 19
	Pris	20, 21
	Plats	22, 23, 24, 25, 26
Porters	Kundens förhandlings-kraft	27
	Befintliga konkurrenter	28, 29, 30, 31, 32, 33



Figur 3.1.1 Ramverk kopplat till intervjufrågorna

3.1.2 Urval och respondenter

Intervjuerna är baserade på tre företag inom detaljbranschen som har båda butikskoncepten. Gemensamt för de tre företagen är att de alla erbjuder klubbmedlemskap, att de grundades i Sverige vilket underlättar kommunikationen och att de använder sig av CRM-system vilket var några av våra kriterier. Ett annat kriterium var att respondenterna var tvungna att ha hög kunskap om hur CRM-system används i företaget. Det som skiljer respondenterna är att de inte har samma roller i företaget. Det visade att de ansvariga för CRM har olika titlar samt olika arbetsuppgifter i de olika organisationerna eftersom organisationerna fungerar på olika sätt.

De företag vi intervjuade ville vara anonyma. Samtliga är verksamma i konfektionsbranschen och vi benämner dem Alfa, Beta och Gamma i vår studie.

Tabell 3.1.2 Sammanställning över de intervjuade företagen

	Alfa	Beta	Gamma
Grundat	1950	1950	1980
Kundklubb grundades	1998	2002	2009
Genre	Detaljhandels företag inom konfektionsbransch	Detaljhandels företag inom konfektionsbransch	Detaljhandels företag inom konfektionsbransch
Organisationen	Butikskedja	Butikskedja	Butikskedja
Intervjupersoner	Projektledare på marknads-avdelningen	CRM Executive	IT-chef
Omsättning	2,5 miljarder	4 miljarder	2 miljarder
Länder	Norden	Europa	Norden
Antalet anställda	1 500	4000	1000

3.1.3 Genomförande av intervjuer

Intervjun som ägde rum via telefon genomfördes efter att en tid bokats, dessförinnan hade intervjufrågorna skickats till intervjupersonerna för att respondenterna skulle ha möjlighet att förbereda svaren. Före intervjun tillfrågades respondenterna om ljudinspelning fick ske under intervjun. Ljudupptagning var ett komplement till de anteckningar som skrevs under intervjun och underlättade transkriberingen. Efter att transkriberingen var klar så skickades en kopia av den till respondenten för att godkännas och för att kontrollera att transkriberingen var korrekt. (Jacobsen 2002) De två andra intervjuerna genomfördes via e-mail eftersom respondenterna led av tidsbrist. Även dessa respondenter fick frågorna skickade till sig innan deadline och sedan besvarades även frågorna genom e-mail. Respondenterna hade en vecka på sig att besvara frågorna och vid diffusa svar kompletterades detta med ytterligare mailkorrespondens.

Intervjuerna inleddes med allmänna frågor om organisationen och respondenternas roll i denna. Detta fungerade som en 'uppvärmning' innan de mer detaljerade och krävande frågorna ställdes. Frågor av mer detaljerad karaktär användes för att fånga respondenternas praktiska erfarenheter samt synpunkter kring ämnet. Avslutningsvis tillfrågades respondenten om denne ville lägga till någonting. Frågor av denna art kan användas för att avsluta intervjun och ger respondenterna tillfället att lägga till information som de tycker är relevant, men som inte behandlats i de tidigare frågorna. (Jacobsen 2002)

3.2 Undersökningskvalitet

Undersökningens totala giltighet fastställs utifrån hur väl undersökningen skett. Avgörande för studiens tillförlitlighet är hur väl sammankopplade frågorna är samt hur väl frågorna är formulerade i relation till forskningsfrågan. Tillförlitlighetens grad påverkas även av hur analysarbetet kan ha påverkat resultatet. (Jacobsen 2002)

Den interna giltigheten påverkas av om det som vi mätte var det som vi verkligen påstod oss att mäta. Giltigheten påverkas även av om informationen vi fått är pålitlig och om mätningarna har skett med korrekta verktyg. Lika viktigt är om undersökningen har skett på ett skäligt sätt och om grunden är korrekt för vår slutsats. Med den externa giltigheten ser vi om resultaten kan användas under längre en tidsintervall. (Ibid)

3.2.1 Etik

För att säkerhetsställa den empiriska delen är det viktigt att respondenterna frivilligt deltagit i undersökningen och har kompetensen att bestämma själva om de vill delta. Respondenterna bör ha full förståelse för vad informationen ska användas till. Dock är

det angeläget att respondenterna inte har full information om studien eftersom det kan bidra till mindre objektiva svar, vilket kan leda till en förvrängd bild av verkligheten. Intervjun ska endast behandla verksamheten som respondenterna arbetar i och inte deras privatliv. All data som kan leda till identifiering av respondenterna bör elimineras, även verksamheterna ska ha möjligheten att vara anonyma. Intervjuaren ska inte heller kunna fabricera resultat för egen vinning skull, därför är det viktigt att genomföra intervjun på ett sätt som är etiskt korrekt. Vi tydliggjorde för våra respondenter att deras uppgifter enbart skulle användas för vår forskning samt att konfidentiella upplysningar kunde uteslutas från uppsatsen. (Jacobsen 2002)

3.3 Analys av intervjuer

För att kunna analysera svaren och få fram ett korrekt resultat är det fördelaktigt om intervjuerna är strukturerade för att möjliggöra en jämförelse mellan de olika svaren. Analysen av kvalitativ data sker i tre olika faser, nämligen beskrivning, systematisering och kategorisering. (Jacobsen, 2002)

I beskrivningsfasen bearbetade vi den inspelade intervjun till text (Jacobsen, 2002). Den transkriberades direkt efter genomförandet av intervjun då minnet fortfarande var färskt för att transkriberingen skulle bli så korrekt som möjligt. För att underlätta läsningen för läsaren har vi lagt in radnummer i intervjubilagorna. Vi markerade även vilken respondent som intervjun tillhörde för att läsaren enkelt ska förstå vilken respondent som svarat vad. (Denscome, 2000). Efter att intervjuerna var sammanställda så gjorde vi uppställningar av informationen för att kunna se likheter och skillnader.

Intervjuguiden är uppbyggd efter vårt ramverk, dels för att underlätta kategoriseringen av frågorna och sedan för att på ett så enkelt sätt som möjligt påvisa likheter och skillnader dem emellan. De rubriker som vårt ramverk utgår ifrån är enligt följande; Relationsmarknadsföringen, 4P samt Porters krafts modell och de används för att kunna jämföra och hitta kopplingar mellan företagen och för att kunna göra en så bra analys som möjligt. Under varje rubrik samlade vi intervjufrågor som är relevanta för rubrikerna samt respondenternas svar för att förenkla läsningen.

I kombinationsfasen tittade vi efter samband i respondenternas svar för att kunna underlätta analysarbetet, under empiri delen har vi skapat tabeller som redogör för företagens svar. (Jacobsen 2002) Vidare analyserar vi våra intervjuer efter vårt ramverk, något som vi finner effektivt eftersom strukturen är färdigställd.

3.4 Kritik av metodvalen

Nackdelen med våra individuella intervjuer är all den kostnad och tid det fodrar. Dock lämpar sig inte mailintervjuer till öppna frågor av den mer djupgående karaktär som vi har valt, emellertid fanns det inga andra möjligheter i vårt fall. (Stukát, 2005) Det kan

vara svårare att skapa en god stämning i samtalet med respondenterna när det sker via telefon. Eftersom intervjufrågorna behandlade känsliga uppgifter hade det varit lättare att använda sig av besöksintervju som genererar betydligt mer givande svar. För att uppnå högre validitet hade fler respondenter behövts. Dock så var detta inte möjligt på grund av den specialkompetens som ämnet kräver, känslig data samt tidsbristen hos respondenterna. Eftersom vi avgränsade oss till vår frågeställning och egna ramverk, har ett bortfall av andra aspekter av CRM-system inte behandlats. På grund av mänskliga faktorer såsom fördomar, även om detta är omedvetet, kan en strukturering göra att fördomarna blir utpräglade.

Syftet med intervjumetoden är att kunna återberätta exakt vad respondenterna har berättat om. Dock finns det alltid en svårighet att få en sådan beskrivning helt korrekt på grund av olika uppfattningar om det som har berättats. För att enklare kunna återberätta intervjun kompletterades den genom att intervjuerna spelades in via telefon. Emellertid så fanns medvetenheten om att detta kunde medföra tekniska problem i form av felinmatningar. (Jacobsen, 2002) Intervjufrågornas tyngdpunkt har begränsats i enlighet med vår avgränsning och vårt ramverk, därav så fanns ett bortfall av andra aspekter som behandlar CRM-systemet såsom exempelvis tekniska aspekter.

I kapitlet presenteras de intervjuade företagen samt en sammanställning av intervjuerna. Kapitlet inleds med en motivering till de valda företagen. Vårt empiriska kapitel är strukturerat efter det egna ramverket, därtill är varje tabell namngiven efter de aktuella rubrikerna för att få en god helhetssyn.

4. Empirin

Vår empiri grundas på tre företag som är verksamma inom detaljhandeln och som har både fysiska butiker samt e-butiker. Vi blev försäkrade av fem andra företag att de skulle ställa upp på vår intervju, men de drog sig senare ur. De avhoppade företagens skäl var att frågorna var av känslig karaktär och berörde en del av deras konkurrensmedel. Vi intervjuade tre företag och fick bortfall på ett fåtal frågor eftersom en av respondenterna inte hade någon erfarenhet inom det aktuella området. Vi hade inte heller någon möjlighet att få de här frågorna besvarade av någon annan medarbetare, då det råder stor tidsbrist på den avdelningen. Just i detta företag, är det endast ett fåtal medarbetare som har ansvar för CRM-sektionen. Tidsbristen ledde även till att två av intervjuerna skedde via mail, något som inte är helt optimalt men det var det enda sättet att genomföra intervjuerna på. Ett annat problem var att respondenterna var tvungna att vara högt uppsatta i företagen för att ha möjlighet att besvara våra frågor, vilket gjorde det komplicerat att få kontakt med respondenterna.

Vidare begränsades vi av våra kriterier gällande utbud av företag. Våra kriterier utgick bland annat ifrån att företagen skulle vara svenskägda för att förenkla kommunikation och minska på intervjukostnader. Företagen skulle även vara verksamma inom detaljhandeln, bedriva båda formerna av butikskoncept samt inneha en lojalitetsklubb. Vår empiri innehåller information av hög kvalitet, stor trovärdighet samt relevans för vår studie. En av nackdelarna med att endast ha intervjuat tre företag är att det är svårt att dra några generella slutsatser, det är helt enkelt svårt att veta om resultaten stämmer överens med andra företag i detaljhandeln. Fördelen med att endast genomföra ett fåtal intervjuer var att vi därmed har haft möjligheten att ställa frågor av djupare art och därmed lyckats få mer djupgående svar till vår undersökning. De företagen som ingått i vår studie är alla välkända och framgångsrika inom detaljhandeln vilket gör att deras svar värderas högt.

4.1 Inledning och bakgrund

De kvalitativa nyckeltalen som Alfa använder sig av kommer huvudsakligen från modellen RFM där R:et står för *Recent* och används för att beräkna en kunds senaste köp. F:et står för *Frequency* och anger en specifik kunds köp under en viss period. M:et står för *Montetay*, det vill säga värde, som visar hur mycket pengar som kunden har spenderat på produkter från företaget. (Chen, Kuo, Wu & Tang, 2009). Dessa tre variabler har hjälpt Alfa och andra företag att fokusera på de viktigaste

inköpsbeteendena. Tyvärr kunde inte Alfa delge oss sina tre viktigaste kvalitativa eller kvantitativa nyckeltal förutom genom att säga att de utgår ifrån RFM-modellen.

För att kunna genomföra analyserna om kunderna samlar Beta in data från de klassiska nyckeltalen CRM Key Performance Indicators (CRM KPI). Dessa är relaterade till Customer Lifetime Value (CLV) och RFM-modellen, som nämns ovan. CLV är nettovärdet på det förväntade resultatet av verksamheten, minus relaterade kostnader såsom exempelvis lokalhyra. CLV är nettovärdet som erhålls från en specifik köpare under tiden som kunden varit kund i verksamheten och värdet ökar om kunden fortsätter att handla från verksamheten. CLV mäts genom att beräkna hur mycket verksamheten tjänar på en genomsnittlig kund under en viss period. (Wu & Li, 2011) Enligt 80/20-principen är det 20 % av kunderna som genererar 80 % av företagets vinster. Med detta i åtanke är det viktigt att ha en fungerande strategi för att bevara dessa 20 % av kunderna och även mäta deras CLV.

Gamma samlar både in kvalitativa och kvantitativa nyckeltal till deras CRM-system. Gamma ser över många olika kvalitativa nyckeltal men de nyckeltal som används mest är snittköp per kund och frekvensen av kundens inköp. För att åstadkomma en bättre förståelse för vad kunderna anser om Gamma skickar de ut enkäter till specifika kunder, vilket ger kvantitativa nyckeltal. Vi utesluter inte att Alfa och Beta även arbetar med enkäter, men det är inget de vill bekräfta.

Samtliga företag finner att nyckeltal är viktiga att arbeta med men företagen arbetar med olika sorters nyckeltal. Det som de har gemensamt är att de alla använder nyckeltal för att utföra analyser över sina lojala kunder.

Alfa finner att en av begränsningarna med sitt CRM-system är att de inte kan automatisera hanteringen av sina kunder och aktiviteter. Alfas lojalitetsklubb grundades 1993, men omstrukturerades 2006 till den nuvarande klubben. Alfa använder sig av ett mindre välkänt CRM och de skulle gärna vilja ha möjligheten att kunna automatisera hanteringen av kunder och aktiviteter i systemet.

Beta har en önskan om att deras CRM-system ska innehålla fler av de moduler som finns tillgängliga idag. Exempel på begränsningar är att de inte har möjlighet att göra några avancerade statistiska analyser.

Gamma anser att en av begränsningarna som finns i deras CRM-system är att de inte kan utveckla köpupplevelsen helt maximalt i både butikskoncepten. Det finns många nya funktioner som Gamma skulle vilja fanns med i CRM-systemet, men tyvärr har inte utvecklingen hunnit med. En annan begränsning är att Gamma skulle vilja kunna analysera mer av "Big Data", alltså ostrukturerad data från internet. Data kan exempelvis komma från sociala medier direkt in i CRM-systemet men i dagsläget så

analyseras endast lojalitetsmedlemmarna. CRM-system har den här funktionen men tyvärr finns inte resurserna avseende personal och tid för att utnyttja funktionen.

Sammanfattningsvis tycker samtliga av företagen att deras system har begränsningar men de har olika uppfattningar om vilka begränsningarna är.

Tabell 4.1 Inledning och bakgrundsfrågor

	Alfa	Beta	Gamma
Respondents titel	Projektledare på företagets marknadsavdelning	CRM Executive	IT-chef
Arbete i organisationen	Totalt 6 år. 1,5 år på nuvarande position.	Sedan juni 2011	Sedan 2009
CRM-system	Egna system	Neolane	Oracle-CRM
Nyckeltal	RFM	CRM KPI, CLV, RFM	Snittköp per kund, hur ofta handlar kunden, befintliga kunder.
Begränsningar	Ja, ingen automatisering	Göra möjligt att göra avancerade statistiska analyser	Registrera kundens köppupplevelse
Medlemsklubben infördes	Grundades 1998, nuvarande form 2006	2002, nuvarande form 2013	September 2009

4.2 Relationsmarknadsföring

Är uppdelat efter vårt ramverk och underrubrikerna i RM; Relation, nätverk och interaktion. Under rubrikerna kommer våra respondenters ståndpunkter att redovisas.

4.2.1 Relationer

Alfas definition av en lojal kund är en kund som handlar mer frekvent än andra kunder. Alfa anser inte att en lojal kund behöver vara medlem men ser gärna att kunden är det för att kunna ta del av alla erbjudanden. Alfa har tre olika nivåer i sin lojalitetsklubb; Medlem, silvermedlem samt guldmedlem. Nivåerna avgör hur stort antal förmåner och erbjudanden som kunden kan erhålla, de kunder som är högre upp i nivåerna får fler erbjudanden än kunder på lägre nivåer.

Beta definierar en lojal kund som en kund som är medlem i lojalitetsprogrammet och har varit aktiv och har handlat någon gång under de senaste 12 månaderna.

Gamma anser att en lojal kund är en kund som har skrivit på för lojalitetsklubben. De lojala kunderna får erbjudanden anpassade efter sina profiler. Vidare har Gamma olika medlemsnivåer när det gäller lojala kunder men däremot är erbjudandena inte anpassade till vilka medlemsnivåer som kunderna tillhör. Förmånerna är däremot anpassade efter kundens personliga preferenser. Det som skiljer sig i medlemsnivåerna är att kunderna får bonus i procent tillbaka för det som de handlat för.

Sammanfattningsvis har företagen skilda definitioner om vad en lojal kund är, Beta och Gamma anser båda att en lojal kund bör vara medlem i deras kundklubb, medan Alfa menar att en lojal kund är en köpare som handlar mer frekvent än en vanlig kund.

Tabell 4.2.1 Sammanställning av relationsfrågor

	Alfa	Beta	Gamma
Definition av 'Lojal kund'	Handlar mer frekvent än en vanlig kund, behöver inte vara klubbmedlem	Medlem i lojalitetsprogrammet och aktiv	Skrivit på som lojalitetskund
Olika medlemsnivåer	Tre steg i vår kundklubb: Medlem, silvermedlem och guldmedlem	Nej	Bara bonusåterbäring, erbjudanden är personanpassade

4.2.2 Interaktioner

När det gäller hur lång tid det tar innan Alfas utskick når fram till kunderna, har det visat sig att e-kunderna får ta del av dessa betydligt tidigare än andra kunder. Anledningen till detta beror på att mailutskick inte fodrar några mellanhänder som exempelvis postala utskick gör. Med mail så kommer utskicket fram direkt och de behöver endast klicka sig vidare från e-posten till e-butiken. De utskick som sker via post behöver längre tid för att komma fram samt förutsätter att kunden måste besöka butiken för att ta del av själva erbjudandet. För de postala utskicken som ska gälla i båda butikstyperna så måste utskicket göras tidigare än själva erbjudandet för att utskicket ska hinna fram i tid för erbjudandet.

"Absolut. Sett till e-handelskunden så responderar den snabbare då man kan gå direkt från mailet till stället där man shoppa (websidan). Dessutom når exempelvis mailutskicket dem direkt. Ett postalt utskick tar längre tid att göra och kräver sedan att kunden besöker

butiken. Vill man att kunderna ska shoppa samtidigt i butik och web behöver det postala utskicket göras tidigare. Dessutom vill man inte riskera att det postala utskicket ej når kunden i utsatt tid pga. bristfällig postgång. " (Alfa)

Beta lägger ner mer kommunikationsresurser på sina butikskunder i den fysiska butiken jämfört med e-butiken. Därför skickas utskicken vid olika tidpunkter från Beta. Deras utskick sker antingen via postal kommunikation eller via e-kommunikation beroende på om det är fysisk handel eller e-handel som erbjudandena gäller.

Gamma skickar ut sina erbjuden vid olika tidpunkter för att erbjudandena ska vara så aktuella som möjligt men samtidigt inte vara störande för kunden. Utskicken anpassas även till vilket av koncepten som det rör sig om eftersom kunderna handlar vid olika tidpunkter i de olika butikstyperna.

Det som skiljer sig mellan företagen när det gäller deras utskick är vid vilken tidpunkt som utskicken sker. Betas mål är att försöka locka sina lojala kunder till de fysiska butikerna genom att ha kraftigare marknadsföringsutskick för de fysiska butikerna, jämfört med e-butiken. Alfa däremot säger att e-postutskicken går snabbare, från och med att utskicken skickas iväg till och med att kunden besöker e-butiken. Vid de postala utskicken tar utskicket längre tid och kunden måste sedan besöka butiken vilket är en längre process.

Alfa hade inte möjlighet att svara på frågorna gällande kommunikation.

I Betas fysiska butiker har kunderna kontakt med säljaren men det finns även affischer som används för att kommunicera med kunderna. I och med nylanseringen av deras lojalitetsprogram så har Beta haft omfattande butiksutbildningar. Intranätet används för att informera de anställda om nyheter samt kampanjer. I e-butikerna finns i dagslägen ingen chatt men e-handels kunder kan ta kontakt med kundtjänst via telefon, mail samt FAQ på hemsidan. FAQ är står för frequently asked questions.

Gammas kommunikation med kunderna sker på två olika sätt. I butikerna sker kommunikation med affischer, poster eller med hur inredningen speglar säsongen. Det finns även den typen av kommunikation som sker mellan kunderna och de anställda. I e-butiken sker kommunikationen genom att kunderna loggar in och kan ta del av sina erbjudanden, något som sker direkt efter inloggning. E-butiken kan även anpassas genom sorteringsfilter för att minska antalet träffar och kan vara färganpassad efter säsong.

Det väsentliga är att både Betas och Gammas kommunikation skiljer sig mellan de olika butikskoncepten samt mellan företagen.

Tabell 4.2.2 Sammanställning av interaktionsfrågor

	Alfa	Beta	Gamma
Tidpunkt för erbjudanden	Beroende på var erbjudandena gäller, postala tar längre tid	Kraftigare trafik mot f-butikerna jämfört med e-mail	Beror på vilket koncept erbjudandet berör.
Kommunikationen med kunder i båda koncepten	Bortfall	E-handels: Kundservice via tele. Hemsidan. Fysiska: Försäljare i butikerna.	F-butik: De som arbetar i butiken samt affischer E-butiken: Direkt när de loggar in. Ändra färg, filter

4.2.3 Nätverk

Alfas primära målgrupper är damer och sedan herrar för både e-handeln och den fysiska handeln. Betas största målgrupper är dam och barn för de båda koncepten. För Gammas båda butikskoncept är de primära målgrupperna dam och barn. Dam är den största eftersom Gamma har mycket trend- och modeartiklar som är anpassade efter dam och det är även den målgrupp som de tjänar mest på.

Sammanfattningsvis visar detta att den största målgruppen är dam i alla företagen för både koncepten.

Tabell 4.2.3 Sammanställning av nätverksfrågor

	Alfa	Beta	Gamma
Fysisk butik primär målgrupp	Dam, herr	Dam	Dam, barn
E-butik primär målgrupp	Dam, herr	Dam	Dam, barn

4.3 4P

Den här delen är uppdelad efter vårt ramverk och underrubrikerna i 4P; Påverkan, produkt, pris och plats. Efter varje rubrik kommer vi att redovisa våra respondenters åsikter.

4.3.1 Påverkan

Alfas erbjudanden mot de lojala kunderna utgör ett försök att skapa likartade förutsättningar i e-butiken och den fysiska butiken, med undantaget för de lokala aktiviteterna som endast sker i de olika butikskoncepten. De lokala aktiviteterna som varierar är tillgång till rea i förtid i antingen den fysiska butiken eller i e-handeln. Alfa tanke bakom erbjudandena är att driva försäljning till båda butikskoncepten. Alfa använder sig av olika marknadsföringskanaler såsom e-post, SMS samt brevutskick mot de lojala kunderna.

Erbjudandena som Beta erbjuder sina kunder gäller ofta för båda butikskoncepten, med undantaget att i de fysiska butikerna så erbjuds VIP-kvällar eller förtur till rea. Erbjudanden som bara erbjuds i e-handeln är fri frakt. Beta använder sig av e-post och brevutskick för att kommunicera med sina lojala kunder.

Gamma försöker få erbjudandena att vara detsamma för båda koncepten för att kunden själv ska få välja var kunden vill inhandla sina varor. Vissa erbjudanden är riktade mot en viss butik för att locka kunderna till just den butiken, om det till exempel går sämre i en viss butik. Om erbjudandet endast gäller den fysiska butiken blir e-handelskunderna missnöjda. Erbjudanden som endast erbjuds i e-butiken är exempelvis fri frakt. I framtiden vill Gamma erbjuda de fysiska kunderna erbjudanden genom att skanna QR-koder. QR koder är tvådimensionella streckkoder (2D) som är en kod som kan skannas med en smartphone som innehåller en QR-läsare. De utvecklades för att kunna innehålla mer information än en endimensionell streckkod. 2D streckkoder kan innehålla en stor mängd information samt kan hantera olika typer av data som exempelvis numeriska tal, alfabetiska tecken och symboler. (Hend S. Al-Khalifa, 2008) Gammas tanke bakom sina erbjudanden är att driva försäljningen till en specifik butik, för att sedan mäta med lojalitetskortet hur effektivt erbjudandet var. Gamma marknadsför sig mest mot sina lojala kunder genom e-post och SMS.

Allt som allt är anledningen till att erbjudandena skiljer sig mellan e-butiken och de fysiska butikerna att det finns naturliga begränsningar såsom lokala aktiviteter. Gamma däremot skiljer bara på sina erbjudanden för att driva försäljningen till en specifik butik. Företagen marknadsför sig mot sina lojala kunder på ett likartat sätt, nämligen med e-post. E-post används av företagen eftersom det är billigt, snabbt och lätt att spåra om utskicket öppnats. Alfa och Gamma använder sig till stor del av SMS-utskick till sina lojala kunder, Gamma berättar att SMS kostar en del, men att det är väldigt effektivt

eftersom e-post kan hamna i skräpposten. Beta och Alfa använder sig fortfarande av postala utstick eftersom kunderna är vana vid dessa utskick och även vill ha erbjudanden i fysisk form.

Tabell 4.3.1 Sammanställning av påverkanfrågorna

	Alfa	Beta	Gamma
Erbjudanden enbart i de fysiska butikerna	Lokala aktiviteter	Event i butik, förtur till rean i f-butik	Driva försäljning till f-butik
Erbjudanden enbart i e-butiken	Lokala aktiviteter	Fri frakt	Driva försäljning till e-butik
Största kanaler mot lojalkunder (i fallande ordning)	E-post, SMS & brevutskick	E-post & brevutskick	SMS & E-post

4.3.2 Produkt

Alfas fullständiga sortiment finns i e-butiken, medan de fysiska begränsningarna på butikernas olika storlekar gör att sortimentet kan variera mellan de fysiska butikerna. Sortimenten kan även variera beroende på var butiken är belägen. Detta gör att det finns skillnader mellan sortimentsutbudet för de olika butikskoncepten och sortimenten släpps samtidigt för både e-handeln och den fysiska handeln. Det som även skiljer sig mellan butikskoncepten är efterfrågan på varor. Efterfrågan på Alfas varor skiljer sig mellan koncepten och varor som kunderna tycker att de behöver testa mer ordentligt innan de köper dem säljs bättre i fysisk butik. Vad gäller de varor som inte behöver lika stor provtid så säljer de lika mycket om man jämför mellan e-handeln och de fysiska butikerna.

Beta sortimentet för e-butiken är större än sortimentet i de fysiska butikerna. E-butiken har inte de begränsningarna på utrymme som de fysiska butikerna har vilket gör att endast e-butiken kan erbjuda det kompletta sortimentet. Även om sortimenten är olika är efterfrågan på produkter väldigt likartad och sortimentet släpps samtidigt i både den fysiska butiken och i e-butiken. Detta sker direkt när varorna kommit från leverantörerna.

Gamma har oftast samma sortiment i e-butiken och den fysiska butiken, men ibland finns även här fysiska begränsningar som gör att allt sortiment inte har möjlighet att finnas i de fysiska butikerna. Det som däremot är detsamma för båda koncepten är

efterfrågan på sortimentet, dessutom så släpps sortimenten samtidigt för båda koncepten.

Sammanfattningsvis är det inte möjligt för något av företagen att ha hela sortiment i de fysiska butikerna på grund av platsbrist. Alla företagen har däremot hela sitt sortiment i e-handelsbutikerna. E-butiken har inte samma begränsningar på ytan som de fysiska butikerna har och därför har de möjlighet att ha ett större utbud vilket är bra ur konkurrenssynpunkt. Efterfrågan mellan företagens e-butiker och fysiska butiker skiljer sig inte nämnvärt hos Beta och Gamma. Däremot skiljer sig i efterfrågan mellan Alfes e-butik och fysisk butik, den klädesgenre som tar längre tid i provrummet säljer sämre i e-butiken. Aspekten sortimentsläpp är densamma för alla företagen och för båda koncepten.

Tabell 4.3.2 Sammanställning av produktfrågorna

	Alfa	Beta	Gamma
Samma sortiment	Nej, fysiska begränsningar	Nej, större utbud online. Fysiska begränsningar	Oftast, allt finns på webben. Fysiska begränsningar
Efterfrågan	Skiljer sig	Samma	Samma
Släpps sortimentet samtidigt	Ja	Ja	Ja

4.3.3 Pris

En av likheterna för Alfes båda butikstyper är att ordinariepriserna på varorna är detsamma för båda koncepten, undantagen kan vara om Alfa har någon lokal aktivitet som gör att det finns specialpriser. Avvikelserna kan bero på att exempelvis ett köpcentrum har en kundkväll med artistframträdanden eller modevisning och samtidigt vill erbjuda sina kunder specialpriser. Prissänkningarna på varorna hos Alfa sker även de samtidigt för båda koncepten, men även här finns undantag som exempelvis förtur till rean för något av koncepten.

Ordinariepriserna på varorna hos Beta är desamma, men vid prissänkning skiljer sig tidpunkten för sänkningarna mellan e-butiken och den fysiska butiken. Varorna sänks efter lagersaldot i e-butiken och i den fysiska butiken.

En likhet hos Gamma är att originalpriserna är desamma för båda koncepten inom företaget. Något som däremot skiljer dem åt är att prissänkningar sker vid olika tillfällen. Gamma har valt att deras e-butik alltid ska ha nytt sortiment och att de fysiska

butikerna alltid ska ha prissänkningarna eftersom rean säljer bättre i fysiska butiker. Det innebär att om kunderna vill ha föregående årsmodeller så måste de ta sig till butikerna. Gamma tror att e-handelskunderna lockas av att e-handeln alltid är uppdaterad och trendig.

Slutsatsen är att originalpriserna är samma för alla företagen och för båda koncepten. Något som skiljer sig är när Alfa sänker sina varor. Alfa sänker priset på varorna för e-butiken samtidigt som i de fysiska butikerna. Beta och Gamma däremot sänker priset på varorna vid olika tillfällen. Beta sänker sina varor efter lagersaldot och Gamma skickar sina varor till de fysiska butikerna.

Tabell 4.3.3 Sammanställning av prisfrågorna

	Alfa	Beta	Gamma
Är ordinariepriserna samma	Ja, undantag är lokala aktiviteter	Ja	Ja
Sker prissänkningar samtidigt	Ja	Nej, sänker efter lagersaldo	Nej, rean skickas oftast till f-butiken

4.3.4 Plats

Alfas användande av CRM skiljer sig genom att de anställda i butikerna inte har tillgång till all information som CRM-systemet använder. De kan inte heller göra alla ändringar, utan endast enklare ändringar som är de mest nödvändiga. Det är endast de ansvariga på huvudkontoret som har möjlighet att utföra alla ändringar och även se all information om kunderna som finns lagrad.

Betas användande av CRM-system skiljer sig inte i användandet av CRM-system för de olika butikskoncepten, men däremot fungerar lojalitetserbjudanden bättre mot kunderna i de fysiska butikerna jämfört med e-handeln. Beta har valt att fokusera mer på lojalitetsklubben i sina fysiska butiker och något som Beta strävar efter är att konsekvent försöka erbjuda alla kunderna för båda koncepten att bli lojalitetskunder.

Gamma använder sitt CRM-system på olika sätt för e-handeln och den fysiska handeln. Det som skiljer sig i användandet av CRM-system är att lojalitetsklubben hämtar information från CRM-systemet. Systemet samlar in information till lojalitetsklubben för att de sedan ska kunna erbjuda sina kunder relevanta erbjudanden. Den största skillnaden mellan e-handeln och den fysiska handeln är att redan när kunden loggar in i e-handeln får kunden sina erbjudanden. I den fysiska butiken är det i kassan som man

uppmärksammar att kunden är en lojalitetskund och CRM-systemet används i ett mycket senare skede för kunden.

Sammanfattningsvis när det gäller hur företagen använder sig av CRM-system mot e-handeln och den fysiska handeln så använder Alfa och Gamma sina CRM-system på samma sätt för båda butikskoncepten. Beta däremot använder sitt CRM-system på olika sätt i e-handeln och den fysiska handeln och det som skiljer sig är hur de kan hantera CRM-systemets information. För de fysiska butikerna är det begränsningar på tillträde till all information medan huvudkontoret kan hantera allt i systemet.

Alfa hade ingen möjlighet att besvara vår intervjufråga gällande framgångsfaktorerna.

Beta använder sig av framgångsfaktorn gällande mestadels erbjudanden, annars arbetar Beta med omnikanaler/omnichannel, vilket innebär att de planerar samtidigt för båda kanalerna. Omnikanalen är en kanal som når kunderna och deras behov genom alla kanaler (Barnett, 2013). "Anywhere, anytime any product" (Hardgrave, 2012 s 1) är omnikanalens mantra i detaljhandeln. Idéen är att sammanfoga alla olika typer av butikskoncept för att kunderna enkelt ska ha möjlighet att handla i en butik, via en app, via en dator eller via en katalog till samma pris. Exempelvis om en kund inte hittar sin storlek i butiken som kunden befinner sig i ska det enkelt kunna gå att se var rätt storlek finns och få hjälp att beställa hem den online. (Hardgrave, 2012).

Gamma använder sig utav framgångsfaktorer från båda koncepten, men oftast dyker faktorerna upp på e-handeln eftersom det är en snabbare kanal. Om en vara går bra på hemsidan är chansen stor att varan även går bra i den fysiska butiken. All information om butikerna och kundernas beteende analyseras för att erbjuda det bästa möjliga för kunderna. Exempelvis så handlar inte de manliga kunderna på kampanj men om deras partners får erbjudanden om en kampanj riktad mot männen så handlar de åt männen istället. Detta gör kampanjer riktade mot män onödiga för dem men givande för deras partners. Detta är något som Gamma aldrig fått veta om de inte hade haft ett CRM-system som kunde mäta dessa saker.

Likheterna mellan Beta och Gamma är att de analyserar mellan sina koncept. Betas analyser gäller mest erbjudanden medan Gamma analysera allt med sina koncept. Alfa kunde inte svara på denna fråga gällande de lönsamma kunderna på grund av bristande kunskap inom det området. De mest lönsamma i Betas fall är de lojala kunderna med ett konto, vilket betyder kort med betalfunktion. Gammas mest lönsamma kunder är damer. Skillnaden mellan Gamma och Alfa är hur de skickar erbjudanden till herrar. Alfa säger att de endast skickar erbjudanden till den målgruppen som berörs av erbjudandet medan Gamma skickar erbjudanden till kvinnorna med rekommendationer för herrarna.

Tabell 4.3.4 Sammanställning av platsfrågorna

	Alfa	Beta	Gamma
CRM-system skiljer sig i användandet	Ja, tillgång till information och ändringar	Nej, men de flesta medlemmar är det i fysiskbutik	Ja, systemet bakom lojalitetsklubben
Lönsamma kunder	Bortfall	Kunder med konto	Dam
Största målgruppen i fysiska butiken	Dam, herr	Dam	Dam, barn
Största målgruppen i e-butiken	Dam, herr	Dam	Dam, barn
Jämför ni e-handeln och den fysiska handeln	Bortfall	För erbjudanden	Analyserar all information

4.4 Porters krafter

Är uppdelat efter vårt ramverk och underrubrikerna i Porters krafts modell; Kundens konkurrenskraft och befintliga konkurrenter. Efter varje rubrik kommer vi att redovisa våra respondenters åsikter.

4.4.1 Kundens konkurrenskraft

Hos alla de tillfrågade företagen går det att returnera en vara som är inköpt i e-butiken i någon av de fysiska butikerna. Beta uppmuntrar sina kunder att returnera sina varor i butik kostnadsfritt, om kunden väljer att skicka tillbaka en vara vid posten kostar det. Gamma har returnering i butik för att styrka deras marknadsställning samt höja deras kundservicenivå. Gamma tar hand om returen och kunden slipper betala porto.

Båda Beta och Gamma uppmuntrar sina kunder att returnera i butik för att kunden ska slippa krångel och betalning av porto.

Tabell 4.4.1 Sammanställning av kundens konkurrenskraft

	Alfa	Beta	Gamma
Returnera vara från e-butiken i fysisk butik	Ja	Ja	Ja

4.4.2 Befintliga konkurrenter

Alfas data som samlas in om kunderna innefattar kontaktuppgifter som är både postala och digitala. Alfa sparar även kundernas beteendemönster samt tidigare köp för att kunna analysera hur responsen på utskicken är jämfört med kön, stad eller ålder. Allt för att kunna göra en bra analys som kan leda vidare till bättre utskick och bättre kommunikation. Från relationsmarknadsföringen använder Alfa tankesättet att alla utskick ska leda till att

"Kunden känner att de vet vad jag vill ha" (Alfa, 2013).

Därför är det viktigt att analyserna är riktiga och att erbjudandena ska locka och inspirera kunderna till köp. Alfa vill inte erbjuda kunderna varor som kunden redan har köpt exempelvis veckan innan. Istället försöker man locka kunden till att köpa andra varor. Annat som är viktigt som inte har med just kunderna att göra är jämförelsen med samma utgångsläge och det är många faktorer som kan påverka resultatet som man inte alltid tänker på. Exempelvis går det inte att jämföra årets jackförsäljning med förra årets om temperaturen och vädret varit helt annorlunda vid de båda tillfällena för då blir resultatet fel. Alfa noga med att poängtera att informationen om kunderna stannar hos dem och att den endast används för att kunderna ska få de mest optimala erbjudandena.

För att Beta ska kunna göra en bra analys behövs även kundinformation som ålder, kanalval och hur kunden vill bli kontaktad för erbjudanden. Valen som finns är via mail, sms eller postala utskick vilket kräver kontaktuppgifter om var kunden bor, mailadress och telefonnummer. Beta vill också veta om kunden har ett intresse för barnkläder. Denna information används sedan för att kunna skapa erbjudanden baserade på kundens personliga information, kundens köphistorik och beteenden gällande inköp, ändrade vanor och trender. Informationen används även för att kunna skapa personligt utformade kampanjer, aktiviteter samt erbjudanden som passar kunderna.

Informationen som Gamma samlar in av sina kunder är den information som kunderna gett sin tillåtelse till att Gamma har rätt att samla in när de blev medlemmar i lojalitetsklubben. Informationen som samlas in är namn, adress, telefonnummer och e-post. Informationen sparas så länge som kunderna är aktiva medlemmar och rensas

sedan ut när kunden fått en förfrågan om att medlemskapet ska upphöra. Informationen som CRM-systemet samlar in är hur mycket kunderna köper och vad för sorts köp det är. Informationen används sedan för att se vilka områden som kunderna handlar inom och för att man sedan ska kunna skapa relevanta erbjudanden som passar kundernas önskemål. För att kunna erbjuda kunderna relevanta erbjudanden som passar deras önskemål så tittar Gamma på tidigare köp för att kunna analysera och ge bästa möjliga erbjudanden till kunden. Inför ett skapande av ett erbjudande ser Gamma över om kunden har ändrat sitt beteende och hur mode- och trendmedvetna kunderna är. Gamma vill att deras erbjudanden ska vara optimala för sina kunder och lägger därför ner mycket tid på analys av kunderna.

Summa summarum så samlar företagets CRM-system liknande information om kunderna såsom kontaktuppgifter samt köphistorik. Det som skiljer sig åt är att Beta samlar information relaterat till barnkläder, något som de andra företagen inte gör. Informationen som CRM-systemen samlar in för analys varierar med andra ord beroende på företagets verksamhet. Alfa samlar in kön, ålder samt stad. Beta samlar in köphistorik, ålder samt beteende. Gamma samlar in information om köphistorik och genre. Likheterna som vi kan se i företagen är att alla samlar in information om köphistorik för att kunna analysera sina kunder. Vår sista fråga behandlade hur informationen används efter analysen och där svarade alla företagen samma sak. De använder informationen för att kunna göra nästa erbjudande ännu bättre.

Alfa använder sig redan av personanpassade erbjudanden. Alfes mål är att alltid sträva mot att använda personanpassade erbjudanden och utvecklingen av personanpassade erbjudanden är ett löpande arbete som i framtiden kommer att utvecklas ännu mera. Alfa ville inte delge oss av sina förbättringsidéer.

Beta har många olika idéer om hur de ska bli bättre i framtiden, några av framtidsvisionerna är att utveckla sin omnikanal, mobilkanal samt skapa personanpassad kommunikation.

Gamma vill inte dela med sig av alla sina framtidsplaner eftersom de inte vill att konkurrenterna ska kunna ta del av deras idéer. De framtidsvisioner som de kommer använda sig av är att anpassa sina erbjudanden ännu mer mot trender och mot den enskilda kunden, både i e-butiken och i den fysiska butiken för att ge den optimala kundupplevelsen. Något som redan finns i USA på Louis Vuitton är att kunderna loggar in på butikens wifi och sedan kan uppkopplingen känna av var någonstans i butiken kunden befinner sig och därefter så erbjuds kunden erbjudanden beroende på vad denne letar efter.

Följaktligen så strävar alla företag mot att bli ännu bättre avseende sina personanpassade erbjudanden genom olika framtidsvisioner.

Tabell 4.4.2 Sammanställning av befintlig konkurrenskraft

Intervjufrågor\Företag	Alfa	Beta	Gamma
Information om kunderna finns i CRM-systemet	Kontaktuppgifter postala och digitala, köphistorik samt mönster	Ålder, intresse för barnkläder, köphistorik, kanalval samt kontaktuppgifter	Adress, personnummer, telefon, e-post
Hur analyseras data	Kön, ålder och stad	Köphistorik, ålder och beteende	Köphistorik, genre
Titta ni på tidigare köp	Ja, erbjudanden är personanpassade	Ja, erbjudanden är personanpassade	Ja, erbjudanden är personanpassade
Hur används informationen vidare	Träffsäkra aktiviteter	För kampanjer	Nästa erbjudande
Framtidsvision	Ännu bättre personanpassade erbjudanden	Omnikanaler, mobilkanaler & personanpassad kommunikation.	Mer anpassade erbjudanden

5. Diskussion och analys

I detta kapitel kopplas empirin mot teorierna som vi tagit upp i litteraturgenomgången för att visa vad som överensstämmer med litteraturen samt det som skiljer sig. Därefter så kommer vi även att titta närmare på vad dessa skillnader kan beror på. Även detta kapitel följer ramverkets struktur.

5.1 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring handlar mycket om att förstå sina kunder och därefter kunna använda denna kunskap till att skapa önskade produkter eller tjänster (Gummesson, 2002). Respondenten från Alfa nämner även att kunden ska känna att *"de vet vad jag vill ha"* (Alfa) Utifrån denna kunskap har utvecklingen gått från allmänna erbjudanden till personanpassade erbjudanden. Vidare kommer vi att analysera resonemang kring relationsmarknadsföringens tre grundpelare, det vill säga relationer, interaktioner samt nätverk.

5.1.1 Relationer

Inom frågesektionen relationer frågade vi våra respondenter hur de definierar en lojal kund samt om de lojala kunderna skiljer sig i något avseende från de övriga kunderna. Mer specifikt så utgick frågan ifrån om deras klubbmedlemmar har olika medlemsnivåer. Det visade sig att företagen har delade meningar om vad en lojal kund är för något. Beta och Gamma säger båda att en lojal kund är en kund som är medlem i deras kundklubb. Alfa däremot anser att en lojal kund är en köpare som handlar oftare än genomsnittskunden. Vidare har vi upptäckt att definitionen av en lojal kund inte är helt tydlig.

Enligt litteraturen avgörs kundens lojalitet utifrån attityd- och beteendenaspekten (Clotey et al, 2008). Clotey et al (2008) nämner även att definitionen även handlar om hur troligt det är att kunden återkommer till en specifik butik. Alfors tolkning påminner om litteraturens definition. Däremot anser både Beta och Gamma att en lojal kund är samma sak som en medlemskund.

Vår egen uppfattning är i linje med Betas och Gammas syn. Vi anser att skillnaderna avseende företagets definition av en lojal kund kan bero på deras olika organisationsstrukturer. Därtill finner vi att litteraturens teori är svår att mäta i praktiken och därför har mätningen av kundlojalitet blivit allt mer likställt med medlemskap. CRM-system har dock förenklat mätandet eftersom kartläggningen av våra köpmönster görs löpande i dagsläget. På detta sätt har företagen fått möjlighet att kunna analysera sina kunder och även erbjuda dem träffsäkra erbjudanden.

Alfas lojalitetsprogram utgår från tre nivåer som sedan avgör antal förmåner som den lojala kunden mottar. En högre medlemsnivå genererar flera förmåner. Gamma däremot använder sig inte av medlemsnivåer, utan premierar sina lojala kunder som handlar mycket med en ännu högre bonuscheck.

Litteraturen anser att det finns olika medlemsnivåer och att kundens förmåner bestäms därefter (Blomqvist et al, 2004). Enligt vår undersökning så överensstämmer Alfas intervju med vad litteraturen säger om nivåerna. Enligt Gamma så påverkar däremot inte nivåerna kundens erbjudanden. Enligt oss är det rimligt att de lojala kunderna med den högsta medlemsnivån får fler erbjudanden än resterade kunder eftersom utskicken kostar pengar.

5.1.2 Interaktioner

Frågorna kring interaktion syftade till att utforska om det förekom några särskilda anledningar till varför olika erbjudanden skickas via olika kanaler och vid skilda tidpunkter. Vi ställde även frågor om hur kommunikationen till en lojal kund skiljer sig i en fysisk butik kontra e-butik i form av kommunikationskanaler, det vill säga post, e-post, sms och så vidare. Det visade sig att Alfa skickar sina erbjudanden till de lojala kunderna vid olika tidpunkter eftersom kanalernas responstid varierar. Även Beta använder sig av olika kommunikationskanaler men kommunicerar i större utsträckning med de lojala kunderna i de fysiska butikerna. Likaså använder Gamma sig av olika kommunikationskanaler samt anpassar även detta till de olika butikskoncepten. Detta innebär att en del erbjudanden enbart gäller i antingen någon av de fysiska butikerna eller i e-butiken. I RM ses interaktionen som en central process i relationen och i detta fall syftar den till hur kommunikationen sker samt de olika tidpunkterna vid vilken den sker. (Gummesson, 2002)

Litteraturen säger att företaget först måste veta vem som informationen riktar sig till för att de sedan ska kunna välja lämpliga kommunikationskanaler att använda vid utskicket. Vad som är den lämpligaste kommunikationskanalen kan avgöras utifrån faktorer såsom begränsade ekonomiska resurser, hur snabbt meddelandet ska nå mottagaren samt kunna svara på detta. (Mossberg & Sundström, 2011) Enligt intervjuerna använder företagen flera olika kommunikationskanaler för att nå ut till sina lojala kunder och Beta låter sina kunder välja vilken kanal de vill bli kontaktad genom. Däremot använder sig alla företagen av e-post vilket tyder på att det är en lämplig kommunikationskanal att använda sig av vid utskick. Alla företagen är medvetna om kommunikationskanalernas olika hastigheter och de tar alla hänsyn till tidaspekten innan de genomför ett utskick.

Vi anser att företagen hade kunnat fokusera mer på en kommunikationsform som den lojala kunden själv får välja att bli kontaktad genom. Precis som Mossberg (2011) och Sundström påpekar är det viktigt att veta vem kunden är för att kunna välja lämplig

kommunikationskanal. Dels är detta för att sänka marknadsföringskostnaderna och dels för att undvika informationsöverskott, något som kan leda till att de lojala kunderna har svårt att ta till sig av informationen. Med stor sannolikhet är de lojala kunderna även med i andra konkurrenters lojalitetsprogram. Vi anser att det är smartare att skicka en påminnelse via en kommunikationskanal som den lojala kunden själv valt om företaget skulle märka att exempelvis erbjudandet inte har utnyttjats. CRM-system kan användas för att enklare hålla rätt på sina lojala kunder samt kunna göra anpassade utskick.

5.1.3 Nätverk

Nätverk är den tredje faktorn i RM, vi valde därför att undersöka företagens primära målgrupper för respektive butikskoncept. Vi fick ett entydigt svar från samtliga respondenter att "dam" är den primära målgruppen i både fysisk butik och e-butik. Enligt Gummesson (2004) är nätverk att företaget riktar sig till en eller flera kundmålgrupper. Enligt vår studie visade det sig att våra företag har en primär målgrupp, däremot har både Alfa och Gamma även sekundära målgrupper.

5.2 4P

Den andra teorin som vi har valt att utgå ifrån är marknadsmixen som även benämns som 4P-modellen. Modellen är en etablerad modell som många företag använder sig av för att hantera sin marknadsföring (Blomqvist et al, 2004). Följaktligen har vi ställt frågor kring påverkan, produkt, pris och plats för att se hur erbjudanden utformas efter denna teori. Avslutningsvis utfrågades företagen om deras tankar bakom ett antal erbjudanden. Detta för att försöka att finna svar till vår forskningsfråga.

5.2.1 Påverkan

Under punkten påverkan frågade vi företagen om erbjudandena skiljer sig mellan deras butikskoncept samt vilka kanaler som de marknadsför sig mest genom, ur lojalitetsprogrammets perspektiv. Genom erbjudanden attraheras kunderna att handla och vi undersökte varför olika erbjudanden ges från samma företag för de olika butikskoncepten.

Det är de lojala kunderna och deras erbjudanden som vi har fokuserat på då vi vill se om en personlig försäljningsmetod gör att kunden handlar på kampanj samt blir mer nöjd. Oftast innebär det en mer skraddarsydd och individuell marknadsföring, som ofta skickas ut som en del av en skraddarsydd massmarknadsföring. Vi ville därför veta varför olika erbjudanden ges från samma företag från dess olika enheter. Vi ville även veta med vilka kanaler som företagen marknadsför sig mest genom och därigenom får vetskap om hur en lojal kund kan påverkas.

Alfas erbjudanden till de lojala kunderna är huvudsakligen samma för alla butiker men med undantag för lokala avvikelser. E-post är den kommunikationskanal de använder sig mest av när de skickar ut information eller erbjudanden och detta gäller även för Beta och Gamma. Alfa strävar även efter att skapa erbjudanden som förmedlar ett högre kundvärde samt att förlägga försäljningen till en specifik fysisk butik. Även Beta skickar oftast ut samma erbjudanden till de lojala kunderna för båda butikskoncepten, med undantag från VIP-kvällar och förtur till rean i de fysiska butikerna. Ett annat erbjudande som skiljer sig mellan butikskoncepten är fri frakt som av förklarliga anledningar endast kan ges i e-butik. Även Gammas utgångspunkt är att kunna skapa samma erbjudanden till de båda butikskoncepten. Dock kan fri frakt även hos Gamma vara en förmån som skiljer sig mellan den fysiska butiken och e-butiken. Deras huvudsakliga resonemang bakom ett erbjudande är exempelvis att kunna förlägga försäljningen till en specifik fysisk butik.

Enligt Mossberg och Sundström (2011) så syftar aspekten påverkan på kommunikationen av produkternas fördelar till kunderna. Exempel på påverkan kan vara att ett erbjudande är en förmån, om det tar formen av ett specialpris eller en förhandsvisning av ett nytt sortiment och om det syftar till en indirekt påverkan på den lojala kunden. Känslan av exklusivitet är något som företagen har tagit fasta på och som de använder för att försöka påverka sina kunder genom olika kommunikationskanaler.

Litteraturen tar upp att det finns olika kommunikationskanaler såsom direktreklam via post eller e-mail (Nordfält, 2007). Direktreklam (DR) är det vanligaste verktyget i kundklubbar. Den är ofta informativ, det vill säga den ger information om ny produkt. Företag använder sig även nuförtiden av sociala medier som exempelvis Facebook och Twitter (Eskilsson & Fredriksson, 2010). Enligt våra intervjuer använder sig Gamma av både Facebook och Instagram för att nå ut till fler kunder samt för att vara uppdaterade om vad kunderna tycker.

Vi anser att de intervjuade företagen följer litteraturens rekommendationer, såsom att ge de lojala kunderna förmånliga priser och intressant information om kommande produkter. Med tanke på att e-postserbjudandet kan komma att hamna i den lojala kundens skräppost så är det fördelaktigt att skicka erbjudandet genom ytterligare en kommunikationskanal. Samtidigt är det nog mer fördelaktigt att använda den kanalen som de lojala kunderna anmält att de vill bli kontaktad genom, både för att göra kunden nöjd samt för att sänka marknadsföringskostnaderna genom att kunden i sin tur använder erbjudandet. Det är gynnsamt att använda sig av kundens preferens eftersom det även sparar företagen miljöresurser. Här skulle det kunna gå att använda CRM-system mer kontinuerligt genom att löpande se efter hur varje specifik lojal kund svarar på de olika kommunikationsmedierna och därefter genomför ändringar efter de svar man erhåller. Som vi tidigare tagit upp finns problemet att erbjudandena inte blir helt korrekt utformade eftersom det finns en chans att kunden handlat till någon annan på

sitt kort. Detta medför att det är svårt att avgöra vilka medlemmar i ett hushåll som har handlat i butiken. (Peelen, 2008)

5.2.2 Produkt

Angående produkt frågade vi om företagets hela produktsortiment finns i både e-butiken och i den fysiska butiken. Vi valde också att fråga om vad eventuella skillnader berodde på samt om lanseringen av produkterna sker vid samma tidpunkt för båda butikskoncepten. Samtliga respondenter svarade att sortimentet skilde sig mellan deras butikskoncept eftersom deras fysiska butiker är begränsade av själva butiksytan. Vidare sa de att de nya produkterna lanseras samtidigt i deras e-butik och deras fysiska butiker.

Att hela produktsortimentet inte är tillgängligt i de fysiska butikerna är i linje med vad litteraturen hävdar (Mossberg & Sundström, 2011).

Vi anser att det är svårt att förutspå vad som bäst hör hemma i den fysiska butiken endast baserat på den lojala kundens erfarenhet av att handla i respektive butikstyp. Andra orsaker till varför vi finner det svårt att göra prognoser utifrån exempelvis den lojala kundens köphistorik är bland annat för att förutsättningarna förändras, såsom väder och smak. Visserligen kan prognoserna förbättras, genom BI och på det sättet så får man fram förbättrade prognoser.

De tre företagen säger samma sak gällande varför sortimentet skiljer sig mellan e-butiken och den fysiska butiken. Sortimentsskillnaderna beror på de fysiska begränsningarna som gör att de fysiska butikerna inte kan ha hela sortimenten på samma sätt som e-butiken har. Om de fysiska begränsningarna inte hade funnits tror vi att butikerna hade haft samma sortiment för båda butikskoncepten. Sortimenten däremot släpps samtidigt både för e-butikerna och de fysiska butikerna och Gamma säger att det är för att det går snabbt att skicka varor nu för tiden. Alla verksamheterna har samma ordinariepris till en början för de olika butikskoncepten, men Alfa säger att priserna kan skilja sig vid lokala aktiviteter. Beta och Gamma har samma efterfråga på sitt sortiment för både e-handeln och de fysiska butikerna. Alfa ser en skillnad mellan efterfrågan på e-handeln och den fysiska handeln, de plagg som tar längre tid i provrummet säljer sämre i e-handeln. Beta och Gamma säger att deras sortiment inte skiljer sig märkbart mellan butikskoncepten.

Mossberg & Sundström (2011) påstår att produkten är till för att tillfredsställa ett behov eller en önskan hos en kund. För att kunna tillgodose detta måste företaget ha kännedom om vad som går bra att sälja för respektive butikskoncept vilket gör att man kan distribuera volymen av varor mer korrekt. Fortfarande anser Mossberg och Sundström (2011) även att tillgängligheten av exempelvis en tjänst ökar totalvärdet av

produkten. Företagen konkurrerar med sitt sortiment mot de andra företagen i detaljhandeln genom att vara mode-och trendinriktade. (Gummesson, 2004)

Av vår studie har vi fått fram att företagen vill att alla kunder ska få tillgång till hela sortimentet men att de fysiska butikerna har begränsningar i form av begränsad yta, medan hela sortimentet återfinns i e-butiken. E-butiken har även alltid öppet vilket är i linje med tillgängligheten som Mossberg och Sundström (2011) anser är viktig.

Vi anser att företagen har en bra strategi i och med att de har båda butikskoncepten tillgängliga för att kunderna ska kunna välja varifrån de vill inhandla sina produkter. Att de fysiska butikerna erbjuder en möjlighet för kunderna att se produkterna i verkligheten gör att de sedan kan beställa ifrån e-butiken när de väl sett varan i verkligheten.

5.2.3 Pris

Precis som för frågorna ovan, ville vi veta vad eventuella prisskillnader kan bero på eller få det bekräftat att det inte finns några prisskillnader. Ordinariepriserna är samma för samtliga för företagets olika butikskoncept. Prissänkningarna hos Gamma och Beta sker vid olika tillfällen medan Alfa sänker sina priser samtidigt för båda butikskoncepten. Gamma försöker att ha rean i de fysiska butikerna eftersom de vill ha det mest aktuella sortimentet i e-butiken.

Enligt litteraturen är det efterfrågan, kvantiteten och utbudet som styr specifika produkters pris (Mossberg & Sundström, 2011).

Utifrån dessa faktorer anser vi att några av anledningarna till varför priserna kan skilja sig mellan butikerna beror på faktorer som företagen inte kan rå över.

5.2.4 Plats

Angående plats ville vi veta om användandet av CRM-system eventuellt skiljer sig mellan butikskoncepten. Vi frågade även om företagen använder sig utav framgångsfaktorer från den fysiska butiken till e-butiken och tvärtom. Vi ville likaså se vad i de intervjuade företagets sortiment som skiljer sig mellan koncepten.

Användningen av CRM-system mellan e-handeln och den fysiska handeln skiljer sig mellan företagen beroende på vad företagets erbjudanden riktar sig mot för butikskoncept. En annan sak som skiljer sig är att en kund kan vara anonym i större utsträckning i en fysisk butik jämfört med i en e-butik. Det är först så sent som i kassan i den fysiska butiken som det uppmärksammas att kunden är en lojalitetskund. I

jämförelse uppmärksammas det i e-butiken att kunden är en lojalitetskund redan vid inloggningen.

Beta och Gamma använder sig båda av framgångsfaktorer från båda butikerna för att kunna skapa nya erbjudanden. Beta planerar för båda koncepten samtidigt med hjälp av omnikanal, medan Gamma kan se om en produkt går bra i e-butiken och tar då in extra av produkten i den fysiska butiken.

Alfa kunde inte besvara frågan om vilket som var den lönsammaste kategorin på grund av tidsbrist hos kollegorna med de nödvändiga erfarenheterna som krävdes för att kunna svara på frågan. Däremot så finns det skillnader mellan Beta och Gamma. Hos Gamma är det kategorin dam som är lönsammast, medan hos Beta är det istället kunderna med konto som är de mest lönsamma. Beta och Gammas produktförsäljning går oftast lika bra. Alfa har däremot uppmärksammat att det finns ett samband mellan de kläder som tar lång tid att prova och de som säljer mindre bra i e-butiken.

Enligt litteraturen syftar plats på en produktstillgänglighet vilket handlar om var det handlas och vad som handlas mest för respektive butikskoncept (Mossberg & Sundström, 2011). Det kan även handla om var den fysiska butiken är lokaliserad och dess öppettider. (Gummesson, 2002)

Det som skiljer sig mellan butikskoncepten som vi tror är avgörande för kunderna gällande plats är öppettiderna. I e-butiken kan kunderna välja att handla när de har tid och inte när butiken har öppet. Vi finner att detta är logiskt och en idé skulle kunna vara att utveckla e-butiken genom att använda sig av tekniken som redan finns idag. Exempelvis skulle man kunna göra det möjligt för de lojala kunderna att skapa en virtuell provdocka efter kundens mått. Detta tror vi kan användas för att öka uppskattningen för e-handeln vilket skulle leda till att färre returer skulle ske.

5.3 Porters krafter

Vår tredje och sista teori är Porters femkraftmodell. Som vi tidigare nämnt har vi valt att enbart behandla de två krafterna 'kundens förhandlingsstyrka' och 'befintlig konkurrens' eftersom det är dessa som är mest relaterade till vår forskningsfråga. Det är viktigt att företagen utför analyser om sina konkurrenter samt befintliga kunder och det genererar tillbaka medvetenhet till företaget om deras ställning på marknaden. Precis som Alfa säger gällande informationen om kunderna;

"Analys är ett måste och ju mer man analyserar, ju mer träffsäker blir man i sin kommunikation" (Alfa)

5.3.1 Kundens konkurrenskraft

Gällande den första av Porters krafter, kundens förhandlingskraft, frågade vi om kunder har möjlighet att returnera en vara som är köpt i e-butiken i en valfri fysisk butik. Samtliga respondenter svarade ja. Detta överensstämmer väl med Porters modell, eftersom företagen erbjuder kunden denna tjänst till kundens fördel. På detta sätt elimineras kostnaden för porto vid e-köp när man ska återlämna en vara.

Enligt litteraturen är det viktigt för ett företag att kunna erbjuda bästa möjliga pris, kvalité och service jämfört med konkurrenterna samt att kunna öka försäljningen. Desto fler aktörer i samma bransch desto starkare blir kundens förhandlingsstyrka. (Eliasson & Kolar, 2006). Av vår undersökning visade det sig att samtliga företag tycker det är viktigt att erbjuda sina kunder service i form av returnering av varor.

Detta finner vi väldigt fördelaktig och visar på att de olika butikskoncepten samverkar väl och att företagen försöker att underlätta för sina kunder genom att erbjuda retur-service.

5.3.2 Befintliga konkurrenter

I den andra av Porters krafter, befintliga konkurrenter, frågade vi om insamlandet av data i CRM-systemet, analysen av kunders köp, om eventuella andra användningsområden, om de erbjuder personanpassade erbjudanden och om förbättringsidéer. Sammanfattningsvis samlar företagen in liknade information gällande kontaktuppgifter. Slutligen konstaterade vi att all denna analys som utförs givetvis är utifrån CRM-systemet och syftar till att kunna skapa träffsäkra erbjudanden.

Mossberg och Sundström (2011) hävdar att analysen om kunderna bör baseras på köphistorik, ålder och så vidare. Detta överensstämmer med hur företagen gör analyser av kunddata genom att de blir mer konkurrenskraftiga gentemot sina konkurrenter.

Vi anser att det är ett framgångsrecept att skapa träffsäkra erbjudanden. Vi tycker oss se en branschpraxis där man lär sig av varandra vilken information som det är fördelaktigt att ha.

Enligt Gummesson (2002) kan konkurrens vara en drivkraft till utveckling och en nödvändig förutsättning för välfärd. Det är även viktigt att ha en bra översikt över den befintliga konkurrensen. Samtliga av företagen har idéer om framtida utveckling för att kunderna ska bli nöjdare och välja dem framför befintliga konkurrenter.

Vi anser att utan konkurrenter så kommer inte företagen att utvecklas vilket kommer göra att kunderna blir missnöjda eller likgiltiga mot företagen. Vi tror att i framtiden

kommer shoppingupplevelsen vara något helt annat jämfört med idag eftersom det finns otroligt mycket pengar att hämta inom detaljhandeln.

6. Slutsats

Uppsatsen syfte var att besvara forskningsfrågan;

Hur skiljer sig användandet av CRM-systemet mot lojala kunder, inom företag som bedriver både elektronisk- och fysisk handel?

För att kunna besvara frågan har tre företag intervjuats och resultatet har varit liknande i ett flertal av intervjufrågorna. Uppsatsen är strukturerad efter ramverket som skapats i samband med studien. Ramverket innehåller tre teorier med tillhörande aspekter som använts för att kunna analysera de intervjuade företagen.

- Relationsmarknadsföring: Relationer, interaktioner och nätverk
- 4P: Påverkan, produkt, pris och plats
- Porters krafter: Kundens konkurrenskraft och befintliga konkurrenter

Svaret på vår frågeställning att systemen används på olika sätt i samtliga företag men av olika anledningar som är av oavsiktliga orsaker. CRM-systemet används på olika sätt för att kunna användas på de mest maximala sätten i de olika koncepten. Resultatet av intervjuerna visade att alla de tillfrågade företagen utför analyser med hjälp av CRM-systemet för att kunna skapa bästa möjliga erbjudanden till sina lojala kunder.

Grundtanken med frågeställningen var att undersöka hur CRM-system används i verksamheter mot de lojala kunderna. En viktig aspekt var hur de olika företagen definierar en lojal kund. Skillnaderna mellan företagen är att Alfa tycker att en lojal kund är en kund som köper mer än snittkunden medan Beta och Gamma anser att en lojal kund är en medlemskund. Undersökningen har medfört att vi fått insikt om att företagen har en väldigt bra överblick på sina kunder och att CRM-systemet hjälper dem att utöva denna kontroll. Samtliga av företagen anser att det är viktigt att analysera sina kunders beteenden och köphistorik och på grund av detta är det möjligt att ge optimala erbjudanden till kunderna.

De lojala kunderna för samtliga företag får ofta välja för vilket butikskoncept som de vill använda sina erbjudanden, utom vid lokala aktiviteter då skillnader uppstår som inte går att undvika. Däremot finns det skillnader av resultatet av användandet av CRM-system. Även om företagen försöker att använda sig av CRM-system på samma sätt så skiljer det sig vid vilken tidpunkt som kunderna blir uppmärksammade av CRM-systemet. Detta gör att det finns en skillnad i hur systemet används men detta är på grund av naturliga orsaker, och handlar inte om att företaget har valt att systemet ska uppmärksamma kunderna vid olika tidpunkter.

Anledningen till att företagen kommunicerar genom olika kanaler beror på att de olika medierna har varierande responstid. Erbjudanden skickas genom olika kommunikationskanaler, vilket är ett val som företagen har gjort för att nå fram till sina kunder på olika sätt. E-post var samtliga respondenters primära kommunikationskanal för att skicka ut erbjudanden. Företagen använder sig av sina CRM-system på ett effektivt och strategiskt sätt. Vi anser att överskottsinformation är ett väl uträknat strategiskt val som företagen gör eftersom de vet att det fungerar för att locka kunder till butikerna. Vi anser att erbjudandena skulle kunna bli ännu mer träffsäkra om inte företagets nuvarande CRM-system varit så begränsade. Eftersom vi fått fram att företagen är synkroniserade samt har god tillsyn över verksamheten. Vi anser att digitala erbjudanden med exempelvis QR-koden som Gamma nämner kan förenkla den lojala kundens vardag. Dels är detta för att kunderna med stor sannolikhet har erbjudandet till hands.

Samtliga av företagen har framtidsvisioner för att fortsätta vara framgångsrika i detaljhandeln och kommer även fortsätta att analysera sina kunder för att kunna ge dem erbjudanden som gör dem tillfredsställda och nöjda. Av vår forskning fick vi fram att alla de intervjuade företagen samverkar och de använder sig av framgångsfaktorer mellan koncepten för att bli bättre och bättre. En drivkraft som vi tagit upp tidigare är att det är fem gånger billigare att behålla en kund jämfört med att skaffa en ny.

Precis som Peelen (2008) påpekar anser vi att det är ett hinder att det är svårt att analysera varje specifik lojal kund när exempelvis alla i familjen är registrerade på ett och samma lojalitetskort eftersom alla inköp samlas på ett och samma kort. Detta anser vi är en orsak till svårigheten med att skapa träffsäkra erbjudanden. För att komma till bukt på detta problem anser vi att det vore fördelaktigt att möjliggöra flera registreringar på ett kort, förslagsvis ett "familjekort", på så sätt är det lättare att kunna rikta ett erbjudande till en specifik kund. Vidare har vi fått en större insikt om hur skapandet av prognoser går till och att det är många faktorer som påverkar såsom väder och dylikt. Dock anser vi att prognoserna skulle kunna bli bättre om BI används mer. Utifrån företagets nuvarande CRM-system anser vi att deras erbjudanden hade kunnat bli mer optimala. Ett intressant resultat är att två av de intervjuade företagen har gjort om sina lojalitetsprogram vilket vi anser indikerar att dessa program är ett levande projekt som visar på att kundfokuset växer.

Trots att forskningsfrågan är besvarad går det inte att dra några generella slutsatser om andra företag inom detaljhandeln då endast tre företag har medverkat i studien samt eftersom verksamheterna fungerar på olika sätt. Däremot styrks våra resultat av att vi har lyckats intervjua nyckelpersoner inom CRM på de utvalda företagen.

Vårt kunskapsbidrag till informatik avser användarperspektivet av CRM-system mot lojala kunder. Vi har belyst hur begreppet CRM tolkas av våra respondenter och används

för att skapa optimala erbjudanden inom detaljhandeln. Eftersom CRM bygger på relationsmarknadsföringsteorin som är den tekniska versionen av detta har vi funnit det nödvändigt att belysa RM och dess relaterade teorier för att få en djupare inblick i hur det används och berör vår forskningsfråga. Utifrån denna studie har vi bistått framtida forskning med idéer kring hur CRM-system kan optimeras i framtiden och vi har även motiverat hur miljöresurser kan sparas.

6.1 Begränsningar

Våra kriterier för de intervjuade företagen var: Att företaget var tvunget att ha ett huvudkontor i Sverige för att förenkla kommunikationen till dem, bedriva både e-handel och fysisk handel, erbjuda kunder lojalitetsprogram samt vara verksamma inom detaljhandeln. Vår empiri innehåller information av stor relevans samt trovärdighet och hög kvalitet. Det som talar till vår nackdel är att vi genomförde för få intervjuer för att kunna dra några generella slutsatser om hur detta resultat stämmer för andra företag inom detta område. Till fördelarna hör även att det mindre antalet intervjuer gjorde att vi fick möjlighet att ställa frågor som gav oss djupare svar och på det viset så har vi även fått mer betydelsefulla svar än vad som annars vore fallet. Företagen som ingick i vår studie är välbekanta och framgångsrika i inom detaljhandeln vilket gör att vi anser att deras svar är av hög trovärdighet.

Bilagor

I detta avsnitt är bilagorna med sammanställning av intervjuerna som vi utfört.

Bilaga 1 Intervjuguide

Inledande frågor

7. Vilken är din roll i företaget?
8. Hur länge har du arbetet på företaget?

Bakgrundsfrågor

9. Vad använder ni för CRM-system, det vill säga namnet på ert program?
10. Vilka kvalitativa och kvantitativa nyckeltal tittar ni på/använder ni i CRM-systemet, ange gärna de tre av vardera kategorin?
11. Finner ni att ert CRM-system har några begränsningar gällande hantering av kunder? (Är det något ni hade önskat kunna göra med systemet som är möjligt idag? Vad är det i sådana fall)
12. När infördes medlemskapsklubben?

Relation

35. Hur definierar ni en lojal kund?
36. Finns det olika lojala medlemsnivåer?

Interaktioner

37. Varför (finns det någon underliggande anledning till varför) skickas erbjudandena ut vid olika tidpunkter till kunder i fysisk- vs e-butik?
38. Hur sker kommunikationen med kunder i fysisk- vs e-butik?

Nätverk

39. Vilka är era primära målgrupper i den fysiska handeln?
40. Vilka är era primära målgrupper i e-handeln?
41. Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i den fysiska butiken?
42. Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i e-butiken?
43. Vad är tanken bakom erbjudandena?
44. Vilka medier marknadsför ni er mest genom ur kundklubbens perspektiv? Välj max tre medier och rangordna dem från 1-3, där 1 är vanligast.

Produkt

45. Finns samma sortiment och utbud i både den fysiska- vs e-butiken? Om nej, varför inte?
46. Hur skiljer sig efterfrågan på era produkter i e-butiken vs fysiska butiken?
47. Släpps sortimentet för både butik/ e-handel samtidigt? Om nej, varför inte?

Pris

48. Är priserna samma i både fysisk butik/ e-handel? Om nej, varför inte?
49. Sker prissänkningar samtidigt i fysisk- vs e-butik? Om nej, varför inte?

Plats

50. Är ni intresserade av kundinformation i CRM för att kunna diskutera och analysera jämförelsen av e-handel med fysisk handel?
51. Hur skiljer sig användandet av CRM-system mellan den fysiska butiken och e-butiken?
52. Vilka kunder är mest lönsamma, är det e-butikskunderna eller de som handlar i den fysiska butiken?

53. Vilken målgrupp köper mest för respektive butikskoncept?
54. Använder ni er av framgångsfaktorer från e-butiken i den fysiska butiken och vice versa?

Kundens förhandlingskraft

55. Finns det idag möjlighet att returnera en vara som är köpt Online i valfri butik? Om nej, varför inte?

Befintliga konkurrenter

56. Vilken information om kunderna samlas in i databasen för CRM?
57. Hur analyserar ni informationen om kunderna?
58. Hur analyseras data om kundernas köp?
59. Finns det några andra användningsområden för kundinformationen?
60. Har ni i framtiden tänkt erbjuda kunder personanpassade erbjudanden efter den kundanalys som gjorts?
61. Har ni några tankar om ytterligare förbättringsidéer? Om ja, vad skulle det vara?

Avslutade frågor

62. Har ni något annat att tilläga?

1 Bilaga 2 Intervjuprotokoll: Alfa

Intervjun genomfördes den 19 april 2013.

Respondent 1 = Projektledare på företagets marknadsavdelning och jobbar med företagets lojalitetsprogram/kundklubb.

G&N = Gracia Kabwita och Nina Wennerlund

2 Inledande frågor

- 3 G&N Vilken är din roll i företaget?
- 4 Respondent 1 Projektledare på företagets marknadsavdelning och jobbar med företagets lojalitetsprogram/kundklubb.
- 5
- 6 G&N Hur länge har du arbetet på företaget?
- 7 Respondent 1 Totalt 6 år. 1,5 år på nuvarande position.

Bakgrundfrågor

- 8 G&N Vad använder ni för CRM-system, det vill säga namnet på ert program?
- 9 Respondent 1 Vi har inget välkänt CRM-program.
- 10 G&N Vilka kvalitativa och kvantitativa nyckeltal tittar ni på/använder ni i CRM-systemet, ange gärna de tre av vardera kategorin?
- 11
- 12 Respondent 1 Där utgång vi huvudsakligen efter RFM-modellen.
- 13 G&N Era Kvalitativa och kvantitativa tal, skulle ni kunna ange topp -3 exempel på de vanligaste ni använder?
- 14 Respondent 1 Tyvärr inte. Kan dock nämna att de plockas från RFM-modellen.
- 15 G&N Finner ni att ert CRM-system har några begränsningar gällande hantering av kunder? (Är det något ni hade önskat att ni kunna göra med systemet som ej är möjligt idag?)
- 16
- 17 Respondent 1 Absolut, begränsningar finns alltid. Det vi saknar är större möjligheter att automatisera hantering av kunder och aktiviteter.
- 18
- 19 G&N När infördes medlemskapsklubben?
- 20 Respondent 1 I nuvarande form 2006, men klubben startades 1993.
- 21 RM – relation
- 22 G&N Hur definierar ni en lojal kund?
- 23 Respondent 1 En kund som handlar hos oss mer frekvent än snittkunden.
- 24 G&N En kund som handlar hos oss mer frekvent än snittkunden”, utgår ni från att denna kund redan är medlem?
- 25

- 26 Respondent 1 En kund som handlar hos oss mer frekvent och därmed är en mer lojal kund
- 27 behöver nödvändigtvis inte vara medlem. Dock tycker ju vi givetvis att personen
- 28 ska bli medlem så hen får ta del av alla förmåner!

- 29 G&N Finns det olika lojala kundnivåer?

- 30 Respondent 1 Ja, vi har tre steg i vår kundklubb. Medlem, silvermedlem (över 2500 poäng) och guldmedlem (över
- 31 8000 poäng). Ju högre upp i medlemsnivåerna, ju fler förmåner och erbjudanden får man.

RM- Interaktion

- 32 G&N Varför (finns det någon underliggande anledning till varför) skickas erbjudandena ut vid olika tidpunkter
- 33 till kunder i fysisk- vs e-butik?

- 34 Respondent 1 Absolut. Sett till e-handelskunden så responderar den snabbare då man kan gå
- 35 direkt från mailet till stället där man shoppar (websidan). Dessutom när exempelvis
- 36 mailutskicket dem direkt. Ett postalt utskick tar längre tid att göra och kräver sedan
- 37 att kunden besöker butiken. Vill man att kunderna ska shoppa samtidigt i butik och
- 38 web behöver det postala utskicket göras tidigare. Dessutom vill man inte riskera att
- 39 det postala utskicket ej når kunden i utsatt tid pga. bristfällig postgång.

- 40 G&N Hur skiljer sig kommunikationen mellan e-butik och fysisk butik?

- 41 Respondent 1 Bortfall.

- 42 G&N Hur sker kommunikationen med kunder i fysisk- vs e-butik?

- 43 Respondent 1 Bortfall

RM – nätverk

44 G&N Vilka är era primära målgrupper i den fysiska handeln?

45	Barn	Ungdomar
46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Kvinnor 20-30 år	Kvinnor 30+
51	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Man 20-30 år	Man 30+
55	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Annat	
58	<input type="checkbox"/>	

59	G&N	Vilka är era primära målgrupper i e-handeln?	
60			
61	Barn		Ungdomar
62		<input type="text"/>	<input type="text"/>
63			
64			
65	Kvinnor 20-30 år		Kvinnor 30+
66		<input type="text"/>	<input type="text"/>
67		x	x
68			
69	Man 20-30 år		Man 30+
70		<input type="text"/>	<input type="text"/>
71		x	x
71	Annat		
72		<input type="text"/>	
73			

Påverkan

74	G&N	Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i den fysiska butiken?
75	Respondent 1	Detta svar avser även nästa fråga: Vi försöker alltid ha en tydlig kommunikation mellan web och butik och ett erbjudande som finns i butik återfinns högst troligt även på e-handeln. Undantag finns vid lokala aktiviteter.
76		
77		
78	G&N	Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i e-butiken?
79	Respondent 1	Mest troligt samma som fysiska butiken med undantag för lokala aktiviteter.
80	G&N	Kan undantaget för e-butiken även vara fri frakt?
81	Respondent 1	Nej, fri frakt använder vi ej som en förmån till våra mest lojala kunder i dagsläget.
82	G&K	Vad är tanken bakom erbjudanden?
83	Respondent 1	Ge kunderna ett mervärde, driva försäljning.
84		
85		
86		
87		
88		

89 90	G&N	Vilka medier marknadsför ni er mest genom ur kundklubbens perspektiv? Välj max tre medier och rangordna dem från 1-3, där 1 är vanligast	
91		Facebook	Twitter
92 93 94		<input type="text"/>	<input type="text"/>
95		E-post	Företagets hemsida
96 97		<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>
98		Brevutskick	SMS
99 100		<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>
101		Annonser	Annat
102 103		<input type="text"/>	<input type="text"/>
104	Produkt		
105	G&N	Finns samma sortiment och utbud i både den fysiska- vs e-butiken?	
106		Om nej, varför inte?	
107 108 109 110	Respondent 1	Nej. Alla butiker varierar i storlek och detta gör att vi inte kan ha fullt sortiment i både stora och små butiker. Sortimentet kan även variera efter vart butiken är belägen. På hemsidan finns hela sortimentet då det är inte finns några ”väggar att hålla sig inom”.	
111	G&N	Hur skiljer sig efterfrågan på era produkter i e-butiken vs fysiska butiken?	
112 113	Respondent 1	Vissa saker är svårare att handla via nätet. Man ser tydligt att de plagg som kräver längre tid i provrummet i butik – även säljer något sämre på webben.	
114 115	G&N	Släpps sortimentet för både butik/ e-handel samtidigt? Om nej, varför inte?	
116	Respondent 1	Ja, i dagsläget.	
Pris			
117	G&N	Är priserna samma i både fysisk butik/ e-handel?	
118		Om nej, varför inte?	

119	Respondent 1	Ja, om det inte är något lokal aktivitet.
120	G&N	Vad beror dessa lokala avvikelser på?
121		
122	Respondent 1	Det kan exempelvis vara att ett köpcentra har en shoppingkväll med kul grejer som modevisning och artistframträdande. Många butiker passar då på att även ha ett erbjudande och en sådan härlig kväll vill vi gärna bjuda in våra medlemmar till.
123		
124		
125		
126	G&N	Skär prissänkningar samtidigt i fysisk- vs e-butik?
127		Om nej, varför inte?
128	Respondent 1	Ja, så vidare det inte är exempelvis förtur på REA.
129	G&N	Förtur på rean är enbart för medlemmar, antar vi?
130	Respondent 1	Ja.

Plats

131	G&N	Är ni intresserade av kundinformation i CRM för att kunna diskutera och analysera jämförelsen av e-handel med fysisk handel?
132		
133	Respondent 1	Bortfall.
134	G&N	Hur skiljer sig användet av CRM-systemet mellan den fysiska butiken och e-butiken?
135		
136	Respondent 1	Butiken har möjlighet att göra vanliga/enklare ändringar/uppdateringar och se vissa uppgifter som de är i behov av och som underlättar i arbetet. Ansvariga på huvudkontor har fullständiga rättigheter.
137		
138		
139	G&N	Vilka kunder är mest lönsamma, är det e-butikskunderna eller de som handlar i den fysiska butiken?
140	Respondent 1	Bortfall.
141	G&N	Vilken målgrupp köper mest för respektive butikskoncept?
142	Respondent 1	Bortfall.
143	G&N	Använder ni er av framgångsfaktorer från e-butiken i den fysiska butiken och vice versa?
144		
145	Respondent 1	Bortfall.

Porter kundens förhandling

146	G&N	Finns det idag möjlighet att returnera en vara som är köpt i Online i valfri butik?
147		Om nej, varför inte?
148	Respondent 1	Yes.

Porter befintliga konkurrenter

149	G&N	Vilken information om kunderna samlas in i databasen för CRM?
150	Respondent 1	Kontaktuppgifter Postala och digitala. Även all köphistorik och mönster.
151	G&N	Hur analyserar ni informationen om kunderna?
152 153 154 155 156	Respondent 1	På många olika sätt utefter vilken aktivitet det är vi förbereder. Bland annat kan man se hur respondensen ökar/minskar om man tidigare gjort utskick till stor/liten stad, man/kvinna, ålder osv. Analys är ett måste och ju mer man analyserar, ju mer träffsäker blir man i sin kommunikation. Viktigt dock att alltid jämföra ”like for like”.
157	G&N	Vad innebär ”viktigt dock att alltid jämföra ”like for like”?
158 159 160 161 162 163 164	Respondent 1	Att inte jämföra äpple och päron. Det finns alltid många faktorer som kan påverka resultatet som man till en början kanske inte tänker på. Exempelvis väder. A och B-tester är därför väldigt bra då testerna görs på exakt samma tid så det blir exakt samma utgångsläge. Fel blir det om man exempelvis jämför årets jackförsäljning med förra årets då temperaturskillnaden kan ha varit 15-20 grader (Alltså inte like for like).
165	G&N	Hur analyseras data om kundernas köp?
166 167 168 169 170 171 172 173	Respondent 1	Det är alltid viktigt att i relationsmarknadsföring skicka attraktiva erbjudanden där kunden känner ”de vet vad jag vill ha”. Därför är det viktigt att analysera kundens data så att man inte skickar erbjudanden som inte lockar. Exempelvis damkläder till män. Dessutom kan det vara väldigt dumt att göra ett utskick där vi visar upp byxor då kunden 1 vecka tidigare köpt 3 nya jeans. Hellre då att inspirera med ex. kavajer och skjortor. Analys görs både internt och ibland med hjälp av extern partner.
174	G&N	Hur används kundinformation vidare?
175 176 177 178 179	Respondent 1	Informationen stannar hos oss och det är vi väldigt noga att poängtera för våra medlemmar. Dom kan känna sig trygga i att inga uppgifter förmedlas vidare. All info om kunder använder vi sedan för att göra så träffsäkra aktiviteter som möjligt.
180	G&N	Har ni i framtiden tänkt erbjuda kunder personanpassade erbjudanden efter den kundanalys som gjorts?
181 182	Respondent 1	Ja det gör vi redan. Vi försöker alltid personifiera kommunikationen och detta är ett löpande arbete. Man kan alltid hitta sätt att utveckla detta på.
183	G&N	Har ni några tankar om ytterligare förbättringsidéer? Om ja, vad skulle det vara?
184	Respondent 1	Bortfall.
185	Avslutade frågor	
186	G&N	Har ni något annat att tilläga?
187	Respondent 1	Nej.

188

G&N

Då tackar vi för intervjun.

1 Bilaga 2 Intervjuprotokoll: Beta

Intervjun genomfördes den 19 april 2013.

Respondent 2 = CRM Executive

G&N = Gracia Kabwita och Nina Wennerlund

2 Inledande frågor

3 G&N Vilken är din roll i företaget?

4 Respondent 2 CRM Executive.

5 G&N Hur länge har du arbetet på företaget?

6 Respondent 2 Sedan juni 2011.

Bakgrundfrågor

7 G&N 2 Vad använder ni för CRM-system, det vill säga namnet på ert program?

8 Respondent 2 Neolane (www.neolane.com).

9 G&N Vilka kvalitativa och kvantitativa nyckeltal tittar ni på/använder ni i CRM-systemet,
10 ange gärna tre av vardera kategorin?

11 Respondent 2 Klassiska CRM KPIs som relaterar till CLV – Customer Life time Value samt
12 RFM segmentering (Recency, Monetary, Frequency)

13 G&N Era Kvalitativa och kvantitativa tal, skulle ni kunna ange topp -3 exempel på de vanligaste ni
14 använder?

15 G&N Finner ni att ert CRM-system har några begränsningar gällande hantering av
16 kunder? (Är det något ni hade önskat kunna göra med systemet som är möjligt
17 idag? Vad är det i sådana fall)

18 Respondent 2 Vi har inte alla moduler idag som finns tillgängliga. I dagsläget har vi t ex begränsade
19 möjligheter till avancerade statistiska analyser.

20 G&N När infördes medlemskapsklubben?

21 Respondent 2 2002 i sin första version, sedan har vi gjort en ny lansering av Beta 2013.

22 RM - relation

23 G&N Hur definierar ni en lojal kund?

24 Att man är medlem i lojalitetsprogrammet och aktiv, det vill säga har handlat minst en
25 gång de senaste 12 mån.

26 G&N Finns det olika lojala kundnivåer?

27 Respondent 2 Nej, men våra kunder som har ett Beta konto får dubbla poäng.

RM- Interaktion

28 G&N Varför (finns det någon underliggande anledning till varför) skickas erbjudandena ut vid olika
29 tidpunkter till kunder i fysisk- vs e-butik?

30 Respondent 2 Det har mer att göra med hur vi jobbar med postal kommunikation vs e-
31 kommunikation. Vi driver kraftigare trafik till butik genom den postala
32 kommunikationen jämfört med e-mejl.

33 G&N Hur sker kommunikationen med kunder i fysisk- vs e-butik?

34 Vi har ingen chatt i dagsläget utan vår kundtjänst kontaktas via telefon el mejl. Vi har även mkt
35 information/FAQs etc) på beta.com.
36 När vi jobbar med nya koncept t ex ny version av vårt lojalitetsprogram som vi lanserade maj i
37 Sverige har vi haft omfattande butiksutbildningar. Vi använder vårt intranät mkt för att
38 informera vad som händer på Beta i stort och specifik kommunikation till butik om kampanjer,
39 erbjudanden etc.

RM - nätverk

40 G&N Vilka är era primära målgrupper i den fysiska handeln?

41	Barn		Ungdomar
42			
43		<input type="text"/>	<input type="text"/>
44			
45			
46	Kvinnor 20-30 år		Kvinnor 30+
47		<input type="text"/>	<input type="text"/>
48			
49			
50	Man 20-30 år		Man 30+
51		<input type="text"/>	<input type="text"/>
52			
53	Annat		
54		<input type="text"/>	
55			

56

57 G&N Vilka är era primära målgrupper i e-handeln?
58

59 Barn Ungdomar

60

61

62

63 Kvinnor 20-30 år Kvinnor 30+

64

65

66

67 Man 20-30 år Man 30+

68

69

70 Annat

71

72

Påverkan

73

74 G&N Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i den fysiska butiken?

75 Respondent 2 Oftast gäller erbjudanden båda kanalerna. Ibland är det event i butik typ VIP
76 kväll eller förtur till rea som enbart gäller i butik.

77 G&N Vad för erbjudanden ges de lojala kunderna enbart i e-butiken?

78 Respondent 2 Samma som i fysiskbutik. Kan dock skilja med saker som fri frakt.

79 G&N Vad är tanken bakom ett erbjudande?

80 Respondent 2 Erbjudanden är till för att skapa trafik till butik och försäljning. Det kan vara kopplat till en viss
81 varugrupp t ex ta 3 betala för 2 på strumpor, X% på valfri vara eller andra kombinationer.
82 Länder beslutar vilka erbjudanden de ska lämna utifrån försäljningsläget. Några erbjudanden
83 kopplat till koncept tex jeans bestäms centralt när vi gör marknadsplaneringen.

84

85

86

87

88	G&N	Vilka medier marknadsför ni er mest genom ur kundklubbens perspektiv? Välj max tre medier och rangordna dem från 1-3, där 1 är vanligast	
89			
90		Facebook	Twitter
91		<input type="text"/>	<input type="text"/>
92			
93			
94		E-post	Företagets hemsida
95		<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
96			
97		Brevutskick	SMS
98		<input type="text" value="3"/>	<input type="text"/>
99			
100		Annonser	Annat
101		<input type="text"/>	<input type="text" value="Tv, medier."/>
102			
103		Produkt	
104	G&N	Finns samma sortiment och utbud i både den fysiska- vs e-butiken?	
105		Om nej, varför inte?	
106	Respondent 2	Online har vi inte den fysiska begränsningen som en butik har, vilket gör att vi kan erbjuda kunden även kompletterande sortiment.	
107			
108	G&N	Hur skiljer sig efterfrågan på era produkter i e-butiken vs fysiska butiken?	
109	Respondent 2	Nej, försäljningen är väldigt lik.	
110	G&N	Vilken målgrupp köper mest?	
111	Respondent 2	Dam.	
112	G&N	Släpps sortimentet för både butik/ e-handel samtidigt?	
113		Om nej, varför inte?	
114	Respondent 2	Ja, det kommer till vårt lager samtidigt från våra leverantörer och då släpper vi det samtidigt.	
115			
		Pris	
116	G&N	Är priserna samma i både fysisk butik/ e-handel?	
117		Om nej, varför inte?	

118	Respondent 2	Ja, alltid samma ordinarie priser.
119 120	G&N	Skjer prissänkningar samtidigt i fysisk- vs e-butik? Om nej, varför?
121	Respondent 2	Nej. Vi aktiverar och sänker varor efter vårt eget lagersaldo.
122	Plats	
123 124	G&N	Är ni intresserade av kundinformation i CRM för att kunna diskutera och analysera jämförelsen av e-handel med fysisk handel?
125	Respondent 2	Ja.
126 127	G&N	Hur skiljer sig användet av CRM-systemet mellan den fysiska butiken och e-butiken?
128 129 130	Respondent 2	Inte alls men av tradition finns de flesta av våra medlemmar i butik. Vi jobbar konsekvent med att bjuda in e-com kunder till lojalitetsprogrammet och medlemmar till e-com.
131 132	G&N	Vilka kunder är mest lönsamma, är det e-butikskunderna eller de som handlar i fysiskbutik?
133	Respondent 2	Medlemmar som har ett konto (kort med betalfunktion).
134	G&N	Vilken målgrupp köper mest i respektive butikskoncept?
135 136	G&N	Använder ni er av framgångsfaktorer från e-butiken i den fysiska butiken och vice versa?
137 138	Respondent 2	Ja, speciellt för erbjudanden. Vi jobbar med omnikanaler så vi planerar för båda kanalerna samtidigt.
Porter kundens förhandling		
139 140	G&N	Finns det idag möjligt att returnera en vara som är köpt Oninline i valfri butik? Om nej, varför?
Porter befintliga konkurrenter		
141	G&N	Vilken information om kunderna samlas in i databasen för CRM?
142 143	Respondent 2	Ålder, intresse för barnkläder, köphistorik, kanalval (option för e-post, sms och postala utskick samt kontaktuppgifter (adress, email, mobilnr).
144	G&N	Hur analyserar ni informationen om kunderna?
145	Respondent 2	Utifrån köphistorik, ålder, beteende.
146	G&N	Hur analysers data om kundernas köp?
147	Respondent2	Som frågan innan.

148	G&N	Hur används kundinformation vidare?
149	Respondent 2	För att planera kampanjer, aktiviteter samt erbjudanden.
150 151	G&N	Har ni i framtiden tänkt att erbjuda kunder personifierade erbjudanden efter den kundanalys som gjorts?
152 153	Respondent 2 segmenterad.	Ja, det gör vi redan i dagsläget, för t ex bonusbesked. Men det mesta av DM vi gör är
154 155	G&N	Tanke om någon annan förbättringsidé? Om ja, vad skulle det vara?
156 157	Respondent 2	Hur mycket som helst©. Omnikanal, mobilkanalen samt personifierad kommunikation är viktiga områden för framtiden
158 159	Avslutande frågor	
160	G&N	Något annat att tilläga?
161	Respondent 2	Nej.
162	G&N	Då tackar vi för intervjun.

1 Bilaga 3 Intervjuprotokoll: Gamma

Intervjun genomfördes den 16 april 2013 via telefon.

Respondent 3 = IT chef

G = Gracia Kabwita

Nina Wennerlund förde anteckningar

2 Inledande frågor

3 G Vilken är din roll i företaget?

4 Respondent 3 Min roll är IT-chef.

5 G Hur länge har du arbetet på företaget?

6 Respondent 3 Sedan 2009.

Bakgrundsfrågor

7 G Vad använder ni för CRM-system, det vill säga namnet på ert program? Respondent 3
8 Oracle CRM- och BI-system, Oracle databaser.

9 G Vilka kvalitativa och kvantitativa nyckeltal tittar ni på/använder ni i CRM-
10 systemet?

11 Respondent 3 Snittköp per kund, hur ofta kunden handlar (kvantitativa) och behålla befintliga kunder
12 (kvalitativa) är det vi använder mest. Andra nyckeltal vi tittar närmare på och använder
13 systemet till är bland annat; Om kunden är lojalitetskund eller inte lojalitetskund, hur ofta
14 besöker kunden webbsidan, hur väl fungerade kampanjen, hur många besök från nyhetsbrevet
15 som sedan köpte av erbjudandet. Ur kvalitativ synvinkel ger vi enkäter till utvalda kunder för
16 att få en bättre överblick, de utvalda kunderna användas för att se hur kunderna uppfattat en
17 kampanj.

18 G Finner ni att ert CRM-system har några begränsningar gällande hantering av kunder? (Är det
19 något ni hade önskat kunna göra med systemet som inte är möjligt idag? Vad är det i sådana
20 fall)

21 Respondent 3 Ja, vi har många önskingar på ändringar jämt för att följa
22 med kundernas önskemål om en unik kundupplevelse vid varje köp eller
23 varje butiksbesök. Vi har även önskemål om att kunna analysera mera
24 information, t.ex. s k Big Data = ostrukturerad data från Internet, Sociala
25 media mm (ej klubbmedlemmar) – idag ser vi enbart på kundbeteende på
26 detaljnivå på vår egna klubbmedlemmar. Vi har möjlighet att slå på denna
27 funktionalitet men det är en fråga om resurser och prioriteringar. Vi följer
28 vissa händelser i sociala media, bevakar våra varumärken, följer vad som
29 skrivs om oss på Instagram (statigram), Pintarest, Facebook mm. Se gärna
30 denna video på Youtube om ett företag som inte följde med i vad som
31 skrevs om dem i sociala media (en missnöjd kund som fick sin gitarr
32 förstörd på en flygning varpå kundtjänst nekade honom ersättning-han skrev därför
33 en låt om detta som fick över 6 miljoner besökare inom en månad, kom i TV och
34 diverse talkshows, företagets aktier sjönk med flera hundratals miljoner)
35 <http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>
36 http://en.wikipedia.org/wiki/United_Breaks_Guitars

37	G	När infördes medlemsklubben?	Respondent 3
38	Respondent 3	september 2009.	
39	RM – relation		
40	G	Hur definierar ni en lojal kund?	
41	Respondent 3	Alla kunder är välkomna in men de som skrivit på för att bli lojalkund är en lojal kund. Lojal kund klassa efter hur mycket dem köper, men erbjudande brukar oftast vara detsamma.	
42		Klubben är till för att man ska skapa ett större förtroende, meningen med klubben är att locka kunderna. Vi erbjuder de lojala kunderna mer relevanta erbjudanden.	
43			
44			
45			
46	G	Finns det olika lojala kundnivåer?	
47		Om ja, vad innebär de olika nivåerna?	
48	Respondent 3	Bara bonusåterbäringen är procentuella, annars är de lika med erbjudandena. Oftast tittar man mer på om kunderna ändrar beteende, om kunden inte vill ha några genre längre. Vi tittar på köp frekvensen, det är ofta- mode och trendmedvetna som handlar ofta. Vi jobbar väldigt aktivt med att se vad kunderna köper och vill ha.	
49			
50			
51			
RM- Interaktion			
52	G	Varför (finns det någon underliggande anledning till varför) skickas erbjudandena ut vid olika tidpunkter till kunder i fysisk- vs e-butik?	
53			
54	Respondent 3	Erbjudanden skall vara så aktuella som möjligt för kunden så att inte det uppfattas som inaktuellt eller direkt störande. Kunder i e-butik handlar på andra tidpunkter än de i fysisk butik.	
55			
56			
57	G	Hur skiljer sig kommunikationen mellan e-butik och fysisk butik?	
58	Respondent 3	Fysisk butik: Kommuniserar med poster, affischer och kan inreda efter säsong. E-butik: Ändra lite färg, bunden av webbshopen. Kunden får själv välja genom filter. Ex: Herrskor 42. Vill inte begränsa kunderna.	
59			
60			
61	G	Hur sker kommunikationen med kunderna i fysisk- vs e-butik?	
62	Respondent 3	Fysisk butik: De som arbetar i butiken och med affischer.	
63		E-butiken: Direkt när de loggar in får de erbjudanden.	

RM - nätverk

64	G	Vilka är era primära målgrupper i den fysiska handeln?	
65			
66		Barn	Ungdomar
67		<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
68			
69			
70		Kvinnor 20-30 år	Kvinnor 30+
71		<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>
72			
73			
74		Man 20-30 år	Man 30+
75		<input type="text"/>	<input type="text"/>
76			
77		Annat	
78		<input type="text"/>	
79			
80	G	Vilka är era primära målgrupper i e-handeln?	
81			
82		Barn	Ungdomar
83		<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
84			
85			
86		Kvinnor 20-30 år	Kvinnor 30+
87		<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>
88			
89			
90		Man 20-30 år	Man 30+
91		<input type="text"/>	<input type="text"/>
92			
93		Annat	
94		<input type="text"/>	

Påverkan		
95 96	G	Alternativ variant på frågan; Är erbjudandena olika saker för de lojala kunderna i fysisk butik och e-butik?
97 98 99 100	Respondent 3	Erbjudanden kan vara olika för de olika butikskoncepten, ofta är de detsamma för båda koncepten. Olika erbjudanden kan vara för att driva försäljning till t.ex. den fysiska butiken. Ofta försöker vi få erbjudanden att vara desamma för båda butikskoncepten så att kunden kan välja mellan dem.
101 102	G	Kan exempelvis fri frakt vara ett erbjudande som skiljer för butikskoncepten?
103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119	Respondent 3	Olika koncept i detta fallet = fysisk butik eller e-butik. Fri frakt erbjuds ibland på e-handeln, detta görs inte i butik. Vid erbjudande som skall fungera båda i e-butik och i vanlig butik ska kunden känna att de får samma fördelar med vanlig butik som e-butik, t.ex. 20% rabatt på alla vårskor (båda i e-butik och i fysisk butik). Det kan ge för många missnöjda e-handelskunder om inte erbjudandet också är gällande för e-handeln. I framtiden kan man tänka sig att driva försäljningen mot butik genom t.ex. att erbjuda "skanna QR-koder i butik med din telefon, så får du 20% rabatt" (få kunden att intressera sig för mera av sortimentet i butiken och ev få hjälp av personalen i butiken). I branschen är det mycket tal om multichannel eller omnichannel som handlar om att driva försäljningen på tvärs med kanaler (fysisk butik, e-butik, mobila App:er mm) – t.ex. har vi funktionalitet för att ta upp i butik vad en kund tittade på igår på e-handeln med hjälp av iPad/handdatorer för butikspersonalen och kundens klubbmedlemsnummer och på detta sätt fortsätta försäljningen på tvärs av kanalerna. Hoppas ni förstår vad jag menar, se gärna http://www.hybris.com/products/instore (den plattform vi använder idag med många nya funktionaliteter tillgängliga).
120	G	Tanken bakom erbjudanden?
121 122 123 124 125 126 127	Respondent 3	Att locka till sig kunder till ett specifikt butikskoncept. Syftet med kampanjen kan vara att driva kunderna mot e-handeln eller mot den fysiska butiken och detta mäts med hjälp av klubbkortet. Ex: Ett erbjudande kan vara att kunden ska komma in i en speciell butik, och då mäts det genom att klubbkortet används efter kampanjen. Det kan vara kampanjens syfte att få in kunderna i en butik och sedan se vilka som handlade, då kan man mäta kampanjens effektivitet. Ex: Lojalitetskampanjerna för en sandal, då mäts försäljningen av sandalen och medförsäljning som är knuten mot det.
128 129 130 131 132		Man tittar på hur väl en kampanj fungerar. Ex: Skickar man ut ett erbjudande till 500 000 kunder och sen ser man med hjälp av trackning hur många kunder som köpte något. Kampanjens effektivitet mäts på hur många som köpte något med hjälp av kampanjen. Man mäter hur många besök som skett till e-handeln genom att kunden klickar på erbjudanden som skickats via e-post och sedan skickas vidare till e-handeln.
133		
134		
135		
136		
137		

138 G Vilka medier marknadsför ni er mest genom ur kundklubbens perspektiv? Välj max tre medier
139 och rangordna dem från 1-3, där 1 är vanligast

140
141

Facebook

Twitter

142
143
144

145

E-post

Företagets hemsida

146

147

148

Brevutskick

SMS

149

150

151

Annonser

Annat

152

153

154

155 G

Tillägg:

156 Respondent 3

Vi har många olika kanaler, men en stark kanal är e-post och sms.
157 Det som däremot används mest pengar på är tv, reklam är mest kostsamt.
158 Sms är direkt marknadsföring i vår lojalitetsklubb, det kostar lite mer men är
159 mer effektivt. E-post hamnar ofta i skräpposten.

160

Kvantitativa metoder är sms och e-post, de skickas till de lojala kunderna. Facebook är ingen
161 kostnad, men når ut till många. Vi har även Instagram

162 **Produkt**

163 G

Finns samma sortiment och utbud i både den fysiska- vs e-butiken?

164

Om nej, varför inte?

165 Respondent 3

Oftast, allt finns på e-butiken. I butik har vi fysiska begränsningar på yta.

166 G

Hur skiljer sig efterfrågan på era produkter i e-butiken vs fysiska butiken?

167 Respondent 3

Samma oftast.

168 169	G	Släpps sortimentet för både butik/ e-handel samtidigt? Om nej, varför inte?
170	Respondent 3	Ja.
Pris		
171	G	Är priserna samma i både fysisk butik/ e-handel?
172		Om nej, varför inte?
173	Respondenten 3	Ja.
174 175	G	Sker prissänkningar samtidigt i fysisk- vs e-butik? Om nej, varför inte?
176 177 178	Respondent 3	Nej. E-butiken har oftast nytt medan butiken har prissänkningar på varor. Skor från föregående säsong säljer bättre på rea i butik. E-butik ska vara fräsch efter säsong och mode.
Plats		
179 180	G	Är ni intresserade av kundinformation i CRM för att kunna diskutera och analysera jämförelsen av e-handel med fysisk handel?
181 182 183 184 185	Respondent 3	Vi analyser all information, kors och tvärs. Även mellan butikerna och kunderna, använder det mot det andra butikskonceptet och andra fyller på med mer varor. Ett annat exempel är att männen köper ej på kampanjerna, riktar kampanjen mot kvinnan och ger en puff om erbjudanden om herrskor istället. Om CRM inte hade funnits hade man inte vetat vad som inte fungerar och fungerar.
186 187	G	Hur skiljer sig användet av CRM-systemet mellan den fysiska butiken och e-butiken?
188 189 190 191 192	Respondent 3	Ja det skiljer sig. CRM-systemet är det bakom lojalitetsklubben som samlar in data och analyserar kundernas beteenden. Medlemsklubben hämtar information från CRM-systemet för att skapa erbjudanden. Det som skiljer sig är att erbjudanden kan se olika beroende på om de är riktade så att kunderna ska komma in i den fysiska butiken eller e-butiken.
193	G	Hur analyserar ni CRM-systemets information?
194 195 196 197	Respondent 3	Lojalitetsklubben får information från CRM-systemet. Vår tolkning; Medlemsklubben som hämtar information från datorn? Erbjudanden skiljer sig med tanke på om de vill att kunden ska till e-butik eller f-butik? Är det lagersaldot som avgör detta. Stämmer det?
198 199 200 201 202 203		Varje medlemsköp (kund meddelar sitt klubbnummer/personnummer) som görs registreras på varje kvitto. Varje kvitto från kassan (både e-handel och fysisk butik) läses in i en klubbdatas. På varje kvitto framgår i vilken butik som skorna är köpt i (fysisk butik eller e-handelsbutik). Utvald data från klubbdatasen läses in i vårt BI-system för analys och uppföljning.

204		BI-systemet har mätetal (KPI) för olika saker; snittköp per klubbkund i förhållande till snittköp per icke-klubbkund, köpfrekvens, snittkvitto för klubbkund och icke klubbkund, köp i förhållande till aktuell kampanj t.ex. "100,- rabatt vid uppvisning av klubbkort och köp av damskor" (fungerar kampanjen, köps flera damskor, är erbjudande relevant för klubbkunder).
205		
206		
207		
208		
209		Där kunderna ser skillnaden är att i den fysiska butiken så är det i kassan som lojalitetskunden får sina erbjudanden och även bonus. I den fysiska butiken får man locka med en affisch för att locka kunden att bli medlem.
210		
211		
212		I e-handeln får man direkt sina erbjudanden när man loggar in som klubbmedlem. Då kan kunden direkt se speciella priser eller erbjudande beroende på vilken kampanj som det rör sig om. När kunden loggar in får systemet direkt signaler som uppmärksamhet att man är lojalitetskund med extra funktioner.
213		
214		
215		
216		Det som är unikt är kundens klubbkortsnummer och det är det samma i båda koncepten. Det är via klubbkortsnumret som erbjudanden är kopplade.
217		
218		
219	G	Vilken målgrupp köper mest i respektive butikskoncept?
220	Respondent 3	Dam
221	G	Använder ni er av framgångsfaktorer från e-butiken i den fysiska butiken och vice versa? Ja, Framgångsfaktorerna ser man oftast i e-handeln då det är en snabbare kanal och ger fler signaler. Om något går bra i e-butiken ändvänder man samma produkt i butikerna. Om det är stor försäljning på en produkt beställer de oftast mer.
222		
223	Respondent 3	
224		
225		
226		
Porter kundens förhandling		
227	G	Finns det idag möjlighet att returnera en vara som är köpt Online i valfri butik?
228		Om nej, varför inte?
229	Respondent 3	Ja, det går att returnera i fysisk butik. Detta för att styrka vår ställning på marknaden och höja kundservicen (stort butiksnät och många kunder). Vi tar hand om returen till lagret och kunden slipper en returavgift
230		
231		
232		
Porter befintliga konkurrenser		
233	G	Vilken information om kunderna samlas in i databasen för CRM?
234	Respondent 3	Information som samlas in är vad kunderna godkänt och fyller i själv. Informationen sparas ett antal år och sedan tas det bort från register efter att man har fått en förfrågan om kunden inte vill aktivera sitt medlemskap. Det vill säga adress, personnr, telefonnummer och e-post som tidigare nämnts.
235		
236		
237		
238	G	Hur analyserar ni informationen om kunderna?
239	Respondent 3	Hur mycket dem köper för, vad för sorts köp, vilken genre de handlar inom.
240	G	Hur analyseras data om kundernas köp?

241	Respondent 3	Det område som man handlar mest i, vilken typ av inriktning som kunderna handlar på och i vilken butik.
242		
243	G	Hur används kundinformationen vidare?
244	Respondent 3	Vidare till nästa erbjudande, för att göra det relevant för kunden.
245	G	Har ni i framtiden tänkt erbjuda kunder personanpassade erbjudanden efter den kundanalys som gjorts?
246		
247	Respondent 3	Ja, de har vi redan.
248	G	Har ni några tankar om ytterligare förbättrings idéer?
249		Om ja, vad skulle det vara?
250	Respondent 3	Mycket mer trender mot enskild person, anpassa efter kunder både på webben och butik för att förbättra personsupplevelse. Checka in i butiken när man går in i en butik och efter var någonstans i butiken man befinner sig får man olika erbjudande efter vad man kollar efter.
251		
252		
253		
254	Avslutande frågor	
255	G	Har ni något annat att tilläga?
256	Respondent 3	Nej.
257	G&N	Då tackar vi för intervjun

Referenser

Al-Khalifa, H. S. (2008). Utilizing qr code and mobile phones for blinds and visually impaired people. In *Computers Helping People with Special Needs* (pp. 1065-1069). Springer Berlin Heidelberg.

Barnett, M. (2013). Omnichannel. *Marketing Week* (01419285), 44.

Blomqvist, H., Johan Dahl, J., & Haeger, T. (2004). *Relationsmarknadsföring*. IHM Publishing, Göteborg

Buttle, F. (2012). *Customer relationship management*. Routledge.

Chen, Y. L., Kuo, M. H., Wu, S. Y., & Tang, K. (2009). Discovering recency, frequency, and monetary (RFM) sequential patterns from customers' purchasing data. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(5), 241-251.

Chorafasa. D. (2001). Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials. USA: Auerbach Publicationer.

Clottey, T. A., Collier, D. A., & Stodnick, M. (2011). Drivers of customer loyalty in a retail store environment. *Journal of Service Science (JSS)*, 1(1), 35-48.

Curry A, Flett P & Hollingsworth I (2006): *Managing Information and Systems, The business perspective*. Routledge, London

Denscombe M. (2000): *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.

Eliasson. B & Kolar. C. (2006): *Affärsplanen - praktisk handledning för affärsplanerare*, Liber, Malmö

Eskilsson L. & Fredriksson C. (2010): *Butiken - Upplevelse, organisering och plats*, Liber, Malmö

Feinberg, R., & Kadam, R. (2002). E-CRM web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail web sites. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 432-451.

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

Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.

Grönroos C. (2008): *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrens*, Liber, Malmö

Hardgrave, B. (2012). Omnichannel Retailing. *RFID Journal*, 9(6), 38.

Hsiao, M. H. (2009). Shopping mode choice: Physical store shopping versus e-shopping. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45(1), 86-95.

Jacobsen D. I. & Thorsvik J (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. 3:e uppl, Studentlitteratur, Lund

- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- Kotler P. (2003): *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*, Pagina/Optimal, Sundbyberg
- Lim, H., & Dubinsky, A. J. (2004). Consumers' perceptions of e-shopping characteristics: an expectancy-value approach. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 500-513.
- Mossberg, L., & Sundström, M. (2011). *Marknadsföringsboken*. Studentlitteratur.
- Monk, E. & Wagner, B (2009): *Concepts in Enterprise Resource Planning*. 3rd ed. Course Technology Cengage Learning, Boston, Massachusetts
- Nordfält J. (2007): *Marknadsföring i butik - Om forskning och branchkunskap i detaljhandeln*, Liber, Malmö
- Pan, S. L., & Lee, J. N. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95-99.
- Peelen, E. (2008): *Customer Relationship Management*, Financial Times / Prentice Hall, Harlow
- Porter, E. M. (1998): *On competition*, Harvard Business School Press, Harvard
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2008): *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö
- Schoder, D., & Madeja, N. (2004). Is customer relationship management a success factor in electronic commerce? *Journal of Electronic Commerce Research*, 5(1), 38-53.
- Stukát, S (2005) *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund
- Torggler, M. (2009). The functionality and usage of CRM systems. *environment*, 30(41), 47.
- Wong, A., & Sohal, A. (2003). Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of services marketing*, 17(5), 495-513.
- Woodside, J. (2011). Business Intelligence Best Practices för framgång. *arbetet i International Conference on Information Management & utvärdering*, 556-562.
- Wu, S. I., & Li, P. C. (2011). The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 262-271.