



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Att sätta ord på siffror

Hur kunddata tillför värde till dagligvaruhandeln

Charlotte Carlberg

Sara Runnstrand

Antal ord: 12.326

Gruppenr: 22

Handledare:
Eerika Saaristo

Examensarbete
VT 2022

Förord

Detta examensarbete har skrivits under vårterminen 2022, vilket var det avslutande momentet på kandidatprogrammet Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Vi vill rikta ett stort tack till alla intervjupersoner för ett engagerat deltagande och bidrag till arbetet. Därutöver vill vi tacka vår handledare Eerika Saaristo som varit stöttande och gett oss nya perspektiv på vårt arbete.

Helsingborg, 25 maj 2022

Charlotte Carlberg & Sara Runnstrand

Sammanfattning

Titel: Att sätta ord på siffror - hur kunddata tillför värde till dagligvaruhandeln

Författare: Charlotte Carlberg & Sara Runnstrand

Handledare: Eerika Saaristo

Idag finns tekniken och verktygen för att ta fram siffror, men vad siffrorna egentligen betyder och hur de ska förstås för att skapa värde är däremot tvetydigt. Syftet är att bidra med djupare förståelse för hur insamlad kunddata tillför värde till aktörer i dagligvaruhandeln. Metoden för denna uppsats är baserad på kvalitativa intervjuer med ett fallföretag i dagligvaruhandeln. Studien har en induktiv ansats, vilket innebär att det empiriska materialet har styrt innehållet av arbetet. Intervjuerna har sedan analyserats ur teorin om kundrelationer, customer relationship management, värdeskapande och lojalitet. Slutsatsen från denna studie är att kunddata kan tillföra värde för organisationer när företag kan omvandla siffror till ord. Kunddata blir därigenom värdefullt om företag kan lära känna kunden bakom siffrorna och ge rätt erbjudande till rätt kund, samt ha förståelse för att all information är viktig och det krävs tid för att kunna sälla i data. När data omvandlas till insikter om verkligheten finns potential till att skapa värde för företag.

Nyckelord: Kunddata, kundrelationer, customer relationship management, värdesamskapande, lojalitet.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Problemdiskussion	7
1.2 Syfte och frågeställning	8
2. Metod	9
2.1 Intervjuer	10
2.2 Urval	11
2.2 Genomförandet av intervjuer	12
2.3 Analys av material	13
2.4 Etiska riktlinjer	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Kundrelationer	15
3.2 Customer relationship management	16
3.3 Värdeskapande	17
3.4 Lojalitet	18
3.5 Samband mellan begrepp	19
4. Analys	21
4.1 Lära känna kunden bakom siffrorna	21
4.2 Rätt erbjudande till rätt kund	25
4.3 All information är viktig	27
4.4 Tid för att kunna sålla i data	30
5. Diskussion	33
5.1 Processen från siffror till ord	33
5.2 Varför man ska sätta ord på siffror	34
6. Slutsats	36
6.1 Förslag på vidare forskning	37
Källförteckning	38
Bilagor	41
Intervjuguide	41

1. Introduktion

Idag lever vi i ett digitaliserat informationssamhälle som präglas av mängder av data och information, vilket har kommit att bli en viktig del i all produktion (Lundqvist & Bohman 2008, s. 5). Enligt framtidsrapporten gjord av ICA (2020, s. 20) tillsammans med forskare, futurister och entreprenörer förutspås data bli ännu mer närvarande i framtiden. Rapporten förklarar att den teknologiska utveckling som skett de senaste årtionden har möjliggjort att företag kan samla information och data om sina kunder. Information samlas in konstant och idag besitter företag mängder av olika data.

Olika företag väljer att samla in olika typer av data där syftet med den också kan variera. Företag som exempelvis Superoffice (u.å) och Lime Technologies (u.å) menar att deras kunddatasystem ska hjälpa andra företag att effektivisera och bidra med insikter för att skapa bättre kundupplevelser. När kunden handlar så registreras köpet, vilket ger mängder av information till företag och samtidigt samlar kunden poäng till sitt medlemskort som genererar erbjudanden och bonusar (Kumar & Reinartz 2018, s. 182). Vidare finns data närmare bestämt i tre nivåer; profildata som kunden själv anger, beteendemässig data utifrån vad kunden har gjort för val och köp samt emotionell data utifrån vad kunden känner (Boström & Sundström 2022, s. 158). Informationen kan sedan användas av företag för att kunna specificera erbjudanden som möter kundens individuella profil och beteende (Hernant & Boström 2011, s. 279).

Genom anpassade erbjudanden kan företag visa intresse och omtanke för kundens behov och önskemål, vilket vidare kan leda till kundnöjdhet i relationen (Hernant & Boström 2011, s. 278). Enligt ICAs framtidsrapport (2020, s. 17) vill tre av fyra entreprenörer göra människors liv enklare, där data är nyckeln till optimal bekvämlighet för kunder. Framtidsrapporten beskriver även data som en relation, där information i sig inte har värde, men blir värdefull för de företag som vill anpassa erbjudanden utifrån individuella preferenser i syfte att skapa smidigare och effektivare livsstil för kunder. Relationer i sig drivs av interaktioner och att ömsesidigt dela information (Peppers & Rogers 2004, s. 35). Likaså kan kunddata bli värdefull om den ömsesidigt delas mellan parter och kan användas i interaktion med kunder. Data kan således hjälpa företag att uppmärksamma sina kunder och anpassa utbud och tjänster för kundernas individuella behov. Vargo och Lusch (2004, s. 10) menar att det är i användningen av information som företag har möjlighet att skapa värde till kunder och få konkurrensfördelar.

Informationen i sig är sällan konsekvent och uppenbar, vilket kan försvåra förståelsen och förutsägbarheten. Hur företag ska göra för att agera värdeskapande för kunder är oviss, eftersom det är en pågående process som varierar beroende på kund och kan också ändras över tid (Peppers & Rogers 2004, s. 30). Företag kan välja att samla in både beteendemässig och emotionell data som ger insikter om hur kunden agerar och känner inför ett företag (Boström & Sundström 2022, ss. 158-159). Dock menar Treadgold och Reynolds (2018, ss. 22-23) att det inte endast finns en väg till köp, utan köpbeteende kan variera mellan olika typer av kunder, produktkategorier och lokalisering av köpare och produkter. Det är också grundläggande att förstå att en kundrelation inte bara består av mätbara transaktioner, utan inse varför kunder väljer att handla hos dem. Emellanåt kan det vara svårt att mäta anledningen till att kunder återvänder, det kan antingen vara för att kunden är nöjd och känner en tillgivenhet för företaget eller för att valet är nära och bekvämt för kunden (Boström & Sundström 2022, s. 153). Även om det är viktigt att få insikter om kundernas agerande och känslor, så kan anledningen till ett beteende vara svårtolkat eftersom kunder kan agera och ange känslor utifrån normer (Boström & Sundström 2022, s. 161).

Just dagligvaruhandeln har möjlighet att samla information om kundernas köpvanor och köpbehov, men som tidigare nämnt kan köpbeteende variera mellan produktkategorier och kunder. I ICAs framtidsrapport (2020, ss. 43-44) beskrivs framtidens handel som en totalhandel med integrering av online, offline, logistik och data, särskilt kopplat till dagligvaruhandeln som är den mest frekvent köpta kategorin. Fortsättningsvis menar framtidsrapporten att år 2030 kommer de butiker som lärt känna sina kunder bäst och skapa värde genom bekvämlighet vara marknadsledare. Peppers och Rogers (2004, s. 255) förklarar att kunder som gör rutinköp helst inte vill ha valmöjligheter, utan vill hellre köpa de produkter som de känner till och brukar handla. Just dagligvaruhandeln har kommit långt vad gäller anpassade erbjudanden som är relevanta för sina kunder (Fischer & Sovré 2016, s. 10).

1.1 Problemdiskussion

Tidigare forskning har länge studerat relationsmarknadsföring och dess vikt för att skapa långsiktigt lönsamma kundrelationer (Gummesson 2002; Chen, Yen, Li & Ching 2009). ICAs framtidsrapport (2020, s. 50) över hushållskonsumtionen hävdar att sju av tio företag instämmer att de måste ha kunskap om sina kunder för att förstå kundens individuella behov och därefter kunna anpassa produkter och tjänster för att skapa lojalitet. Det finns sålunda ett intresse av att samla kunddata för att skapa förståelse för sina kunder. Idag tycks det inte vara en fråga om data bör användas eller inte, utan användningen av kunddata kommer vara en viktig komponent i framtiden.

Däremot finns också forskning som menar att det kan vara utmanande för företag att veta hur de ska agera på den data och information som samlas in (Treadgold & Reynolds 2016, s. 20). En del företag samlar in data utan att veta vad de ska använda den till (Johansson, Sundström, Sundell, König & Balkow 2016, s. 16). Även Postnord (2022) förklarar att flera företag idag har svårt att förstå hur och vad kunddata ska användas till, eller på vilket sätt den ska bidra till företaget. Mot denna bakgrund tycks det vara någorlunda tvetydigt hur företag ska agera på kunddata och hur den ska bidra till att förstå kunder. Saarijärvi, Karjaluoto och Kuusela (2012, s. 596) förklarar att det finns utmaningar i att få kunddata till insiktsfull information. Författarna menar att det krävs ytterligare forskning som kan visa på relationen till tidigare forskning och skapa djupare förståelse för fenomenet kunddata och dess fulla potential.

Sammantaget ställs vidare krav på dagligvaruhandeln att känna och förstå sina kunder, vilket har gjort att flera företag idag samlar in kunddata. Trots att kunddata har studerats tidigare i forskning av customer relationship management (Peppers & Rogers 2004; Payne & Frow 2006; Kumar & Reinartz 2018) så är användningen komplex och flertal företag uppger att de inte vet vad de ska använda informationen till. Mot bakgrund av dagligvaruhandelns mångsidighet i köpbeteende, samt att de kommit långt i utveckling av personliga erbjudanden hade det varit intressant att studera denna bransch vidare. Genom att studera dagligvaruhandeln kan vi skapa förståelse för hur företag i liknande kontexter kan använda kunddata på ett värdefullt sätt. Idag finns alltså tekniken och verktygen för att ta fram siffror, men vad siffrorna egentligen betyder och hur de ska förstås för att skapa värde är däremot tvetydigt. Denna studie ämnar inte åt att instruera hur kunddata ska användas, men har som avsikt att fördjupa förståelsen för potentialen av data och hur den kan tillföra värde.

1.2 Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet i denna studie är att utifrån en kvalitativ studie bidra med djupare förståelse för hur insamlad kunddata tillför värde till aktörer i dagligvaruhandeln. Genom att besvara syftet kan studien ge förståelse för hur butiker och centrala avdelningar inom organisationer förvaltar kundinformation för att omvandla siffror till agerande. Dessutom ges indikation på vad som krävs för att arbeta med kunddata. Därigenom ges insikter om hur information om kunder kan vara värdeskapande för dagligvaruhandeln.

2. Metod

Denna uppsats utgår från kvalitativ forskning för att kunna studera hur dagligvaruhandeln skapar värde av kunddata. Den kvalitativa forskningen bidrar med nyanserade beskrivningar av intervjupersonens perspektiv och tolkning av situationer (Kvale & Brinkmann 2014, s. 47). För att kunna besvara vårt syfte i denna uppsats behöver vi ta ett tolkande perspektiv av ord och berättelser för att beskriva olika åsikter och synpunkter. Den kvalitativa metoden fokuserar på sådant som inte kan beskrivas i siffror, utan bidrar till att förstå processer, betydelser och kvaliteter (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 13). Mot bakgrund av studiens syfte att fördjupa förståelsen för hur data tillför värde, behöver vi beskrivningar av kunddataprocesser och företags syn på dessa.

Fortsättningsvis utgår denna studie från det insamlade materialet för att generaliseras inom den teoretiska referensramen, vilket innefattar en induktiv forskningsansats. Induktiv ansats innebär att det kvalitativa materialet av intervjupersonernas tolkningar, tankar och avsikter analyseras (Gioia, Corley & Hamilton 2012, s. 17). Vi valde denna metod för att låta det empiriska materialet styra innehållet av studien för att låta deras perspektiv ta plats. På så vis har materialet induktivt kodats för att identifiera mönster och potentiella förklaringar till mönster. En induktiv ansats kan dessutom möjliggöra ett mer flexibelt förhållningssätt och öppnar upp för olikheter (Gioia, Corley & Hamilton 2012, s. 26). Mot bakgrund av att arbetet förhåller sig till detta har denna uppsats kunnat öppna upp för fler mångtydigheter och skapa djupare förståelse för den faktiska verkligheten.

För att få djupare förståelse för hur företag förvaltar kunddata har vi gjort en fallstudie på ett företag i dagligvaruhandeln som fokuserar på att förstå och lära sig mer av olika roller inom ett och samma företag. Gioia, Corley och Hamilton (2012, s. 24) förklarar att studier av fallföretag har möjlighet att generalisera förståelse som vidare kan överföras till andra miljöer. Syftet med att studera ett fallföretag är att få djupare förståelse för hur ett företag som utgår från gemensamma mål och insamling av data kan ur olika perspektiv beskrivas och förstås. Fallföretaget är en av de dagligvarukedjor som är bland de företag med störst marknadsandelar i Sverige (Delfi Marknadspartner & Dagligvarunytt 2021). Organisationen består av flera butiker över hela Sverige i olika storlekar. Företaget har flera anställda centralt som arbetar direkt med kundrelationer och kundinformation, men också marknadschefer, butikshefer och butikägare som har ansvar för arbetet ute i butikerna. Eftersom flera företag

i dagligvaruhandeln är i ungefär samma storlek (Delfi Marknadspartner & Dagligvarunytt 2021) och arbetar på liknande sätt skulle fallstudien kunna bidra med förståelse till dagligvarubranschen. Bryman (2020, s. 468) menar att täta beskrivningar av fallet gör att materialet även bedöms vara applicerbart till andra miljöer. Med hjälp av citat och analys blir således fallföretaget ett verktyg som skildrar en empirisk illustration av fenomenet.

2.1 Intervjuer

Det empiriska materialet i denna uppsats har samlats in genom nio djupintervjuer som varade ungefär en timme vardera. Genom kvalitativa intervjuer kan vi få ta del av beskrivningar och berättelser kring ämnet, samt lämna utrymme för intervjupersonen att fokusera på de teman de är intresserade av (Bryman 2020, s. 563). På så vis har metoden kunnat bidra med förståelse för hur fallföretaget arbetar och därmed besvara uppsatsens frågeställning. Eftersom uppsatsen presenterar en version av verkligheten och utgår från den sociala versionen som skapas av sociala aktörer har uppsatsen en konstruktionistisk utgångspunkt. Bryman (2020, s. 58) menar att konstruktionism betyder att en forskare endast presenterar en specifik version av verkligheten, vilket innebär att förståelsen för sociala företeelser hela tiden kan utvecklas. Kvalitativ forskning är ett tolkande av ord, snarare än att fastställa något i siffror (Bryman 2020, s. 454). Denna studie ökar förståelsen för fenomenet genom att tolka intervjupersonernas ord, beskrivningar av situationer och agerande.

Intervjuerna var av semistrukturerad form, vilket innebär att de hade en förutbestämd intervjuguide med ämnen och frågor som ansågs relevanta att diskutera. Semistrukturerade intervjuer har också möjlighet till viss frihet och flexibilitet att kunna anpassa utefter vad intervjupersonerna svarar (Bryman 2020, s. 563). Intervjuguiden i denna uppsats (se bilaga) utgick från följande teman; *inledande frågor*, *kundfokus*, *kundinformation*, *övrigt*, samt några specifika frågor till de som arbetar centralt. De förbestämda frågorna baserades utifrån tidigare förkunskaper inom ämnet, och var utformade för att kunna vara öppna och tillåta intervjupersonen att beskriva utförligt och fritt. En till viss del öppen intervju kan således bidra med olika infallsvinklar av vad personer upplevt, känner och beskrivningar av hur personen agerar, vilket gör det möjligt att fördjupa sig i det som är intressant och särskiljande i varje enskild intervju. Genom nyanserade beskrivningar skildras de variationer och skillnader som ett fenomen kan ha, och bidrar med förståelse snarare än en fast kategorisering (Kvale & Brinkmann 2014, s. 47).

Intervjuer är således lämpligt för att få olika perspektiv och beskrivningar kring ett ämne. I och med att denna uppsats utgår från ett kvalitativt perspektiv ska slutsatserna inte vara generaliserbara, vilket gör att nio intervjuer kan ge tillräckligt med förståelse för fenomenet. Däremot finns en risk att respondenter inte är helt sanningsenliga eller inte minns helt, vilket gör att observationer kan vara fördelaktigt för att direkt iaktta beteende (Bryman 2020, s. 337). Sålunda hade vi istället kunnat göra observationer som hade kunnat visa på hur företag i praktiken använder kunddata och se hur processen faktiskt går till. Dessutom hade vi kunnat få ett mer generaliserbart resultat om vi hade använt enkäter, men det ger endast kortare svar som inte bidrar med djupare förståelse. Vi ansåg däremot att observationer och enkäter inte hade gett den djupa förståelse för dagligvaruhandelns aktörer och dess syn på kunddata och hur det kan vara värdeskapande för dem.

2.2 Urval

Som tidigare nämnt är studien en fallstudie på ett utvalt företag, där intervjuerna är med personer i olika befattning inom fallföretaget. Intervjupersonerna har alltså olika roller och till viss del olika ansvarsområden, men har gemensamt att arbeta med kunder och kunddata. Vi valde dessutom att både intervjua personer som är anställda centralt på fallföretaget och personer som är arbetar i butikerna runt om i Sverige. Anledningen var att vi ville få olika perspektiv och insikt i hur olika aktörer i dagligvaruhandeln använder kunddata och hur den kan vara värdefull på olika sätt. Genom att intervjua olika roller får vi varierande berättelser som ger flera infallsvinklar till fenomenet och kan bidra med djupare förståelse. Urvalet av intervjupersoner har varit målstyrt eftersom vi har tagit kontakt med personer vi sett arbetar i roller som berör ämnet. Det målstyrda urvalet innebär att forskaren strategiskt väljer ut deltagare som är relevanta för forskningsfrågorna (Bryman 2020).

För att hitta intervjupersoner har vi sökt i Googles sökmotor efter fallföretagets namn i relation till ord som kunddata, customer relationship management, kundrelationer, och dessutom har vi sökt efter kontaktuppgifter till olika butiker i Sverige. När vi har kontaktat intervjupersonerna har vi gjort det både via mail och telefon, där vi förklarat arbetets syfte, ämne och förutsättningar. Intervjuer bokades sedan in med de personer som svarade när vi kontaktade dem och var intresserade av att ställa upp.

Tabell 1. Intervjuöversikt

Intervjuperson	Information	Plats	Datum	Längd	Inspelad
Butikschef A	Mindre butik	Microsoft Teams	2022-04-26	52:07	Ja
Butikschef B	Större butik	Zoom	2022-04-27	54:51	Ja
Butiksägare	Mindre butik	Microsoft Teams	2022-05-19	55:46	Ja
Marknadschef A	Större butik	Zoom	2022-04-27	58:10	Ja
Marknadschef B	Större butik	Zoom	2022-04-29	39:34	Ja
Marknadsansvarig	Marknads- & digitalansvarig blommor, centralt	Microsoft Teams	2022-05-20	49:23	Ja
Kategorichef	Frukt & grönt, centralt	Zoom	2022-04-29	1:02:23	Ja
Kundutvecklingschef	Centralt	Microsoft Teams	2022-05-02	49:11	Ja
Lojalitetsutvecklare	Centralt	Zoom	2022-05-05	1:03:11	Ja

2.2 Genomförandet av intervjuer

Som tabellen intervjuöversikt visar genomfördes nästintill hälften av intervjuerna via Zoom, och andra hälften utfördes på Microsoft-Teams. Anledningen är att vi erbjöd båda alternativen för att intervjupersonen skulle ha möjlighet att välja den plattform som personen kände sig mest bekväm med. Till samtliga intervjupersoner skickade vi ut ett mail med inbjudan till mötet, samt en länk till mötesrummet. Båda intervjuerna deltog under samtliga intervjuer, bortsett från en intervju på grund av sjukdom. Genom att båda deltog kunde ansvaret fördelas mellan olika teman, och därmed kunde den ena förbereda frågor och den andra kunde fokusera på att lyssna och ställa följdfrågor ifall intervjupersonen inte utvecklade sina svar.

Varje intervju inleddes med att hälsa intervjupersonen välkommen och presentera upplägget på intervjun, samt ge information om studiens syfte och etiska förhållningssätt. Därefter fortsatte intervjun utefter intervjuguiden men ordningen på frågorna blev utefter vad personen berättade. Intervjun var upplagd på så vis att intervjuerna ställde frågor till intervjupersonen som tilläts ge beskrivningar om sina erfarenheter och syn på saker. För att få rikt material krävdes ibland att vi ställde en del följdfrågor för att specificera eller ge intervjupersonen chans att utveckla sina svar. Ibland räckte det även med att pausa och låta intervjupersonen tänka efter för att sedan fortsätta sitt svar.

2.3 Analys av material

Efter att alla intervjuer var genomförda har allt det inspelade materialet transkriberats. Det innebär att intervjun överförs från inspelad ljudfil till skriftspråk (Kvale & Brinkmann 2014, s. 144). Det transkriberade materialet från intervjuerna blev på totalt 108 antal sidor. De nio intervjuerna har gett ett empiriskt material som både innehåller likheter och skillnader mellan intervjupersonerna, men vi märkte också att svaren började bli återkommande. När materialinsamlingen inte bidrar med några nya infallsvinklar utan bara bekräftar det som tidigare sagts finns en teoretiskt mättnad (Bryman 2020, s. 688). Av den anledning har våra nio intervjuer bidragit med tillräckligt rikt material, och ytterligare intervjuer hade troligen bekräftat det som tidigare intervjupersoner redan sagt.

Vidare förklarar Rennstam och Wästerfors (2015, s. 101) att det insamlade materialet sedan möts av tre problem: kaosproblemet, representationsproblemet och auktoritetsproblemet. För att få ordning på det transkriberade materialet har vi markerat, differentierat och radat upp olika sorters data för att få en överblick och få grepp om dess detaljer. Kodningen av materialet skedde i takt med transkribering av materialet i form av att identifiera nyckelord; kundfokus, relevans, helhet, tidsaspekt, förväntningar och personligt. Trots att materialet sorterat kan det bli ett överflöd, vilket leder till att materialet behöver reduceras för att besvara representationsproblemet (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 103). I takt med att fler intervjuer genomfördes började mönster mellan nyckelorden att urskiljas, vilket formade analysens teman. Både teman och citat har valts ut för att kunna besvara uppsatsens syfte och kunna analyseras utifrån tidigare forskning. Den typ av kategorisk reduktion innebär att detaljgranska en mängd data utan att negligera helheten (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 135). Därav lyftes även olika citat fram som skilde sig mellan olika intervjupersoner. Dessutom för att ge en rättvis bild speglar resultatet en jämn fördelning av olika åsikter och respondenternas uppfattning i relation till arbetets syfte och frågeställning.

I denna uppsats kopplades det utvalda materialet sedan ihop med teorier ur avsnittet teoretisk referensram för att analyseras. Argumentationen innebär att teoretisera materialet för att visa vad studien bidrar med, vilket kan minska auktoritetsproblemet (Rennstam & Wästerfors 2015, ss. 139-140). Även om analysen bygger på teorier ska tidigare kunskaper inte påverka utfallet av intervjun eller tolkning av respondenternas svar, utan resultatet ska vara korrekt och representativt (Kvale & Brinkmann 2014, s. 111). Vid osäkerhet vad intervjupersonerna

har sagt har materialet respondentvaliderats, vilket innebär att vi har återkopplat till intervjupersonerna för att kontrollera att transkriberingar har blivit korrekt tolkade och ger en rättvis bild. Kvalitativ forskning söker inte efter lösningar på problem, utan försöker istället hålla sig öppen till att hitta dilemman och mångtydigheter (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 144-145). Eftersom analysen kopplar ihop resultat med tidigare teorier bygger denna uppsats vidare på tidigare forskning och kommer fortsatt att bidra till framtida studier.

2.4 Etiska riktlinjer

I forskningsstudier är det viktigt att ta hänsyn till de etiska riktlinjerna; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2020, ss. 170-171). Enligt informationskravet ska samtliga intervjupersoner blivit informerade om syftet med studien och därefter i enlighet med samtyckeskravet lämnat samtycke till sitt deltagande (Kvale & Brinkmann 2014, s. 107). För att säkerställa samtycke till intervjun inleddes varje intervju med information om syfte och etik, för att därefter ge ett frivilligt samtycke till att delta i intervjun. Intervjupersonerna blev även informerade om att de kunde avbryta intervjun eller avstå från att svara på frågor.

Uppgifter och svar från respondenterna behandlas konfidentiellt i denna uppsats, vilket innebär att personer och företag hanteras med anonymitet i uppsatsen. Syftet med anonymitet är att intervjupersonen ska känna sig skyddad och kunna delta i intervjun utan att deltagandet senare ska ge konsekvenser för individen (Kvale & Brinkmann 2014, s. 109). Det kan också ge möjlighet att intervjupersonerna ger en mer sanningsenlig bild av sin situation. Vidare har materialet i enlighet med nyttjandekravet endast använts i denna studie och har varit tillgängligt för uppsatsens författare, handledare och kursledare, men respondenterna är informerade om att den slutliga uppsatsen är en offentlig handling. Genom att förhålla sig till ovanstående riktlinjer och krav tar arbetet ansvar för att bidra till trygghet för respondenternas deltagande i studien (Kvale & Brinkmann 2014, s. 107).

3. Teoretisk referensram

Kunddata används flitigt i kundorienterade processer, och för att förstå hur data relaterar till kundorienterade processer behöver vi fördjupning i det teoretiska forskningsfältet. Tidigare forskning menar att syftet med kundrelationer är att skapa värde och utveckla långvariga relationer med lojalitet (Gummesson 2002; Peppers & Rogers 2004; Payne & Frow 2006). Kundrelationer är fundamentala, vilka kan styras utifrån customer relationship management för att kunna skapa värde och lojalitet (Kumar & Reinartz 2018). Därigenom har insamling och analys av data blivit betydelsefullt för att styra kundrelationer (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela 2012). Mot denna bakgrund finns en koppling mellan kunddata och kundrelationer, där kunddata kan användas för att skapa värde och utveckla lojalitet. Nedan diskuteras tidigare teorier för att fördjupa förståelse för grunden av kundrelationer, customer relationship management, värdeskapande och lojalitet, och vidare ge ökad förståelse för hur kunddata kan vara värdefullt för företag.

3.1 Kundrelationer

Relationen mellan företag och kund liknar andra relationer, och det är därför viktigt att förstå vad det är som utgör och driver en relation mellan två parter. Peppers och Rogers (2004, s. 35) förklarar att en relation är något som är ömsesidigt mellan två parter, där båda är medvetna om relationens existens och har lika möjlighet att påverka relationen. Vidare menar författarna att relationer drivs av interaktion, formas av ömsesidig delning av information och upprepar sig själv naturligt utifrån den historia som finns mellan parterna (Peppers & Rogers 2004, s. 36). Utifrån detta perspektiv tycks relationer vara föränderliga och formbara utefter varje part i relationen.

Relationer har länge varit centralt för företag, men det skedde ett skifte i synen på marknadsföringen som gick från transaktionsbaserad till relationsstyrning för att bibehålla kunder (Chen et al. 2009; Payne & Frow 2006). Även om det har skett ett skifte så är det fortsatt viktigt att sätta kunden i centrum i relationsmarknadsföring för att samskapa värde (Gummesson 2002, s. 54). Relationsmarknadsföring handlar om ansträngningen att skaffa, underhålla och förbättra relationen med kunder genom att tillhandahålla överlägsen service och uppfylla löften (Chen et al. 2009, s. 286). För att kunna bygga tillit, tillfredsställa kunder och skapa värde behöver företagen utveckla förståelse för sina kunder. Genom att ha kundfokuserad relationsmarknadsföring kan relationen även vara gynnsam för företag

(Gummesson 2002, s. 54). Eftersom relationer bygger vidare på historik blir relationerna mer effektiva med tiden och företag vet vad deras kunder har för behov och önskemål (Peppers & Rogers 2004, s. 36). På så vis menar Chen et al. (2009, s. 286) att behålla befintliga kunder är fem gånger mindre kostsamt än att attrahera nya.

3.2 Customer relationship management

Ett sätt att arbeta med kundrelationer är genom customer relationship management. Utöver att förstå sina kunder fokuserar customer relationship management mer på den teknik och process som används i kundrelationer. Fenomenet har studerats i årtionden, men synen och definitionen av processen har däremot utvecklats och haft olika fokus. En del forskning menar att fenomenet handlar om att behålla befintliga kunder och försöka öka sin kundbas (Payne & Frow 2006, s. 136). En del definerar customer relationship management “making managerial decisions with an end goal of increasing the value of the customer base through better relationships with customers, usually on an individual basis” (Peppers & Rogers 2004, s. 33). Utifrån detta syftar begreppet till att få företag att skapa bättre kundrelationer, där den individuella aspekten är central. Dowling (2002, s. 96) menar däremot att det finns en problematik med att företag försöker styra relationer eftersom det ger lite utrymme för kunden att påverka relationen.

Sedan customer relationship management introducerades i början av 1990 har begreppet utvecklats i vågor. Saarijärvi, Karjaluoto och Kuusela (2012, s. 585) förklarar att till en början förknippas begreppet med insamlandet, förvarandet och analys av kunddata och andra aktiviteter för att styra kundrelationer. Därefter skedde ett skifte, där den teknologiska lösningen som hanterade kunddata utvecklades till att ses som en strategi, filosofi och kapacitet för att hantera kundrelationer. Dessutom började forskning tydliggöra skillnaderna mellan taktisk, operationell och strategisk syn på customer relationship management (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela 2012, s. 585). Customer relationship management började länkas till relationsmarknadsföring, särskilt one-to-one och mass-customisation. Fortsättningsvis blev forskningen komplex och inkonsistent (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela 2012, s. 586). Fokus blev mer på kundens livstidsvärde, adoptering och implementering av customer relationship management som strategi för att ge konkurrensfördelar.

Hur företag väljer att se på customer relationship management kan alltså vara betydelsefullt för effekten av användningen. Eftersom teknologin har utvecklats är det enkelt för företag att implementera ett customer relationship management-system för att få detaljerad information om deras kunder för att förstå deras behov och önskemål (Chen, Hsieh & Rai 2021, s. 6).

Utifrån informationen kan företag använda customer relationship management-verktyg för att rikta marknadsföring till deras mest lönsamma kunder, vilket kan leda till förväntningar om ett sådant resultat snarare än att se det som en process (Payne & Frow 2005, s. 169). En del gör misstaget att tro att datalösningar såsom ett customer relationship management-system kommer ge bättre kundrelationer (Payne & Frow 2006, s. 136). Även Chen et al. (2009, s. 285) förklarar att det behövs en helomfattande syn på customer relationship management för att kunna skapa värde för parter i relationen. Det är alltså inte systemet i sig som skapar de bättre kundrelationerna, utan det är hur företaget väljer att förstå den information de får fram via systemet och sedan väljer att agera på.

Fortsättningsvis presenterar Payne och Frow (2006, s. 138) customer relationship management ur tre perspektiv; strategisk, analytisk och operationell. Det strategiska innebär att se kundfokus som en strategi som innebär konkurrensfördelar. Det analytiska fokuserar på den teknologiska lösning som samlar in, förvarar och analyserar kunddata för att skapa förståelse för kunder, deras behov och produkter (Kumar & Reinartz 2018, s. 50). Exempelvis kan det handla om att analysera kundernas transaktionshistorik för att få insikter om hur ofta och hur nyligen kunderna handlar (Kumar & Reinartz 2018, s. 52). Det tredje perspektivet innefattar en operationell syn som innebär mer än en teknologisk investering för att lyckas skapa kundlojalitet, marknadsandelar och lönsamhet (Chen et al. 2009, s. 294). Operationell innebär de aktiviteter och processer som exempelvis lojalitetsprogram och värdeskapande (Kumar & Reinartz 2018, s. 39).

3.3 Värdeskapande

Det är vanligt att företag vill skapa värde i kundrelationer och det kan vara viktigt att förstå de tre steg som värdeskapandeprocessen innebär. Payne och Frow (2005, s. 170) förklarar att första steget handlar om att bestämma vilket värde företag kan ge sina kunder. Det andra steget är att fastställa vilket värde företag kan få från sina kunder. Tredje steget är att hantera värdeutbytet som innebär en process av värdesamskapande, vilket i sin tur maximerar livstidsvärdet för önskvärda kundsegment (Payne & Frow 2005, s. 172). Utifrån detta skapas

värde med kunderna, där både kunden och företaget får värde av relationen. Det sker således ett värdeutbyte som är ett samskapande av värde.

Hernant och Boström (2011, s. 278) menar att kunder exempelvis kan uppleva värde i relationer när företag visar intresse, omtanke och uppmärksamhet till kunden. Om kunden upplever tillfredsställelse och känner sig omhändertagen kan priskänsligheten minska och företag kan därmed säkra en del intäkter och minska behovet av kostnader för marknadsföring (Hernant & Boström 2011, s. 401). Kumar och Reinartz (2018, s. 181) förklarar att värdeskapande kan öka bibehållandet av kunder och skapa lojalitet i relationer, men bör däremot inte antas. Den typ av lojala relationer kan alltså vara värdeskapande för företag eftersom företag kan säkra sina intäkter.

Kunder kan också ses som värdesamskapare eftersom kunder erhåller företag med information som gör att företag enklare kan vara kundfokuserad. Vargo och Lusch (2004, s. 11) förklarar att värde skapas i relationen med kunder i en värdeskapande-process där kunden är den som bestämmer värdet. Kumar och Reinartz (2018, s. 26) menar att integrera kundens kunskap i värdeskapande är en bidragande faktor för att samskapa värde, antingen i form av att kunden är informationsgivare eller medutvecklare av erbjudanden. För att skapa värde är det centralt att samskapa erbjudanden som mobiliserar kunder, vilket således innebär att det är kunder som skapar värde i interaktion med företag (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne 2012, s. 54). Detta perspektiv kan vara centralt för att förstå att värdet skapas av både företag och kunden och sker i interaktioner. Att värde samskapas i praktiken av resursintegrering innebär att värde inte kan levereras av en aktör till en annan (Storbacka et al. 2012, s. 70). Teorin om värdesamskapande bidrar även med förståelse för hur lojalitet kan skapas och hur relationer utvecklas.

3.4 Lojalitet

Tidigare forskning har beskrivit lojalitet som ett resultat av något som någon gjort eller antytt att en återkommande kund motsvarar en lojal kund (Boström & Sundström 2022, s. 36). Den typ av forskning menar att när kunder är tillfredsställda med en produkt eller tjänst är det större chans att de blir lojala kunder, som leder till upprepade köp och ökad kundandel (Peppers & Rogers 2004, s. 30). För att bygga lojalitet behöver företag lyfta fram värde av deras produkter eller tjänster för att visa att de är intresserade av att skapa en relation till sina kunder (Peppers & Rogers 2004, s. 28). Samma författare anser att lojala kunder är mer

lönsamma eftersom dessa handlar mer över tid, återkommer och skapar nya intäktskällor genom word-of-mouth.

Inspirerat av tidigare forskning har Boström och Sundström (2022, s. 48) lanserat en ny definition på lojalitet; "Lojalitet är någons vilja att göra en känslomässig och/eller praktisk investering för att vidmakthålla en attitydmässig och/eller beteendemässig relation, så länge den upplevs som värdefull och relevant.". Att vara en återkommande kund kan till viss del vara en beteendemässigt lojal kund, men det betyder inte att kunden har en attitydmässig lojalitet (Peppers & Rogers 2004, s. 26). Beteendemässig lojalitet handlar om vad kunden gör, medan attitydmässig innebär de känslor och den uppfattning kunden har (Kumar & Reinartz 2018, s. 182). Den beteendemässiga lojaliteten kan påverkas av budskap som överraskar och förför kunden, exempelvis erbjudanden "bara för medlemmar" som leder till att kunden tar tillfälle i akt och köper igen. Den attitydmässiga lojaliteten påverkas istället av långvariga känslor som hängivenhet, trygghet och vana (Boström & Sundström 2022, s. 106).

Kumar och Reinartz (2018, s. 86) menar att bibehålla kunder är inte detsamma som att skapa lojala kunder, eftersom kunden kan göra flertal köp hos ett företag utan lojalitet. Kunden kan vara nästintill tvingad till att handla på ett visst ställe på grund av begränsat utbud, bekvämlighet eller prissättning. Kumar och Reinartz (2018, s. 183) menar därmed att det kan vara svårt att framkalla sann lojalitet i livsmedelsbutiker, eftersom kunden har lågt engagemang och drivs ofta av påtagliga överväganden som valuta för pengarna. Således kan det vara svårt att veta vilka kunder som faktiskt är lojala och vilka som handlar av andra anledningar.

3.5 Samband mellan begrepp

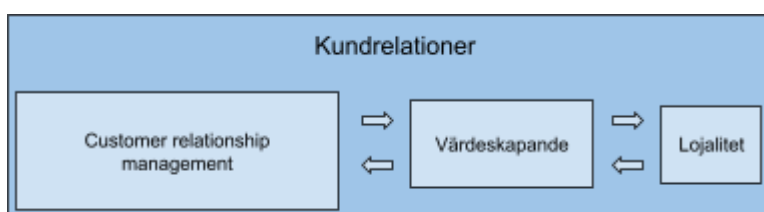
Vi vet idag att kundens upplevelse har påverkan på företags lönsamhet, däremot behöver företaget veta vilka detaljer inom relationen som påverkar kunden och på vilket sätt kundens förhållande till verksamheten påverkas. Boström och Sundström (2022, ss. 82-83) förklarar att rätt upplevelse kan leda till kundnöjdhet, som sedan leder till en form av lojalitet som slutligen leder till framgång för verksamheten. Men författarna menar att det är viktigt att företag är medvetna om hur och varför kunden upplever något på ett visst sätt. Payne och Frow (2005, s. 168) definierar customer relationship management som ett strategiskt tillvägagångssätt som kan ge möjlighet att använda data och information för att förstå kunder,

utveckla relationer och samskapa värde. Författarna menar att customer relationship management förenar relationsmarknadsföring med teknologiska funktioner i syfte att utveckla lönsamma och långsiktiga relationer. Även Chen et al. (2009, s. 294) förklarar att relationsmarknadsföring kan vägleda customer relationship management för att hitta rätt. Vidare kan kundinformation hjälpa företag att lära känna sina kunder för att förstå deras behov och önskemål för att resultera i värdeskapande (Kumar & Reinartz 2018, s. 184).

Enligt tidigare forskning ämnas customer relationship management till att skapa värde och lojalitet i kundrelationer. Kumar och Reinartz (2018, s. 5) menar att kundvärde är avgörande för customer relationship management eftersom det avser det ekonomiska värdet och marknadseffektiviteten av kundrelationer. Värdeskapande är också en central del i forskningen kring bevarande av kunder (Payne & Frow 2005, s. 172). Ur detta perspektiv kan customer relationship management vara en metod för att analysera och utnyttja teknologi för att fastställa tillvägagångssätt som maximerar livstidsvärdet för varje kund. Peppers och Rogers (2004, s. 30) menar att kundens nivå av tillfredsställelse kan vara relaterad till graden av lojalitet i kundrelationer. Dessutom anser Chen et al. (2009, s. 286) att den filosofiska grunden för customer relationship management är sammansättning av relationsorientering, kundbevarande och kundvärde.

Sammantaget visar tidigare forskning att teorier om kundrelationer, customer relationship management, värdeskapande och lojalitet kan skapa förståelse för varandra. Nedan i figur 1 presenteras en förenklad bild av begreppens förhållande till varandra. Figur 1 ska klargöra att det övergripande för företaget är kundrelationer, och för att styra dessa kan customer relationship management användas. Fortsättningsvis ska dataanvändning skapa värde för kunden och för företaget, vilket förhoppningsvis leder till lojalitet i relationen. Figur 1 visar också det motsatta, ifall företaget visar på lojalitet kan företaget skapa värde med kunderna och därmed stödja customer relationship management. Kundrelationer är alltså komplexa och kan utvecklas åt båda håll. Teorin kommer därmed att bidra med förståelse till analysen.

Figur 1. Kundrelationens omlopp



4. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet som insamlats genom intervjuer för att skapa förståelse för hur kunddata kan bidra med värde till aktörer i dagligvaruhandeln. Intervjuerna har bidragit med inblick i fallföretagets syn på kunddata och kundrelationer, samt beskrivningar och berättelser över hur de arbetar. Genom utvalda citat presenteras materialet som vidare analyseras i relation till den teoretiska referensramen. De olika delkapitel som presenteras nedan baseras på identifierade återkommande teman och komplexiteter som nämnts under intervjuerna. De teman är enligt följande: *lära känna kunden bakom siffrorna, rätt erbjudande till rätt kund, all information är viktig och tid för att kunna sålla i data*. Redan tidigt under intervjuerna nämnde flera av intervjupersonerna att de vill lära känna kunden, vilket tycks vara ett genomgående fokus i hela organisationen oavsett avdelning. I samband med detta nämndes relevans av rätt erbjudande till rätt kund för att kunna möta kundens förväntningar. Flera av butiks- eller marknadscheferna poängterade vikten av att använda olika typer av data för att skapa förståelse för helheten. Slutligen nämndes behovet av att kunna lägga mer tid på att samla in och analysera kundinformation i butikerna, däremot tycks det finnas för få resurser och för lite tid för att kunna ägna sig åt den aktiviteten i dagsläget. I nedan analys går vi djupare in i vad dessa teman innebär och hur de kan bidra till förståelse för hur fallföretaget använder kunddata.

4.1 Lära känna kunden bakom siffrorna

I flera av intervjuerna med butikerna tydliggjordes ett kundfokus med intresse att vara lyhörd och kunna möta kundernas önskemål. Även i intervjun med fallföretagets centrala kundutvecklingschef tycks kundfokus vara viktigt i hantering av kunddata och använda den på ett sätt som gynnar kunden.

Om vi inte har kunddata då kan vi inte vara relevanta, och är vi inte relevanta då kommer kunderna inte vilja handla hos oss. Det är min övertygelse, ju bättre kunddata vi har desto mer relevanta kan vi vara. Ju mer kunden litar på oss och låter oss få tillgång till kunddata, desto mer relevant kan vi vara till den kunden, och desto bättre kommer den kunden att tycka om oss och desto mer villig kommer kunden vara att ge sin data till oss, och desto bättre kommer vi kunna bli. Och så blir de en positiv spiral. Går man åt andra hållet, om kunden känner att vi gör något fel med kunddata och att det känns fel, då kommer vi veta mindre och då kommer vi ge sämre rekommendationer, och vi kommer vara mindre relevanta och kunden kommer tänka att de här vill jag absolut inte. Det är jättedåligt, och då kommer man hamna i en spiral åt andra hållet. (Kundutvecklingschef)

Kunddata tycks vara ett krav för att kunna vara relevant till kunden, men det tydliggörs också att kunden påverkar utfallet av hur väl företaget kan vara relevanta. Kunden har en påverkan på värdeskapandeprocessen, och kan också samskapa värde i interaktion med företaget, vilket både ger värde för kunden och företaget (Storbacka et al. 2012, s. 70). Kumar och Reinartz (2018, s. 26) menar att kundens roll är en typ av informationsleverantör som bidrar till värdeskapandet genom att dela med sig av information. Mot bakgrund av att kunden är medskapare av värdet av kunddata är det viktigt att företaget sätter kundens intresse först och får kunden att känna sig bekväm med att dela information. Enligt Kundutvecklingschefen är det viktigt att även tänka kundnytta i sitt etiska förhållningssätt till hantering av kunddata enligt dataskyddsförordningen General Data Protection Regulation (GDPR). Saarijärvi, Karjaluoto och Kuusela (2012, s. 595) menar att kunddata inte bör ses som något som ägs eller används endast till fördel för företag, istället ska kunddata nyttjas till fördel för kunderna. I enlighet med relationsmarknadsföring som innebär ett värdesamskapande ska interaktionen gynna alla parter i relationen för att fokusera på långa enskilda relationer än mängder av engångstransaktioner (Gummesson 2002, s. 54). Sålunda innebär ett kundfokus i syfte att samskapa värde också att det värdeskapande för fallföretaget.

Flera av intervjupersonerna uttrycker att det är viktigt att vara lyhörd och förstå sina kunder.

Jag var inne på det lite tidigare, att vi uppskattar otroligt mycket deras engagemang i sortimentsfrågor, det dagliga mötet, inspiration, kunna lösa kundens problem egentligen. Det är ju otroligt viktigt, de är ju i vår butik och vi är här för dem. Det handlar om att med hjälp av sortiment, layout och alltihopa i butiken och hela butikskommunikation och så det är klart att vi tillsammans med dem någonstans utvecklas. Och vi jobbar ju väldigt mycket med dom här nöjd kund-index undersökningar som görs också, och ur det får man ju jättemycket bra idéer. (Marknadschef A)

Citatet gör det tydligt att butiken arbetar kundfokuserat i syfte att få kunden nöjd. Även i intervjun med Butikschef A förklarades att de "vinner mer på att få en nöjd kund", eftersom butiken riskerar att förlora kunder som inte får sina förväntningar besvarade. Med hänsyn till att köpbeslut baseras på mer än lojalitet är det lättare att bli av med missnöjda kunder än att få nöjda kunder att återkomma (Kumar & Reinartz 2018, s. 22). Om kunden dessutom blir missnöjd med hur företaget behandlar klagomål kan andra konkurrerande butiker bli mer intressanta. Chen et al. (2009, s. 286) menar att relationsmarknadsföring handlar om att kunna erbjuda en personlig service och uppfylla kundens förväntningar. Utifrån detta är det viktigt att företag är kundfokuserade för att kunna utveckla djupare relationer med sina kunder. Anshari, Almunawar, Lim och Al-Mudimigh (2019, s. 99) förklarar att data kan

skapa personliga relationer som gör att lojala kunder känner sig viktiga och att relationen till företaget är meningsfull. Genom kundinsikter kan företag lättare möta förväntningar och därmed skapa värde till relationen, vilket kan förebygga missnöje eftersom företaget känner vad kunden vill ha och inte. Utifrån detta tycks kundinsikter hjälpa företag att skapa nöjda kunder och därmed skapa värde av sitt sortiment, kundmöte och butik.

Lojalitetsutvecklaren på fallföretaget säger: “internt inom [fallföretaget] visar det ju också att kunddata kan ge en ytterligare en dimension vid förståelsen för butikens behov, som inte går att förklara om man inte har just kunddatan”. Att ha kundfokuserad informationsteknik möjliggör att insamling av kunddata utgör ett stöd för verksamhetens aktiviteter, särskilt vid kundanpassning för att möta kundernas behov och förväntningar (Chen et al. 2009, s. 293). Med hjälp av att integrera data i olika processer erhåller företag bättre informationsresurser som kan effektivisera värdeskapande och konkurrens. Detta operationella perspektiv fokuserar på tekniken och funktionerna av customer relationship management av datainsamling och datahantering, som i sig inte ger direkt värde men syftar till att utveckla och förbättra processer (Kumar & Reinartz 2018, s. 50). Således kan tekniken i sig inte ge värde av kunddata, men det kan ge värde för företaget i utveckling av processer och bidra med insikter kring agerande.

Det gäller dock att inte endast fokusera på tekniska funktioner som effektiviserar customer relationship management, utan också att adressera relationsmarknadsföring som ett strategiskt och taktiskt perspektiv (Chen et al. 2009, s. 294). Enligt Kundutvecklingschefen finns det ett behov av att känna sina kunder för att möta de förväntningar kunderna har om personliga erbjudanden idag.

Så det är snarare att de är indignation, att folk blir irriterade över att vi inte är relevanta. Det är en väldigt stor skillnad från att “Vet du vad jag handlar?!” till “Du vet ju vad jag handlar, skärp dig ge mig bättre grejer!”. Och det tycker jag är en väldigt stor skillnad och det gör ju att det påverkar ju vårt jobb väldigt mycket. Det blir ju viktigare att vi får personaliseringen överallt, att det blir rätt sak till rätt kund överallt. Rätt sak till rätt kund kan vara rätt text, rätt bild, det kan vara rätt nöjeserbjudande ... ja det kan vara rätt bacon. (Kundutvecklingschef)

Enligt fallföretaget är det viktigt att veta vad kunden vill ha för att kunna skapa personifierade erbjudanden som möter kundens förväntningar. För att förstå och hantera kundernas förväntningar är det viktigt att förbättra relationen till sina kunder (Gummesson 2002, s. 43). Genom att personal tillhandahåller viktig information kan de bygga långsiktiga

relationer med kunder. Kumar och Reinartz (2018, s. 212) menar att det är viktigt att lyssna på sina kunder för att kunna tillfredsställa deras behov och därmed vara lönsam på lång sikt. Det betyder att företag som exempelvis kan erbjuda rätt sorts bacon kan visa att de faktiskt bryr sig om sina kunder och vet vad de vill ha. Boström och Sundström (2022, s. 116) förklarar att det kan vara små detaljer som gör kunder lojala, och om företag är medvetna om vilka detaljer som är lojalitetsfrämjande kan de fokusera på dessa och rikta erbjudanden. Genom kundcentrerade metoder finns alltså möjlighet att skapa kundnöjdhet och utveckla långsiktiga kundrelationer.

För att kunna använda kunddata på ett sätt som är kundfokuserat behöver siffrorna analyseras för att ge företaget information om hur verkligheten ser ut och hur de ska agera därefter.

Det kan vara exempelvis när jag sitter och utvärderar mina kampanjer, där jag tittar på försäljningen, där är ju siffror men det måste jag göra till en verklighet. Ja men varför har vi tappat här, eller varför har vi ökat här, är det för att kunden tycker det var ett bättre alternativ så vi ska fortsätta i den riktningen istället. Så man måste sätta ord på siffrorna. Och försöka att förstå vad som ligger bakom. Det är så jag tänker i alla fall för varje vecka går jag igenom kampanjerna och letar efter mönster, för sen när jag ska sätta kampanjerna för nästa år så har jag de här noteringarna med mig. Det här tyckte kunderna om, det här ska vi göra mer av. Så återigen att lära känna kunden som faktiskt finns bakom siffrorna. (Marknadsansvarig)

Enligt svaret ovan från Marknadsansvarig för blommor är det viktigt att förstå vad siffrorna visar och ta med sig insikterna för att förstå sina kunder. Chen et al. (2009, s. 294) menar att customer relationship management kan återspegla en organisations förmåga att kunna svara på kundernas efterfrågan. Däremot menar författarna att relationen behöver bli ännu djupare genom att utveckla förståelsen för sina kunder för att identifiera och fokusera på det som ger högt värde för kunderna. Chen och Popovich (2003, s. 686) förklarar att organisationer idag måste fokusera på att leverera högsta värde till kunder genom bättre kommunikation, snabbare leverans och personliga produkter och tjänster. Alltså kan kunddata skapa värde till företaget genom att ge information som gör att företaget kan göra rätt agerande som möter kundernas förväntningar, men det kräver en analys av informationen.

Relationsmarknadsföring som bygger förtroende, upprätthåller tillfredsställelse och ger värde, ger vidare färdriktning åt customer relationship management (Chen et al. 2009, s. 294). Enligt Gummesson (2002, s. 53) kan långsiktiga relationer ge långsiktig lönsamhet, vilket kräver att företagets agerande både gynnar företaget och kunden. Eftersom långsiktiga relationer innebär tillit, förtroende och insikter i varandras behov blir relationer effektivare med tiden

(Peppers & Rogers 2004, s. 36). Sammantaget kan kunddata vara nödvändigt för att få insikter om hur företaget bör agera för att tillfredsställa kunder. Genom kundcentrerad användning finns möjlighet att skapa långsiktiga relationer, vilket kan vara värdefullt för företaget.

4.2 Rätt erbjudande till rätt kund

Att vara kundcentrerad och lära känna kunden handlar om att vara relevant för kunden och tillhandahålla rätt erbjudande till rätt kund. I samtliga intervjuer berördes detta i samband med personliga erbjudanden och butikernas mål och vision. Genom att undersöka hur företagen försöker hitta rätt fördjupas förståelsen för hur kunddata används för att vara kundfokuserad.

Att varje kund ses som en individ snarare än att man försöker klassa in folk i olika grupper, för det tror jag sällan funkar lika bra. Så det handlar väl egentligen om att vi förenklar genom att vi blir relevanta och vi blir relevanta därför att vi använder data till att förstå varje person och göra rätt sak för varje person. (Kundutvecklingschef)

Citatet påvisar att fallföretaget använder data för att förstå varje enskild kund med anledning att kunna skapa relevans genom att ge rätt erbjudanden till rätt kund, istället för att klassa in personer i grupper. Detta är något som Kundutvecklingschefen menade var i linje med fallföretagets vision om att skapa enklare lösningar i vardagen för kunder. Kumar och Reinartz (2018, s. 165) förklarar att genom information om kundernas köp kan företag kommunicera personligt till sina kunder och därmed direkt påverka kundrelationer. Den typ av detaljerad information kan således ge frontpersonal tillgång till kunskap om sina kunder för att skapa förståelse för behov och önskemål (Chen, Hsieh & Rai 2021, s. 6).

Relationsmarknadsföring ser varje kund som en individ och föreslår kundanpassning för att interagera med kunder och bygga relationer med dem (Gummesson 2002, s. 51). Detta skiljer sig från traditionella marknadsföringsmetoder som ser kunden som statistik, decimaler och medelvärden för att kostnadseffektivt ta fram erbjudanden som når en större grupp med kunder. Kunddata kan således bidra med förståelse och kunskap om kunder för att kunna skapa förutsättningar för att anpassa relationer till varje kund. Detta tydliggör att en relevant användning av kunddata används för att gynna kunden, vilket fördjupar koncentrationen ännu mer om företaget faktiskt kan lyckas träffa rätt erbjudanden utifrån kundinsikter.

Även Marknadschef B tar upp vikten av att skicka rätt erbjudanden, men nämner också att rätt erbjudanden skapar förutsättningar för att lojalisera kunder. För att skapa kundrelationer beskrevs följande:

Som butik så återigen medarbetare, det går jag tillbaka till hela tiden för dom är superviktiga. Men sen även att vi skickar ut rätt erbjudanden, det är också mycket som bra priser, erbjudanden som ska gå ut och vi har ju ett system som gör att vi kan nå kunder via mail och då kan man även se vilken typ av kund det är. Till exempel så just håller jag på att skicka ut ett mail till baby- och barnproduktsköpande-kunder. Då går vi ut med en viss information till dom, till exempel att nu ska vi ha småbarns-vecka på vår onlinesida. Det kanske inte Agda som är 88 år är jättesugen på att ha. Så att sånt är ju viktigt också för att man ska känna att man lojaliserar rätt kund med rätt erbjudande. (Marknadschef B)

Kunddata används alltså för att skapa relevanta erbjudanden till varje kund, vilket framkommer vara i syfte att lojalisera sina kunder. Data över kundernas köpbeteende möjliggör för marknadsföraren att segmentera efter produktbehov, medan profildata kan ge information om hur enskilda kunder har svarat på tidigare kampanjer, samt kundens smaker, behov och preferenser (Kumar & Reinartz 2018, s. 212). Därigenom kan kunddata användas för att rikta sig till enskilda konsumenter, dock tycks butikerna enligt citatet ovan ändå gruppera kunder utifrån segment för att skicka ut erbjudanden. Enligt Boström och Sundström (2022, s. 48) måste båda parter i relationen anse relationen som värdefull och relevant för att kunna skapa beteendemässig och/eller attitydmässig lojalitet. Emellertid kan även segmenterade erbjudande vara relevanta för kunden och anses vara lojalitetsskapande. Med hänsyn till detta kan relevanta erbjudanden vara ett sätt för företag att försöka skapa en relevant relation till sina kunder med avsikt att skapa förutsättningar för lojalitet.

Även i en annan intervju förklaras att kunddata kan användas för att tillhandahålla rätt pris, rätt sortiment och rätt plats för att kunna driva konsumtion och försäljning. På så vis menar fallföretaget att de kan få kunderna att fortsätta handla och föredra deras butiker. Däremot menar Kumar och Reinartz (2018, s. 86) att kunder kan handla upprepade gånger hos ett företag utan lojalitet, vilket kan vara missvisande för företag. Det innebär att ifall ett annat alternativ skulle bli mer relevant i form av bekvämare, bättre läge eller bättre priser för kunden kommer kunden troligen byta butik. Upprepade köp handlar alltså om beteendemässig lojalitet, men behöver inte betyda att kunden har attitydmässig lojalitet (Peppers & Rogers 2004; Boström & Sundström 2022). Genom att utveckla långvariga känslor som trygghet och vana kan företag utveckla attitydmässig lojalitet hos kunder (Boström & Sundström 2022, s. 106).

Å andra sidan tycks det finnas ett intresse att inte bara vara relevant till enskilda kunder utan också ha känsla för vad den generella kunden vill ha.

Det krävs ju bra data och stabil data som man kan lita på. Sen behöver man också ha medarbetare som är duktiga på att känna av trender och förstå vart vinden blåser, för att man kan inte alltid läsa ut vad som är nästa steg i data. Vi kan bara läsa ut vad vi gjorde fel i förra steget. Hitta rätt marknadssegmentering för sin produkt kan man ju göra men någonstans måste man ha en bra magkänsla också om vad jag tror på i framtiden och den är superviktig, och att våga testa är också viktigt och att våga göra fel. Nio av tio produkter når aldrig butikshyllan. (Kategorichef)

Enligt Kategorichefen kan dels data vara viktigt för att jobba kundcentrerat, dels är trender och magkänsla viktigt. Även i andra butiker framkom att en förståelse för den generella kunden är viktig och är något som butikerna redan har relativt bra insikter i. Det är alltså viktigt att värdeskapande är närvarande hela tiden, och att företag även kan möta förväntningar till större grupper av kunder (Storbacka et al. 2012, s. 70). Det gäller alltså att kunna parera mellan individuella relationer och att kunna nå en stor grupp människor med olika behov, önskemål och preferenser. Utifrån detta är kunddata inte lika värdeskapande för butikerna eftersom de har insikten själva och behöver inte insikter från kunddata.

Sammantaget är kunddata mer värdeskapande för att vara relevant i enskilda kundrelationer, än att förstå vad den stora massan handlar. I enskilda relationer behöver företag vara mer specifik i erbjudanden för att möta kundens olika behov och önskemål (Gummesson 2002, s. 51). Men med relevans är det viktigt att förstå för vem och varför för att ha möjlighet att ge relevanta erbjudanden (Boström & Sundström 2022, s. 145). Däremot visar vår analys att butikerna har en översiktlig förståelse av vad kunderna tycker och tänker, vilket gör att kunddata inte tycks behövas i förståelse för den generella kunden. Det betyder att data är relevant när den är värdeskapande för kunden, men den är också värdeskapande för företaget när kunddatan är relevant för att förstå enskilda kunder.

4.3 All information är viktig

För att kunna få sammantagen bild tycks det vara viktigt att få ett helhetsperspektiv som inkluderar flera typer av data och nyckeltal. När vi frågade vilken kundinformation som var mindre användbar svarade Kategorichefen för frukt och grönt följande:

Det där är en fråga som jag brukar säga till mina kollegor att det finns inte ett KPI som är viktigt, man kan inte ta ut ett specifikt KPI man måste ta ut flera tillsammans för annars

suboptimerar vi någonting någonstans. Så man måste titta på... ja när hushållen ökar då är allt frid och fröjd kanske men om besöken per hushåll minskar kanske vi ändå tappar försäljning. Så man kan inte bara titta på vilket som är det viktigaste KPI:et utan man måste titta på all kunddata och få en sammantagen bild. Alltså något som jag hade velat önska är att hitta ett analysstöd som ger en sammantagen bild eller AI-funktion som säger "okej så här ser de ut sammantaget med alla KPI:er" det hade varit trevligt att ta fram. (Kategorichef)

Enligt Kategorichefen finns det inte någon specifik information som är viktigare än någon annan, utan all data ses som värdefull och riskerar att tappa sin betydelse om den tas ur sitt sammanhang. Boström och Sundström (2022, s. 134) förklarar att företag behöver kombinationen av nyckeltal för att få sammantagna insikter och därmed kunna indikera lojalitet. Olika typer av data är som mest värdefull i relation till varandra eftersom det ger en heltäckande bild av hur den faktiska situationen ser ut. Att endast kolla på ett avskilt nyckeltal eller kunddata skulle kunna ge en vinklad bild av verkligheten. Med hänsyn till detta kan både beteendemässig och attitydmässig kundinformation vara särskilt betydelsefull tillsammans. Även om företag har bra försäljning kan de ta lärdom av misstag och utvecklas genom att ta åt sig av information om missnöjda kunder och klagomål (Kumar & Reinartz 2018, s. 212). Enligt Chen et al. (2009, s. 285) är det nödvändigt att se på customer relationship management ur ett helhetsperspektiv för att värde ska kunna uppstå för båda parterna. Sålunda behöver tolkning av kunddata ses ur ett helhetsperspektiv för att kunna förstå hur den påverkar situationen och kan skapa värde för parter i relationen.

Det tycks inte heller finnas någon information som är mer betydelsefull än någon annan, utan Lojalitetsutvecklaren förklarade att det beror på i vilket syfte och sammanhang som informationen ska användas till.

Sen kan man ju tycka såhär att just att vi har personen och adressen gör ju att vi kan kontakta den och så är det ju, men det är inte alltid vi vill det. Då kanske det plötsligt blir andra informationsobjekt som blir viktigare. Så jag kan inte på rak arm svara på det, ifall något enskilt objekt är viktigare än något annat. Butikskopplingen är jätteviktig i många fall men inte i alla fall. Bedömer vi kunden utifrån ett butiksperspektiv eller organisationsperspektiv så är butiken helt oviktig egentligen. All information är viktig. (Lojalitetsutvecklare)

Lojalitetsutvecklaren säger uttryckligen att all information är viktig, samtidigt förklaras att information om exempelvis butikskoppling inte är viktig i alla situationer. Customer relationship management handlar om att samla in relevant kundinformation (Kumar & Reinartz 2018, s. 51). Glazer (1997, s. 78) menar att den information som anses relevant och värdefull är konstant föränderlig, vilket kräver att företag kan vara flexibla och ständigt lära

sig i realtid. Utifrån detta kan vi förstå att vad som anses som relevant information kan vara olika beroende på kontext. All data kan å ena sidan vara värdeskapande om den används i relation till annan information, å andra sidan i en annan kontext kan annan typ av data och information behövas. Sålunda är all information viktig i det stora hela, men en del information kan i en viss kontext vara mer betydelsefull.

När vi frågade Butikschef B hur de arbetar för att ta fram kampanjer och produkter som lockar till köp svarade han enligt följande:

Det är väl mycket historik, att vi tittar på vad är det den här kunden köper och så försöker vi ta fram bra varor som riktar sig till dem. Det är ju, jag vet inte om det finns någon teori inom akademivärlden som heter magkänsla men det är mycket magkänsla också faktiskt.
(Butikschef B)

Enligt ovan citat tycks det alltså inte endast vara kundinformation och kunddata som ligger till grund för alla beslut och ageranden i butiken, utan det verkar i flera fall också vara magkänslan som styr. Peppers och Rogers (2004, s. 36) förklarar att relationer blir effektivare med tiden eftersom den bygger på historik, vilket gör att efter hand som företag samlar in mer information om sina kunder kan relationen bli mer effektiv eftersom företaget kan förstå kundernas behov och önskemål. Genom att butikerna utgår från kundinformation för att lära känna sina kunder och deras köpbeteende kan de i ett kommande skede använda sig av magkänsla vid ageranden. Det beror på att butikerna har historiken som grund att luta sig mot, och kan sedan fokusera på att vara lyhörda mot kunder. Däremot menar Anshari et al. (2019, s. 100) att det inte finns en enda lösning som passar alla, det krävs att personal sätter sig in i och arbetar med data eftersom varje enskild kunds historia är unik. Kunddata skulle därför kunna liknas med kundrelationer, där förståelsen för varandra effektiviseras med tiden. Sålunda skulle kundinformation å ena sidan tyckas vara obetydlig för butiker eftersom de ändå använder sig av magkänsla. Å andra sidan kan historik av data effektivisera relationen och möjliggöra att butikerna faktiskt kan använda magkänsla i beslut.

Däremot tycks det finnas olikheter kring synen om huruvida beslut ska fattas utifrån data eller magkänsla. I citatet från Butikschef B ovan kan magkänsla styra beslut, medan Marknadsansvarig centralt för blommor menar det är viktigt att basera beslut på fakta och faktiska siffror.

Jag tror att magkänsla är alltid bra, om man kombinerar det med lite fingertoppskänsla. Men jag tror att klarar du av att göra det och samtidigt ta del av data oavsett om det är komplext eller inte och liksom kan på något sätt omformulera det och få det att hända i verkligheten så tror jag att du har vunnit extremt mycket. Det här försöker ju alla kedjor göra idag, ta in den kunddata de har och omformulera den till olika strategier. Så mitt svar är att jag tror det kommer vara jätteviktigt i framtiden. Det är redan viktigt och det kommer bli ännu viktigare. (Butiksägare)

Butiksägaren menar alltså att en hybridvariant av magkänsla och data kan vara framgångsfullt. Utifrån detta tycks det vara viktigt att kunna använda båda, och kan man kombinera användningen kan de komplettera varandra för att skapa en helhetsbild av kunderna. Payne och Frow (2006, s. 148) förklarar att när kundinformation kombineras med annan relevant data kan företag få kundinsikter som kan förbättra kundupplevelsen. Sett till fallföretaget tycks det råda delade uppfattningar om vilket sätt som är mest effektivt för att lära känna vad kunderna helst vill handla i butiken eftersom både magkänsla och analyserande av data dök upp som svar under intervjuerna. Boström och Sundström (2022, s. 116) förklarar att alla detaljer är viktigt för att skapa förutsättningar för lojalitet.

4.4 Tid för att kunna sålla i data

Enligt ovan tydliggjordes att det är viktigt med all information, å andra sidan upplever en del butikschefer att det kan bli för mycket information att hantera. Butiksägaren förklarar att de får tillgång till mängder av data men att det svåraste är att kunna sortera i den.

Ja men jag ska säga såhär att det svåra som jag har upplevt på alla kedjor är att sålla i data. Att det är så pass mycket data att du måste någonstans bestämma vilken data är just du intresserad av och i mitt fall i min butik har det inte varit jätte aktuellt att ta nästa steg när det kommer till den datainsamlingen. Det har inte behövts hos mig ännu, men den finns att tillgå om jag skulle vilja det. (Butiksägare)

Butikerna behöver således veta vilken data som behövs och kunna välja ut den, annars tycks det bli ett överflöd av information. Glazer (1997, s. 70) menar att information är en viktig källa för strategier, men för att få värde av kundinformation behöver företag kunna behandla den information som samlas in. Edmunds och Morris (2000, s. 19) förklarar att data är råmaterialet som ska bli till information, men ibland kan det bli ett överflöd av data så att det inte längre blir effektivt. Det handlar om att kunna hitta relevant information i överflödet av data (Edmund & Morris 2000, s. 18). Detta kopplar således an till avsnittet om relevans och

att kunna ge rätt erbjudande till rätt kund. Mot bakgrund av vikten av att vara relevant behöver alltså även information vara relevant.

Informationen tycks kunna bli för mycket, vilket gör att butikerna inte begär tillgång till all data som samlas in. En del butiker förklarade att de väljer bort en del information eftersom att det blir för mycket.

I det med för mycket information. Det är det här med att kunna sålla i all den information man får. För det är ju alltid det man vill mäta massa saker men någonstans måste man ju ställa sig frågan vad är det man, eller vad ska vi ha alla de här mätpunkter eller KPI:er till. (Marknadschef A)

Ovan citat kan tyda på att tillgång till all data inte nödvändigtvis hjälper företaget, det kan snarare förvirra än att vara till nytta för butikerna. Boström och Sundström (2022, s. 134) förklarar att det är viktigt att företag mäter det som de avser att mäta. Sålunda behöver företag vara medvetna om vad de ska använda kunddata till för att informationen inte ska bli överflödigt. Ur den aspekten tycks butikerna inte behöva all typ av kunddata som fallföretaget samlar in för att kunna driva sina butiker. För mycket data skulle därför kunna försvåra förståelsen för verkligheten och dessutom ta onödig tid från butikerna. Det krävs alltså tid för att kunna sålla i informationen och göra en avvägning vilken information företag ska fokusera på.

För att data som samlas in ska kunna användas och skapa värde för butikerna behövs det tid. När vi frågade butikscheferna på fallföretaget vilka utmaningar de ser med framtida insamling av kundinformation och ifall butikerna själva skulle kunna börja samla in kunddata nämnde flera intervjupersoner att tiden ofta är en stor utmaning och att det saknas resurser i butikerna för att kunna analysera datan på egen hand.

Vi kan begära ut alla möjliga information, men då måste man också ha den tiden och den ambitionen att sätta sig och verkligen punkta för det här och hitta de här du kan säga om kundgrupperna. Just nu så kanske vi inte är riktigt där, så nu kanske vi ser på helheten och bara försöker vara en bra butik för allt och alla. När man blir liksom på något sätt är mer trygg i sin vardag så kanske man skulle kunna gå in och göra punktinsatser för att hitta nästa steg, nästa utveckling. Så absolut skulle vi behöva det i en framtid, eller behöva, men ja titta på absolut. Så jag tror att det är framtiden på alla sätt och vis, det blir ju mer och mer drivet på det viset, att storebror ser dig, att allt man gör syns på något vis. (Butikschef A)

Utifrån ovan citat tycks det finnas möjlighet att få tillgång till mer kundinformation, samtidigt verkar flera butikschefer uppleva att det inte finns tillräckligt med tid för att hinna analysera

all information. Payne och Frow (2005, s. 169) förklarar att customer relationship management bör ses som en process, snarare än ett verktyg som kommer direkt skapa lönsamhet. Även om systemen är utvecklade att kunna samla all information i syfte att utveckla kundrelationer så är det inte systemet i sig som ger bättre kundrelationer (Payne & Frow 2006, s. 136). Enligt Chen et al. (2009, s. 286) är grunden i relationsmarknadsföring att under längre tid skaffa, underhålla och förbättra företags kundrelationer för att tillhandahålla överlägsen service och uppfylla löften. På liknande sätt behöver företag under längre tid samla in kundinformation och förstå att det krävs tid, resurser och aktivt arbete för att lära känna sina kunder och förstå deras behov. Sålunda är arbetet med kunddata en process som tycks kräva tid för att kunna tillföra värde för företag.

5. Diskussion

Syftet med studien är att få förståelse för hur kunddata förvaltas och hur kunddatan tillför värde till aktörer i dagligvaruhandeln. I vår analys ges inblick i fallföretagets arbete och syn på kunddata, vilket har tolkats utifrån den teoretiska referensramen; kundrelationer, customer relationship management, värdeskapande och lojalitet.

5.1 Processen från siffror till ord

Vår analys av fallföretaget tycks stämma överens med figur 1 i teoretiska referensramen. Operationell customer relationship management kan effektivisera användningen av kunddata, vilket gör att företag lär känna kunder och deras behov, önskemål och förväntningar (Kumar & Reinartz 2018, s. 39). Dessutom kan ett komplement av ett strategiskt och analytiskt perspektiv på customer relationship management bidra till att kundrelationer kan fördjupas. Genom att länka customer relationship management till relationsmarknadsföring har fenomenet fått en kundcentrerad riktning och möjlighet att utveckla enskilda relationer (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela 2012, s. 586). Således kan customer relationship management möjliggöra ett kundfokus och relevanta erbjudanden som är värdeskapande både för kunden och för företaget. Boström och Sundström (2022, s. 145) förklarar att kundcentrering kan skapa förutsättningar för lojalitet, särskilt ifall grupperna anser erbjudandet relevant. Eftersom det är kunden som avgör vad som anses relevant är kundcentrering centralt i värdeskapandet för att sedan kunna skapa lojalitet.

Fortsättningsvis antydde vår analys att kunddata kräver komplement av information för att faktiskt förstå vad siffrorna visar och vill säga om verkligheten. I likhet med Payne och Frow (2005, s. 169) är customer relationship management en process som kan utveckla verksamheten. Därigenom kan alltså kunddata som är värdeskapande även i enlighet med figur 1 leda till förutsättningar för att skapa lojalitet i kundrelationer. Långsiktiga kundrelationer är eftersträvarvärda eftersom det kräver mindre resurser från företag i längden (Gummesson 2002, s. 53). Detta visar således att kunddata kan bidra med långsiktigt värde om företag tar sig tiden att använda den på ett relevant sätt. Som vår analys visar kan fallföretaget genom användning av kunddata transformera customer relationship management till värdeskapande och slutligen lojalitet.

Som figur 1 visar kan det också gå åt andra hållet. Även i fallföretaget visade det sig att lojalitet är centralt för att visa att kunderna kan känna förtroende och tillit att dela sin data till företaget, vilket ger bättre användning av data. Företaget försöker sålunda visa lojalitet för att bygga en värdeskapande relation till kunder. Som vår analys visar ger ett customer relationship management-perspektiv bättre möjlighet för företaget att använda kunddata. Således leder kunddata in företaget och kunden i en positiv spiral och kan därmed skapa värde i relationen mellan företag och kund. Sammantaget tycks vår analys stödja figur 1, däremot är det endast en förenkling av verkligheten och inkluderar egentligen mer än bara kundrelationer, customer relationship management, värdeskapande och lojalitet. Även om dessa kan hjälpa förståelsen för värdet av kunddata, finns det inga garantier för att customer relationship management kommer leda till lojalitet i kundrelationer eller tvärtom.

5.2 Varför man ska sätta ord på siffror

För att kunddata ska vara värdefullt för företag behöver butiker kunna sätta ord på siffror. Information behöver kunna behandlas för att den ska vara värdefull för strategier (Glazer 1997, s. 70). Vi hävdar att företag behöver tid och resurser för att kunna behandla data och omvandla det till agerande, annars blir data endast en mängd siffror som inte säger något. Edmund och Morris (2000, s. 18) menar att företag behöver kunna hantera data på ett sätt som gör att den blir relevant för företaget, annars finns ett överflöde av information. Med hänsyn till vår analys har vi förståelse för att det behövs tid för att kunna sälla ut relevant data och förstå den för att det ska bli värdefull information. Dessutom konstaterar vi att en helhetsförståelse för informationen är viktigt, vilket innebär att kunna använda all information och kombinera olika siffror för att skapa sig en sammantagen bild av verkligheten (Boström & Sundström 2022, s. 134). Data i sig är endast siffror och kan ge en felaktig bild om de analyseras isolerat från annan information. Däremot om det finns förståelse för att all information är viktig och företagen har tid för att sälla i data kan det tillföra värdefull information.

Data är däremot inte bara ett hjälpmedel för att utveckla kundrelationer, utan kan också användas i strategier för att förbättra kundrelationer. Användning av kunddata kan ur ett customer relationship management-perspektiv ofta fokusera på den operationella delen, vilket data ses som ett verktyg för att hantera kundrelationer (Kumar & Reinartz 2018, s. 39; Chen et al. 2009, s. 294). Utifrån vår analys hävdar vi att företag också behöver en strategisk och

analytisk syn på customer relationship management för att kunna skapa långsiktigt värde av informationen. Således kan ett kundfokus i användning av data göra att företaget kan utveckla ett värdesamskapande av informationen och möjlighet att skapa lojalitet i relationen. Har man insikter i vad som är relevant för kunden och vad som gör kunden nöjd, samt vet hur man kan skapa en form av lojalitet finns det möjlighet att åstadkomma framgång för företag (Boström & Sundström 2022, s. 87).

Vi menar att kunddata kan ge insiktsfull information som kan hjälpa företag att lära känna sina kunder och ge relevanta lösningar och erbjudanden. Med hänsyn till värdeskapande perspektiv är kunden med och sätter värde (Vargo & Lusch 2004, s. 11). Eftersom konsumenten efterfrågar allt mer personifierade erbjudanden och relevans kan kunddata utveckla kundrelationer. Vår analys visar också på att företaget är villiga att få kunden nöjd. Å ena sidan kan butikerna göra kunden nöjd i interaktion genom att vara lyhörd mot sina kunder, å andra sidan kan data kunna användas för att möta kundens förväntningar. Eftersom det är fem gånger mindre kostsamt att behålla befintliga kunder än att göra satsningar för att attrahera nya, kan det vara av värde att lyckas behålla kunder (Chen et al. 2009, s. 286). Detta ger svar på tidigare forskning (Peppers & Rogers 2004; Payne & Frow 2006) som menar att användning av kunddata kan vara komplex och svår att veta vad informationen ska används till.

Å andra sidan finns fortsatt en komplexitet i användningen (Treadgold & Reynolds 2016, s. 20). Det som gör användningen komplicerad tycks vara hur man ska gå tillväga med informationen, vilket inte är självklart utifrån de siffror företag får. Det är upp till företag hur kunddatan ska analyseras och hur avgörande data eller magkänsla är i beslut om agerande. Dessutom är kunden ägare av informationen och bestämmer vad som ska delas, samt väljer vilka agerande som är relevanta och ger värde. Sammanfattningsvis är data inte enkelt att förstå, men det finns möjligheter till värdeskapande om företag lyckas omvandla siffror till ord, som vidare ger insikter om hur verkligheten ser ut. Det finns potential till värde om kunddata användas för att lära känna kunden bakom siffrorna, rätt erbjudande till rätt kund, och inser att all information är viktig och har tid för att kunna sälla i data. Denna studie har således gett djupare förståelse för hur företag förvaltar kunddata och hur kunddata kan bidra med värde för aktörer i dagligvaruhandeln.

6. Slutsats

Sammantaget har vi utifrån nio djupintervjuer studerat hur olika aktörer i dagligvaruhandeln förhåller sig till kunddata i sitt arbete. Intervjuerna har varit nödvändiga för att få olika aktörers perspektiv och beskrivningar av dataanvändning, samt ge möjlighet att tolka dess innebörd och skildring av verkligheten. Med hänsyn till den teoretiska referensramen har vi använt tidigare teorier för att bidra med djupare förståelse för hur och varför kunddata kan vara värdefullt för dagligvaruhandeln.

Uppsatsen visar att kunddata i sig är inte värdeskapande, utan är en process som ger potential till värde. I vår analys framgår att data syftar till att användas för att skapa värde för kunden, vilket innebär att kunddata behöver vara relevant för företag. På motsatt sätt kan kunddata underlätta för företag att vara relevanta mot kunder. Kunddata kan sålunda hjälpa företag att fördjupa relationer genom att lära känna kunden bakom siffrorna och ge rätt erbjudande till rätt kund för möta kundens förväntningar om personliga erbjudanden. Om företag dessutom inser att all information är viktig och har tid för att kunna sälla i data finns möjlighet att få förståelse för vad siffror säger om verkligheten. Företag kan således inte förvänta sig att en implementering av datahantering kommer ge värde för verksamheten, utan det kräver en medvetenhet och ständig process.

Om framtidens informationssamhälle kommer att präglas av allt mer information och datainsamling, behöver företag som vill få värde utav den fundera på anledningen till användningen samt hur de ska förvalta den. Det är alltså inte data i sig som är värdefull, utan data kan endast skapa möjligheter att tillföra värde i dess användning. Vi menar att om företagen är medvetna om den bearbetning som krävs för att omvandla siffror till ord, kan data tillföra både värde till företag och för dess kunder. I sin tur ger denna uppsats även förståelse för andra typer av informationshantering och affärsbeslut som baseras på data, samt dess potential att lyckas. Sammantaget blir kunddata värdefullt om företag kan lära känna kunden bakom siffrorna och ge rätt erbjudande till rätt kund, samt ha förståelse för att all information är viktig och det krävs tid för att kunna sälla i data. Avslutningsvis är data egentligen enbart siffror utan värde, men kan skapa värde för företag genom att bidra med insikter. Kunddata tillför således värde när företag lyckas sätta ord på siffror.

6.1 Förslag på vidare forskning

Mot bakgrund att kunden har en central roll i hur väl företag får värde av kunddata, hade det varit intressant att vidare studera värdet av kunddata ur ett kundperspektiv. I studien har vi fått förståelse för hur organisationer kan skapa förutsättningar för att få värde av kunddata, men vi har däremot inte insikter i hur väl kunden ser sig själva som värdesamskapare i användningen. Därför kan vår studie inte heller visa på om företag genom dataanvändning faktiskt skapar värde till kunder. Genom att adressera ett kundperspektiv som förhåller sig till detta hade vi kunnat utöka förståelsen för hur kunddata skapar värde för kunden. Dessutom hade det varit intressant att diskutera detta i relation till dataskyddsförordningen (GDPR) och hur väl de hjälper eller stjälper kundens användning av kunddata. Av denna anledning uppmanar vi till fortsatt forskning kring värdet av kunddata ur ett kundperspektiv. Vi menar att utvecklingen sker åt ett håll med ännu mer kunddata, vilket kräver att hela tiden ställa sig frågan vilket värde kunddata ger och varför. Har vi inte svaret på det bör företagen fundera över om användningen av kunddata verkligen är nödvändig.

Källförteckning

- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A. & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101. doi: 10.1016/j.aci.2018.05.004
- Boström, M. & Sundström, M. (2022). *Lojalitet på riktigt*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2020). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*. doi: 10.1108/14637150310496758
- Chen, L., Hsieh, J. J. & Rai, A. (2021). How Does Employee Infusion Use of Crm Systems Drive Customer Satisfaction? *Mechanism Differences between Face-to-Face and Virtual Channels*. 45(2), 719-754. doi:10.25300/MISQ/2021/13265
- Chen, J. S., Yen, H. R., Li, E. Y. & Ching, R. K. (2009). Measuring CRM effectiveness: Construct development, validation and application of a process-oriented model. *Total Quality Management*, 20(3), 283-299. doi: 10.1080/14783360902719451
- DLF, Delfi Marknadspartner & Dagligvarunytt (2021). *Dagligvarukartan 2021* (Dagligvarukartan) Stockholm: DLF. <https://www.dlf.se/rapporter/dagligvarukartan-2021/>
- Dowling, G. (2002). Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. *California management review*, 44(3), 87-104. doi: 10.2307/41166134
- Edmunds, A. & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International journal of information management*, 20(1), 17-28.
- Fischer, P. & Sovré, A. (2016). *Kundlojalitet genom ökad kundinsikt*. Visma Retail, Abalon & Kantar Sifo. <https://www.extendaretail.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2018/12/kundlojalitet-genom-kad-ku ndinsikt-extendaretail.pdf>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. doi: 10.1177/1094428112452151
- Glazer, R. (1997). Strategy and Structure in InformationIntensive Markets: The Relationship Between Marketing and IT. *Journal of Market Focused Management*, 2(1), 65–81. doi: 10.1023/A:1009793717081
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-57. doi: 10.1300/J366v01n01_04

- Hernant, M. & Boström, M. (2010). *Lönsamhet i butik: samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. Malmö: Liber.
- ICA (2020). *Lycka, data, mening. - konsumenten 2030*. Framtidsrapport. https://www.icagruppen.se/globalassets/9.-ica-100/04.-framtiden/5.-framtidsrapport/ica_framtidsrapport.pdf
- Johansson, U., Sundström, M., Sundell, H., König, R. & Balkow, J. (2016). *Dataanalys för ökad kundförståelse*. Handelsrådet. Forskningsrapport 2016:6.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. *Jaipuria International Journal of Management Research*, 6(2), 70-71.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lime Technologies (u.å). *Lime CRM för bättre kundupplevelser*. https://www.lime-technologies.com/sv/kampanj/testa-crm-for-battre-kundupplevelser/?lime_c=brand-g-exa-se&lime_ag=lime_technologies&lime_kw=lime%20technologies&gclid=Cj0KCQjw1N2TBhCOARIsAGVHQc4CanoJm-HWwuGtXhcWh7GOyfFS8YHUQcC84okI1rvb6UZX4E_y98YaAhFzEALw_wcB [2022-05-08]
- Lundqvist, T. & Bohman, S. (2008). *Informationssamhället i framtiden 2020-2040*. Näringsdepartementet. <https://www.regeringen.se/contentassets/37b1bcc07982467c9fd46d2a4bfd3f4f/underlagsrapport-1--informationssamhallet-i-framtiden-2020-2040>
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
- Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of marketing management*, 22(1-2), 135-168. doi: 10.1362/026725706776022272
- Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships a strategic framework*. Hoboken: EBSCO eBooks.
- Postnord (2022). *Retail Day 2022*. <https://www.postnord.se/foretagslosningar/e-handel/retail-day> [2022-02-22]
- Postnord (2021). E-barometern årsrapport 2021.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S. & Payne, A. (2012). Designing business models for value co-creation. *Special issue—Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing*. Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S1548-6435
- Superoffice (u.å). *Omvandla relationer till intäkter*.

<https://www.superoffice.se/> [2022-05-08]

Treadgold, A. & Reynolds, J. (2016). *Navigating the New Retail Landscape. A guide for Business Leaders*. Oxford: Oxford University Press.
doi:10.1093/acprof:oso/9780198745754.001.0001

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Bilagor

Intervjuguide

Etiska riktlinjer

Syftet med arbetet är att skapa förståelse för hur butiker får användning av kunddata och hur ni använder den i kundrelationer. Vi är alltså inte intresserade av att fastställa ett rätt sätt att jobba på, utan vi vill få insikt i dina perspektiv, och därför får du gärna beskriva så mycket du kan om dina tankar och erfarenheter kring ämnet.

Intervjun är frivillig, och du har möjlighet att avbryta intervjun när du vill och du har möjlighet att avstå från att svara på frågor om du vill. Ditt namn och företaget kommer att vara anonymt och det kommer bara vara vi och våra lärare som har tillgång till svaren, men slutresultatet i uppsatsen kommer att vara en offentlig handling. Intervjun kommer att behöva spelas in, men ljudfilen är bara tillgänglig för oss. Är det okej för dig?

Efter intervjun kommer vi att sammanställa svaren och använda de till uppsatsens analysdel för att se likheter och skillnader mellan hur olika (fallföretaget)-butiker samlar in kunddata. Svaren kommer även att hjälpa oss att få en bättre inblick på er syn på kundrelationer.

Samtycker du att delta i intervjun?

Inledande frågor

1. Vill du börja med att berätta om din yrkestitel och vad din roll innebär?
2. Hur länge har du arbetat i din tjänst?
3. Vad har er butik för mål och vision?
 - a. Beskriv hur er butik arbetar för att uppnå detta?
 - b. Beskriv hur målen och visionen förmedlas till medarbetare?

Kundfokus

4. Hur arbetar ni i butiken för att era kunder ska få en bra upplevelse vid ett besök?
5. Beskriv vad era kunder värdesätter hos er butik?
6. Beskriv vad det är som gör att era kunder återkommer?
7. Vad särskiljer er från andra matbutiker?
8. Beskriv de insatser ni gör för att behålla befintliga kunder i er butik?
 - a. Vill du utveckla med exempel som ni har gjort i denna butiken?
 - b. Vill du berätta om de exempel som var mer lyckade?
 - c. Kan du beskriva exempel som inte gav den effekt som ni önskade?
9. Beskriv vad det är som skapar förutsättningar för att skapa lojala kunder?
10. Beskriv hur en bra kundrelation är?
11. Beskriv vad som är viktigast i kundrelationer?
12. Berätta gärna hur kundrelationer är viktiga för er?
 - a. Varför?

Kundinformation

13. Berätta hur ni arbetar med kundinformation i er butik?
 - a. Vilken kunddata får ni centralt?
 - b. Hur får ni tillgång till den centrala?
14. Vad för information och kunddata samlar ni in?
 - a. Berätta om den information ni har mest användning av.
 - i. Utveckla gärna varför.
 - b. Berätta om den information ni har mindre användning av.
 - i. Utveckla gärna varför.

- c. Finns det någon information som ni saknar?
- 15. Varför ska man använda informationen?
 - a. Vad har kundinformation för betydelse för er butik?
- 16. Hur får anställda tillgång till informationen?
- 17. Hur ser processen ut från data till agerande?
- 18. Hur ser analysen ut av data och information?
- 19. Beskriv hur ni går tillväga med den information ni får?
 - a. Ge gärna exempel på vad ni gjort?
 - b. Vad är målet med sån typ av insats?
 - c. Vad har de insatser fått för effekt?
 - d. Hur mäter ni eller ser ni resultat från den typ av insatser?

Om de inte samlar kunddata

- a. Varför inte?
- b. På vilket sätt hade ni velat arbeta med de?
- c. Vad hade ni kunnat ha för användning av den?
- d. Vilken information hade ni velat ha?
- e. Vad hade krävts för att kunna arbeta med de?
- f. Har ni några KPI:er ni mäter i er butik?
 - i. På vilket sätt påverkar det ditt arbete?

Övrigt

- 20. Beskriv vilka utmaningar det finns med att arbeta med kundinformation?
- 21. Beskriv hur du tror framtiden kommer se ut med dataanvändning?
- 22. Er ambition är att ha mer anpassade erbjudanden för alla kundsegment, hur arbetar ni för detta?
 - a. Varför är det ambitionen?
- 23. Berätta hur ni påverkar kundens köp.
 - a. Varför vill ni göra det?
- 24. Ni beskriver i er strategi att ni ska hitta enklare och bättre lösningar så att kunden kan handla bekvämare.
 - a. Vad menar ni med detta?
 - b. Vad betyder bekvämligheten för er?
 - c. Hur gör ni för att uppnå det?
 - d. Varför är det viktigt att hitta enklare och bekvämare lösningar?
- 25. Hur påverkas ert arbete av att vara en större butik/mindre butik?
 - a. Hur påverkar det er syn på kundrelationer?
- 26. Vilken roll anser ni kunden har i butiken?
- 27. Har ni några kommande planer på att inkludera kunden ännu mer under köpprocessen?
- 28. Berätta på vilka sätt kunden är med och skapar värde för er i er butik.
- 29. Hur gör ni för att leva upp till kundens förväntningar?

Specifika frågor centralt

- 1. Ni skriver att ni varit/är i en transformering där ni bygger förutsättningar för att bättre kunna möta snabb föränderlig omvärld och vara mer kundfokuserad.
 - a. Vill du berätta mer om det?
 - b. Hur gör ni det?
- 2. När anser du att en kundrelation börjar och slutar?
- 3. På vilket sätt ska ert arbete centralt bidra till butikerna
 - a. Beskriv skillnader i arbetssätt mot olika typer av butiker?
- 4. Vill du beskriva vad lojalitet handlar om?
- 5. Beskriv hur du använder kunddata i din roll.
- 6. Hur vet man vad man ska göra utifrån data?