LUNDS UNIVERSITET

Institutionen för service management

Kandidatuppsats

KUNDLOJALITET I TJÄNSTEFÖRETAG

En fallstudie av samverkan mellan Resurs Bank och samarbetande butiker

Författare:

Julie Kadhum
Annahita Kermanshahi
Almir Krso

Handledare:
Örjan Hallgren & Carina Sjöholm

MSM02, Vt. 2005

Förord

Innan vi tar oss an uppsatsen vill vi tacka våra handledare som haft tålamod med oss och uppmuntrat oss i våra strävanden. Vi vill också tacka Resurs Bank samt alla butiker som vi var i kontakt med under resans gång då de givit oss många positiva och givande möten.

Helsingborg den 24 maj 2005

Innehållsförteckning

Förord 3
1. Inledning 6
1.1 Bakgrund 6
1.2 Problemdiskussion och undersökningsfrågor 6
1.3 Syfte 8
1.4 Avgränsning 8
1.5 Uppsatsens disposition 8
2. Metod 9
2.1 Val av metod 9
2.2 Litteraturstudie 9
2.3 Val av studerat fall 9
3. Företagspresentation 11
4. Litteraturstudie 12
4.1 Marknadskanaler 12
4.1.1 Vertikala marknadssystem (VMS) 14
4.2 Resursberoendeteorin 15
4.3 Nätverksansatsen 16
4.3.1 Analys av nätverksansatsen 16
4.4 Relationsmarknadsföring (RM) 18
4.4.1 Skapandet av konkurrensfördelar 19
4.4.2 Skapandet av relationer 20
4.4.3 Utvecklandet av relationer 21
4.4.4 Avslutandet av relationer 21
4.5 Kundlojalitet 21
4.5.1 Vad är kundlojalitet? 22
4.5.2 Hur får man lojala kunder? 23
4.5.3 Kundnöjdhetsskapande interaktion 23
4.5.4 Kundlojalitetsbelöningar 24
4.5.5 Teorisammanfattning 25
5. Bearbetning av litteraturstudie 26
5.1 Positionering av begreppet sidoleverantör 26
5.2 Teorisammanställning 27

6. Redovisning av empirisk studie *29*
6.1 Val av intervjuobjekt - Butiker 29
6.2 Obundna butiker 30
6.3 Kedjeanslutna butiker 32
6.3.1 Mio 32
6.3.2 Seating Concept 33
6.4 Relationen beskriven av Resurs Bank 34
6.4.1 Koncernchefens samt avdelningschefens uttalande 35
6.4.2 Branschexpertens uttalanden 37
7. Analys och Slutsats *40*
Iakttagelser i vår fallstudie *41*
7.1 Slutsats 44
7.2 Reflektioner och förslag på vidare forskning 45
8. Källförteckning *47*
Bilaga 1 *50*
Bilaga 2 *52*

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kundlojalitet[1] och lojalitetsprogram är begrepp som ofta används när detaljhandeln försöker utveckla sin kundkontakt. Men goda kundrelationer är även viktiga för företag med butiken som kund. Detta gäller såväl huvudleverantörer som sidoleverantörer till butikerna. Genom denna uppsats studerar vi hur en sidoleverantör kan arbeta med att göra butikerna som de samverkar med till långsiktiga samarbetsparters. Vårt fallföretag är Resurs Bank AB. Butikerna som finansföretaget samverkar med har en avgörande roll för framgången, då det är genom butiken som finansieringsföretaget knyter sina kontakter med slutkonsumenterna. Med tanke på konkurrensen i dagens kreditmarknad är det väsentligt att finansieringsföretag arbetar på att utveckla en ömsesidig lojalitet till sina kunder.[2]

> ”Det gäller att ha en närvaro på marknaden och att vara lätt och smidig att göra affärer med. Men det räcker inte. Samspelet med kunderna måste också fungera väl. Genom att öppna upp företaget och bjuda in kunden till dialog och samverkan skapas förutsättningar för ett gemensamt värdeskapande/…/ ”[3]

1.2 Problemdiskussion och undersökningsfrågor

I uppsatsen studerar vi marknaden för kundfinansiering som ett typfall av sidoleverantör till en butik. Andra exempel på sidoleverantörer kan vara transportföretag, marknadsföringsföretag, vaktbolag etc. I finansieringsföretagens marknad råder en hård konkurrenssituation eftersom finansiella tjänster är enkla att imitera. Det har medfört att många aktörer erbjuder liknande tjänster. För att öka sin konkurrensförmåga är det på så sätt viktigt att företagen utvecklar konkurrenskraftiga lojalitetsprogram. Idag har fler och fler företag börjat inse vikten av att använda sig av lojalitetsprogram för att på så sätt vårda sina kundrelationer. Kundtillfredsställelse är enligt Kadampully (1998) inte längre nyckeln till framtiden, utan idag fokuseras det mer på kundlojalitet.[4]

Enligt en artikel ur mediearkivet, som diskuteras av Wallström (2004), prioriterar tjänsteföretag numera att bli bättre på kundvård. Han syftar på att flera studier påvisar att

[1] De flesta företag mäter någon form av kundtillfredsställelse men sådana mätningar identifierar inte alltid lojala kunder. Kundtillfredsställelse är en attityd och även om den är hög är det inte säkert att den omvandlas till upprepade köp och därmed ökad försäljning och vinst. Kundlojalitet är alltså ett mått på återköpsbeteende. Ball & Goodwin, 1999

[2] Fornell 1992, Rosenberg & Czepiel 1984 se Söderlund 2001, sid. 10

[3] Blomqvist et al 1999, sid. 19

[4] Kadampully 1998

tjänsteföretag på senare år står för större utmaningar, vilket bidrar till två avgörande frågor. Den första är att förbättra systemen för kundrelationer för att på så sätt öka intäkterna. Den andra är att investera i IT - system som ger kunderna bättre produkter och tjänster. IT – system är viktiga verktyg vid uppläggning och administration av konsumentkrediter. Tjänsteföretagens största utmaning har varit att identifiera de bästa kunderna för att på så sätt bidra med de bästa produkterna och tjänsterna.[5] Vårt fallstudieområde belyser båda dessa grundläggande frågor.

Graham (1995) har studerat kundlojalitet och hur begreppet har förändrats över tiden. Han menar att kunder var mer lojala förr och att det krävs större prestationer från företaget för att kunna behålla kunderna idag.[6] Detta hävdas även av Schriver (1997), som anser att orsakerna till den minskande lojaliteten bland annat beror på, att kunden har olika varianter av tjänster och produkter att välja mellan. Det medför att kunden blir överväldigad och distraherad. Dessutom har kunden tillgång till en mängd information i form av broschyrer, konsumentinformation och information från nätet. Dessa faktorer har både lett till att kundens förväntningar har höjts och det har underlättat för kunden att jämföra olika företag.[7] Vid studier av litteratur är det viktigt att förstå att forskningen om kundlojalitet främst gäller konsumentaspekter medan vi studerar förhållandet leverantör - butik, det vill säga business - to - business relationer.

Holmberg (2001) påvisar för konsumentmarknaden att det kan vara vanligt att ena parten (butiken) använder begreppet lojal om den andra parten (konsumenten). Däremot använder konsumenten i Holmbergs (2001) undersökning sällan begreppet lojal om sig själv. Detta är ett av de förhållanden vi har att beakta i vår undersökning.

Ovanstående resonemang leder oss till följande undersökningsfrågor:

- Hur arbetar Resurs Bank med sin kundlojalitet?
- Hur värvar Resurs Bank sina kunder och på vilka sätt kan man behålla sina kunder på sikt?

[5] Wallström 2004, sid. 16-17
[6] Graham 1995
[7] Schriver 1997

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka i vilken mån tänkesättet bakom begreppet kundlojalitet används i samarbetet mellan Resurs Bank och butikerna, samt att analysera hur kundlojalitetsprogram kan användas för att fördjupa samarbetet mellan en sidoleverantör och dess betjänade butiker.

1.4 Avgränsning

Utanför den här uppsatsens ramar faller bland annat konsumentaspekten och finansieringsregler avseende samarbetet mellan ett finansieringsföretag och de samverkande butikerna Vi har valt att lägga tyngden på de olika metoderna för skapande av lojalitet inom business - to - business relationer.

1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel 1 – Inledning	Redogör för undersökningens bakgrund samt omfattar undersökningens problemställningar och syfte.
Kapitel 2 – Metod	Beskriver det praktiska genomförandet av studien.
Kapitel 3 - Företagsbeskriving	En kort presentation av studiefallet, Resurs Bank.
Kapitel 4 – Redovisning av litteraturstudie	Redogör för de teorier som är relevanta för undersökningen.
Kapitel 5 – Bearbetning av litteraturstudie	Innehåller en tabell samt en modell som fungerar som stöd till analysen.
Kapitel 6 – Redovisning av empirisk studie	Beskriver den empiriska data som samlats in för undersökningens syfte.
Kapitel 7 – Analys & Slutsats	Analys av empirin med hjälp av de teorier som tagits upp i litteraturstudien. Beskriver de slutsatser som kan dras utifrån analysen.

2. Metod

2.1 Val av metod

Vid insamling av information kan kvalitativa eller kvantitativa metoder användas. Vid kvalitativa metoder sker datainsamling och analys samtidigt och i växelverkan. Forskaren söker även efter människors handlingar och innebörd för att åstadkomma en helhetsbeskrivning av det som ska undersökas. Det kvantitativa tillvägagångssättet behandlar däremot empirisk och kvantifierbar data som kan sammanfattas i form av statistik.[8]

Vi har använt oss av kvalitativ metod som bygger på fallstudie med intervjuer och insamling av skriftligt material, eftersom vår studie är på ett kartläggande stadium. Vår avsikt med undersökningen är att både få en helhetssyn och en djupare förståelse för området vi studerar. En kvantitativ studie hade därmed inte kunnat bidra till lika fullständiga svar som vår metod bidrar med.

2.2 Litteraturstudie

Till att börja med har vi använt oss av material och böcker från tidigare kurser under programmets gång för att få uppslag till fortsatt litteratursökning. Vidare har vi använt oss av Lunds Universitets bibliotek, Malmö stadsbibliotek samt Malmö Högskolas bibliotek. För att ytterligare finna väsentlig information har vi sökt i databaserna Lovisa, Libris och Elin efter relevanta artiklar för vår undersökning. Vi har även använt oss av hemsidor som Google och Altavista för att hitta allmän information om våra ämnesobjekt. Slutligen har broschyrer från butikerna och Resurs Bank använts för att komplettera faktainnehållet i uppsatsen.

2.3 Val av studerat fall

För att belysa fenomenet kundlojalitet har vi utgått från såväl butikens perspektiv som finansieringsföretagets perspektiv. Vårt urval av butiker har varit inom möbelbranschen, då det är en typisk kapitalvarubransch där konsumentkrediter kan vara viktiga. Genom att studera vårt genomgående tema inom en och samma bransch blir vår analys av vårt kundlojalitetsbegrepp rikare inom branschen, eftersom butikernas konsumenter och

[8] Nationalencyklopedin nr 11 1993, sid. 559, 563

produkter är likartade. Däremot begränsas våra möjligheter att generalisera till andra butiksbranscher.

Som framgått i inledningen har vi valt att studera finansieringsföretaget Resurs Bank. Grunden till vårt val av företag är att det är ett av de största finansieringsföretagen för konsumentkrediter på marknaden. För att komplettera vår analys med butiksaspekter valde vi tre möbelbutiker, Seating Concept och Maud A i Malmö samt Mio möbler i Helsingborg. Vårt urval kombinerar både obundna butiker och butiker som ingår i en kedja.

3. Företagspresentation

Resurs Bank är sprunget ur Resurs Finans som startades för drygt 25 år sedan. Redan under 1980- och 1990-talen var Resurs en framgångsrik aktör vad gäller konsumentfinansiering inom detaljhandeln, vilket idag har givit dem en konkurrenskraftig position på marknaden. I mitten av 1980- talet introducerades Resurs Finans räntefrikoncept som under 1990-talet spred sig utanför elektronikbranschen.[9] Idag inriktar sig Resurs Bank på handelsföretagens säljfinansiering och jobbar med att finna lösningar som utvecklar och hjälper dessa företag i deras dagliga affärsverksamheter.[10]

”Resurs Bank är inte en traditionell bank. Vi är skapade av detaljhandeln för detaljhandeln i syfte att öka våra partners handlingskraft och driva försäljningen.”[11]

Utvecklingen har lett till att Resurs Bank har vuxit till en koncern bestående av fyra bolag; Resurs Bank, SOLID försäkringar, Order Hemelektronik och Teleresurs. Ett av företagets mål är att förstärka butikernas merförsäljning och kundtrohet. Det sker bland annat genom SOLID försäkrings produktförsäkringar på exempelvis TV, datorer och telefoner. Vidare arbetar Teleresurs med att skapa goda förutsättningar gentemot konsumenten. Denna process sker genom ett snabbt svar samt ett vänligt och kunnigt bemötande via den kundtjänst som Teleresurs driver för koncernen.[12]

Själva verksamheten är uppdelad i två huvudområden som består av säljfinans och bankaktiviteter. Inom säljfinansiering är företaget ledande på den svenska marknaden. Ett hundratal anknutna butiksföretag samarbetar med Resurs Bank. Inom bankaktiviteterna förekommer direkta lån har som utvecklats väl under åren. De kommer även att prioriteras framöver. Företaget har likaså trogna sparkunder, men har insett att det krävs en långsiktig fokusering för att vidareutveckla denna verksamhetsgren.[13]

[9] www.resurs.se, 2005-05-18
[10] Vi skapar handlingskraft, 2004
[11] Vi skapar handlingskraft 2004, sid. 6
[12] www.resurs.se 2005-05-18
[13] ibid.

4. Litteraturstudie

I detta avsnitt ger vi en teoretisk bakgrund till det problemområde vi valt att undersöka vilket ger oss ett verktyg att analysera resultaten med. De teoretiska utgångspunkter som har valts bedömer vi har en inverkan på kundlojaliteten mellan butikerna och finansieringsföretaget. Genom att studera den framtagna teorin på andra fall kan den bli mer generell och applicerbar på en större del av verkligheten.

4.1 Marknadskanaler

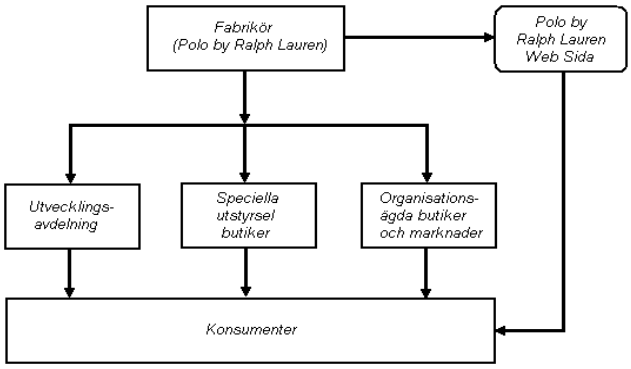
För att förstå och illustrera vad marknadskanaler är, samt hur de fungerar kan man inledningsvis klargöra fenomenet med hjälp av en förklaring framställd enligt kanalforskaren Rosenbloom (2004), som menar att marknadskanaler är den väg som en produkt genomgår från fabrikanten till konsumenten. Marknadskanaler består av olika medlemmar (förmedlare) vilka är länkade med varandra. Dessa uträttar även många nyckelfunktioner som:

1. *Information* – samlar och distribuerar marknadsundersökningar samt övrig information om marknadsmiljön.
2. *Promotion* – sprider och utvecklar övertygande kommunikation om ett bud.
3. *Kontakt* – hittar samt kommunicerar med framtida/eventuella köpare.
4. *Förhandling* – överenskommer om priser och därtill andra termer i budet så att ägandet och tillhörigheten kan överföras.
5. *Finansiering* – anskaffning och användning av tillgångar för att täcka kostnaderna för arbete inom kanalen.
6. *Risktagande* – förutsätter finansiella risker, det vill säga risken för nedläggningsförluster om man tvingas lägga ner verksamheten.[14]

Samtliga funktioner har tre gemensamma karaktärer; de använder otillräckliga resurser, nyckelfaktorerna kan som regel utföras mer effektivt genom specialisering samt skiftas inom kanalerna. Att skifta funktioner till andra förmedlare kan hålla priserna och tillverkningskostnaderna låga, men förmedlarna måste tilldelas ansvar för att kostnaderna för deras arbete ska täckas.[15]

[14] Kotler, Bowen & Makens 2003, sid. 501-502
[15] ibid.

Det centrala inom marknadskanaler är relationen mellan kanalstrukturen och ledningen inom kanalen. Ur ledningsperspektiv uppfattas strukturen som en grupp av kanalmedlemmar vilka tilldelas olika uppgifter. Alltså för att utveckla en kanalstruktur ställs ledningen inför ett allokeringsbeslut, som behandlar hur man ska fördela uppdragen så att mål för distributionen uppnås. Ett väl fördelat distributionssystem kan i hög grad vara skillnaden mellan en marknadsledare och en organisation som kämpar för överlevnad.[16] Strukturen reflekterar på så sätt det beslut ledningen fattar. Numera tillämpar många organisationer multikanalsstrategin i samband med bland annat marknadsföring genom Internet. Med multikanalsstrategin menas att en organisation försöker nå konsumenterna genom mer än bara en kanal. Denna strategi resulterar därmed i en multikanalstruktur eftersom distributionen likaså blir allokerad genom mer än bara en kanal. Ett exempel på detta kan man se i multikanalstrukturen använd av varumärket Polo by Ralph Lauren som vi hänvisar till i modellen nedan. Modellen demonstrerar försäljningen genom de olika avdelningarna samt Internetförsäljningen genom deras hemsida, http://www.Polo.com.[17] Resurs Banks marknadsför sig dels via butikers kundfinansiering, dels via kreditlinjer (telefonbanker) är ett liknande exempel på en multikanal.



Figur 4.1 Struktur för marknadskanaler – Polo by Ralph Lauren. Rosenbloom 2004, sid. 21

Marknadskanaler representerar mycket komplexa beteendesystem i vilka människor samt företag integrerar för att uppnå sina mål. Kanalen är ett exempel på interorganisatorisk samverkan. Detta system är därmed aldrig stillastående, nya företeelser dyker ständigt upp och nygjorda kanalsystem utvecklas oupphörligt. Varje medlem är beroende av den andre samt spelar en viktig roll inom kanalen och specialiserar sig för att bli bättre på sina

[16] Kotler, Bowen & Makens 2003, sid.499
[17] Rosenbloom 2004, sid. 21

funktioner.[18] På samma gång kan detta leda till konflikter inom kanalen där den starka individualiseringen av varje kanal, gör att aktörerna har alltför stor koncentration till de egna målen. Samtidigt försummar de organisationens visioner samt uppsatta mål. Dessa konflikter består av två kategorier; horisontella samt vertikala. Horisontella syftar på konflikter på den egna nivån inom kanalen medan de vertikala refererar till konflikter mellan olika nivåer inom kanalen.[19] Denna typ av problem, har liksom många andra en negativ inverkan på systemet. Som effekt kan därmed nya former av marknadskanaler dyka upp.[20] Eftersom vårt studieområde gäller samverkan mellan sidoleverantören Resurs Bank och dess butikskunder, har vi ingen anledning att fördjupa oss i horisontell samverkan, t.ex. samverkan mellan olika butiker. Istället koncentrerar vi oss på vertikal samordning, det vill säga vertikala marknadssystem.

4.1.1 Vertikala marknadssystem (VMS)

Det vertikala systemet är ett system av samverkande aktörer på olika eller samma nivå inom hela marknadskanalen. Inom VMS äger antingen en kanalmedlem de andra kanalerna, har franchiseavtal med de andra, eller så bygger kanalen på avtalsenlig samverkan.[21] På senare tid har man kunnat se att användning av integrerade vertikala marknadssystem ökat. Verksamheter styrs och integreras av en medlem i distributionskedjan, antingen fabrikören, en mellanhand eller en detaljist. Lojaliteten från de andra medlemmarna grundas på avtal, på ägande eller på förtroende för den styrande medlemmen. Den största ökningen av dessa marknadssystem har skett bland kontraktsbaserade system, särskilt franchisesystem. Vertikala marknadssystem är centralt styrda i varierande grad. De uppkommer för att skapa stordriftsfördelar och för att maximera marknadsinflytandet. Vidare är de överskådliga, förenklade och kapitalintensiva nätverk konstruerade för att uppnå teknologi-, lednings- samt marknadsföringsfördelar genom integration, samverkan och synkronisering av marknadsflöden i fråga om såväl produktion som produktens slutmål.[22]

Vertikala marknadssystem är klassificerade i tre olika typer; kapitalbaserade, kontraktsbaserade samt administrativa kanaler. Här är fristående medlemmar inom

[18] Kotler, Bowen & Makens 2003, sid.514
[19] ibid., sid.516
[20] Pelton 2002, sid. 372
[21] ibid, sid. 371
[22] ibid, sid. 371 - 372

kanalen, fabrikörer eller tillverkare, grossister samt detaljister förenade av ett formellt kontraktsbaserade avtal. Tre huvudformer av kontraktsbaserade marknadskanaler är frivilliga kedjor, kooperativa detaljhandlare och franchisesystem.[23] Vår studie gäller kanaler som binds av olika former av kontrakt eftersom Resurs Bank och de samverkande butikerna ingår i avtal om säljfinansiering. Men eftersom Resurs Bank är en sidoleverantör är denna avtalsform inte namngivande för det vertikala marknadsystemet. En sidoleverantör skulle kunna ha avtal med t.ex. en kooperativ marknadskanal.

4.2 Resursberoendeteorin

Utgångspunkten för resursberoendeteorin är att ingen verksamhet är självförsörjande, utan att alla verksamheter har ett dagligt behov av att utöka sina resurser inom sin kontext. Med resurser menas bland annat information, råvaror, tjänster, teknik, legitimitet med mera. För verksamheten handlar det om att förfoga över värdefulla och sällsynta resurser, som konkurrenter har svårt att imitera.[24]

Inom de flesta branscher råder det en komplex kontext och i resursberoendeteorin finns en central förmodan om att verksamheten verkar under det som kallas för kontextuell osäkerhet. Orsaken till uppkomsten av denna osäkerhet beror främst på att:

- osäkerhet skapas av intressenternas integrering inom sin kontext,
- osäkerhet skapas av resursberoendet.[25]

Av dessa skäl gäller det för verksamheten att i bästa mån reducera osäkerheten, som i grunden handlar om att analysera resursstarka intressenters sätt att samverka med sin kontext, och till följd av det reducera sitt beroende av resurserna. Vid denna form av analys är det viktigt att bland annat granska hur kritiska resurserna är för verksamheten. Med det menas inte endast om resurserna är utbytbara utan även om verksamheten mister sin effektivitet och legitimitet och på så sätt äventyrar sin överlevnad.[26]

Ett sätt att reducera osäkerheten inom verksamheter, med ett ömsesidigt beroende av varandras resurser, kan vara genom att etablera och utveckla relationer. Verksamheter

[23] Rosenbloom 2004, sid. 82
[24] Bengtsson 2002, sid. 169-170
[25] ibid., sid. 170
[26] ibid., sid. 169-171

som förfogar över kritiska resurser förväntas ställa motstridiga och olika krav. Detta leder i sin tur till att motparten ständigt tvingas väga mellan att reducera osäkerheten i resurstillgången mot att kunna bibehålla flexibiliteten och självständigheten. Överlevnaden avgörs på så sätt genom hur väl organisationen lyckas skaffa kontroll över externa resurser, samtidigt som man tvingas ge upp sin egen självständighet och kontroll över de interna resurserna.[27]

4.3 Nätverksansatsen

Nätverksteorin har en snarlik utgångspunkt som inom resursberoendeteorin, där man generellt betraktar att ingen verksamhet är isolerad från omvärlden utan att man alltid har relationer till andra verksamheter. Dessa relationer ger tillgång till olika resurser och ju fler relationer verksamheten upprättar till andra verksamheter, desto fler resurser och aktiviteter har man tillgång till.[28]

Under 1970-talet, i samband med oljekriserna, skapades en instabilitet i den globala ekonomin, vilket medförde att verksamheten inte längre kunde ta omgivningen för given utan var tvungen att ständigt anpassa sig till de rådande förhållandena. Den tekniska utvecklingen, särskilt informationstekniken, hade även en väsentlig roll i förändringen, eftersom det skapades större möjligheter för en mer varierande och snabbare produktion. Dessa faktorer ledde bland annat till en ständig förändring av konsumtionen och på så sätt blev verksamhetens flexibilitet allt viktigare för att kunna klara av konkurrenssituationen. Verksamhetens syn förändrades till ett organiserat nätverk både internt och externt. Med detta blev nätverksperspektivet det nya sättet att betrakta verksamheten. Ett viktigt budskap inom detta perspektiv är just framhävandet av relationer, där verksamheter organiserar sig som nätverksorganisationer. Denna organisering kännetecknas av en hög grad av flexibilitet, planering, kontroll, decentralisering och existens av samverkan tvärs över formella gränser.[29]

4.3.1 Analys av nätverksansatsen

För att kunna utföra en analys av nätverket krävs två huvudkomponenter, en struktur- och en processanalys. Genom en strukturanalys får verksamheten mer information om vilka

[27] Ossiansson 1997, sid. 28
[28] Bengtsson 2002, sid. 217
[29] ibid., sid. 219-220

aktörer som är med i nätverket samt vilka som har relation till vilka, medan processanalysen bearbetar innehållsfenomenet i nätverket. Nätverksforskarna Håkansson och Snehota (1995) har utformat en analysstrategi som kan användas vid utredningen av ett nätverk. De utgår från en verksamhetsnivå och skiljer mellan tre olika analytiska skillnader (verksamhet, relation mellan två aktörer och nätverk) vilka analyseras utifrån tre element (aktiviteter, aktörer och resurser).

	Verksamhet	**Relation**	**Nätverk**
Aktiviteter	Aktivitetsstruktur	Aktivitetsförbindelse	Aktivitetsmönster
Aktörer	Organisationsstruktur	Aktörförbindelse	Aktörmönster
Resurser	Resurslager	Resursförbindelse	Resurskonstellation

Figur 4.2 Analysschema för strukturer och processer, Håkansson & Snehota 1995 se Bengtsson 2002, sid. 226.

Schemat används till att beskriva strukturer, vilka som är med i nätverket, vilka som har relation till vilka, vad som utbyts i form av resurser, vilken aktivitet som utförs i gemenskap och hur nätverksbilden ser ut. Ändringar i någon av cellerna kan påverka resten av cellerna. Om exempelvis verksamheten väljer att ändra på organisationsstrukturen kommer det därmed även att leda till förändringar inom aktörsmönstret, då det påverkar medarbetarnas relationer till andra verksamheter.[30] Håkansson och Snehota har genom sina studier hittat gemensamma drag i de strukturella och processmässiga kännetecknen för ett nätverk. Resultatet sammanfattas på följande sätt:

Strukturella kännetecken:

1. Kontinuerlig
2. Komplex
3. Symmetrisk
4. Informell

Processmässiga kännetecken:

1. Adaptiva
2. Formade av atmosfär av samarbete
3. Socialt grundade
4. Rutinpräglade

[30] Håkansson & Snehota 1995 se Bengtsson 2002, sid. 226

Dessa utgångspunkter hjälper verksamheten att karaktärisera nätverket som starkt eller svagt. Starka nätverksstrukturer kännetecknas av att de är mycket stabila, komplexa, symmetriska och grundade på informella relationer. Processmässigt är de oerhört adaptiva, med stark samarbetsanda och hög grad av förtroende. Svaga nätverk är däremot splittrade, har få relationer, asymmetriska och formellt strukturerade. Processerna kännetecknas av att de är utspridda med låg grad av påverkan mellan parterna.[31]

4.4 Relationsmarknadsföring (RM)

”All affärsverksamhet är baserad på relationer. Företaget behöver bara göra dem synliga och meningsfulla för kunderna – förutsatt att det är vad kunderna vill.”[32]

Grönroos (2002) skriver att allt eftersom konkurrensen i marknaden hårdnar, blir konstruerandet av ett relationsmarknadsföringsprogram det viktigaste.[33] Roh, Ahn och Han (2005) menar att detta även krävs för att vinna nya kunder, utveckla bra tjänster och produkter som tillfredsställer kunderna samt för att kvarhålla existerande kunder.[34] Storbacka och Lehtinen (2000) menar att en kundrelation kan vara värdefull för ett företag av många skäl. Det viktigaste målet med relationsmarknadsföring är att öka relationsvärdet. En leverantör bör veta hur man kan finna värdefulla relationer i sin kundbas.[35] RM är därmed ett viktigt nyckelord för vad leverantören borde göra för att kunderna ska bli mer lojala.[36] Exempel kan vara klagomålssystem som underlättar snabb respons från leverantörens sida när fel har uppstått eller skräddarsydd marknadskommunikation t.ex. via email eller telemarketing. Under senare år har dock fler och fler forskare kritiserat RM då man anser perspektivet vara för leverantörsinriktat. Här menar man att den vanligaste förutsättningen för en strävan mot RM vanligtvis är, att leverantören har fördel av långsiktiga kundrelationer men att det inte är säkert att kunden efterfrågar det. Men det är dock empiriskt bevisat att RM påverkar motiven till att producera en kundlojalitet.[37] Grönroos (2002) pekar på tre taktiska faktorer för att lyckas med en relationsmarknadsföringsstrategi;

[31] Håkansson & Snehota 1995 se Bengtsson 2002, sid. 227-228
[32] Grönroos 2002, sid. 31
[33] ibid.
[34] Roh et al 2005, sid. 641
[35] Storbacka & Lehtinen 2000, sid. 27-28
[36] Henning-Thurau & Hansen 2000 & Payne et al 1998 se Söderlund sid. 18
[37] Söderlund 2001, sid. 18-20

1. *Direktkontakt med kunder.* Ett företag måste lära känna sina kunder och bör på så sätt utveckla system, som ger största möjliga information om dem. Målet är att man ska försöka ha en så individanpassad relation till sina kunder som möjligt, genom att behandla varje kund efter vad den uppskattar.
2. En *databas* med kundinformation måste finnas för att personalen ska kunna ha en så bra kundkontakt och kundkännedom som möjligt.
3. Kunder, teknik, personal och tid är grundläggande för att skapa ett *kundinriktat servicesystem* samt för att få kunden att känna sig nöjd med hela upplevelsen.[38]

4.4.1 Skapandet av konkurrensfördelar

Utveckling av relationer sker på varierande sätt, eftersom kunderna är olika. Det är därför omöjligt att alla relationer skulle kunna hanteras på likartat sätt. De flesta företag förvaltar dock sina relationer på samma sätt, oavsett vilka olika kundgrupper de förfogar över. Storbacka och Lehtinen (2000) understryker att konkurrensfördelar är ett resultat av relationsstrategier, som förstärker kundernas värdeskapande processer på ett bra sätt. Att utveckla konkurrensfördelar handlar därmed om, att applicera olika anpassade processer på olika relationer. Målet med kundrelationsmetoden är att tydligt formulera spelreglerna med hjälp av relationsstrategier. Leverantörens och kundens relationer bör därmed klart definieras i en relationsstrategi. Men för att rätt strategi skall väljas av leverantören, måste denne ha en ingående förståelse för hur kunden skapar värden i sina egna processer samt en tydlig vision om, hur leverantören genom sina kunskaper kan främja bildandet av kundvärde.[39] När leverantören har bestämt sig för en relationsstrategi bör de besluta vad och hur mycket leverantörsföretaget skall anpassa sig till kunden. Antingen anpassas leverantören till kundens processer eller så anpassar sig båda till varandras processer. Om ingen anpassning sker kommer relationen antingen att aldrig börja, eller så får den ett snabbt slut. Relationsstrategier kan grupperas i olika kategorier. Men den strategi som de flesta företag strävar mot, är den som Storbacka och Lehtinen (2000) namnger kardborrstrategin. Här är det leverantören som strävar efter att anpassa sina egna processer till kundens processer. Det är därmed leverantören som vänder sig till kunden och kunden som erbjuder ett manus. Ett företag som utövar denna strategi gör sitt bästa

[38] ibid.
[39] ibid., sid. 140-142

för att anpassa sina egna processer till kunden, så att kunden inte behöver spendera tid och pengar för att ändra sina processer.[40]

4.4.2 Skapandet av relationer

Att skapa relationer innebär att göra överenskommelser.[41] Grönroos (2002) menar att det är svårt att bestämma vad en kundrelation egentligen är. Att skicka ut kundanpassad direktreklam är inte nödvändigtvis en bra kundrelation. Först när man ser att kunden under upprepade gånger besöker företaget kan man påstå att man har en bra relation till kunden. En viss känsla eller attityd kan förknippas med en relation, vilket är något som företaget måste försöka skapa och förtjäna från kunden för att kunna framkalla en bra och hållbar relation.[42]

Enligt Storbacka och Lehtinen (2000) är en väsentlig fråga för företag som försöker skapa nya relationer, hur de ska få kunden att prova en ny relation. Det är därmed viktigt att använda sig av rätt anfallsmetoder för att sätta igång en relation. Oftast kan leverantörens kompetens vara det som sätter igång förhållandet. Kunder vill för det mesta gå varsamt fram med relationen, för att tillsammans med leverantören bygga upp kunskap och vidareutveckla relationen. Ifall kunden har svårt att förstå den faktiska inverkan leverantörens erbjudande har på kundens processer, kan svårigheter inträda. Om dessutom valet av leverantör medför extra arbete, som kunden inte har tid med, försvåras relationen ytterligare. I och med detta är det viktigt för leverantörer att utveckla lätthanterliga produkter och tjänster för att nya relationer och fortsatta kontakter ska inträffa.[43]

För att en relation överhuvudtaget skall kunna uppstå är det första mötet, enligt Storbacka och Lehtinen (2000), det viktigaste. Det är betydelsefullt att kunden känner sig säker på att han valt rätt leverantör, och att kunden informeras om hur relationen kan förbättras. Supportsystem är därmed oerhört viktiga för nya kunder när ett flertal människor är engagerade i relationens olika faser, eftersom det är lätt hänt att situationer uppstår där man bortser från kunden.

[40] ibid., sid. 142-144
[41] Storbacka & Lehtinen 2000, sid. 98
[42] Grönroos 2002, sid. 45
[43] ibid., sid. 106

4.4.3 Utvecklandet av relationer

Storbacka och Lehtinen (2000) menar att det största värdet i kundrelationen finns i utvecklingsfasen. När relationer förfinas brukar en kraftig förhöjning av relationsvärdet ske, eftersom resurser utbyts under möten, vilket leder till ett mervärde för båda parterna. För att öka värdet krävs det att företagen investerar mer resurser på att utveckla resurser, än på att skapa dem. Detta kan exempelvis ske genom att företag drar nytta av kundkompetens. En förutsättning för att satsa mera resurser är långa relationer, eftersom dessa är mer dyrbara än de korta. Ju mer varaktig en relation är desto starkare är den och desto fler möjligheter finns det att öka värdet på den.[44]

4.4.4 Avslutandet av relationer

En relation kan upphöra antingen på grund av att kunden inte längre vill fortsätta, utan startar en ny relation med en annan leverantör, eller därför att leverantören tar initiativet till det. Storbacka och Lehtinen (2000) behandlar orsakerna till att en leverantör avslutar en relation och förklarar att det mestadels beror på att relationen är otjänlig. Detta kan inträffa, trots att den årliga lönsamheten anses ligga på en godtagbar nivå. Föränderligheter på marknaden och i ekonomin kan påverka företagens relationer, även om relationerna är framgångsrika.[45]

Verksamheter bygger på relationer av olika slag med kunder och grundas på kompetens. Men både kunders och företags kompetens åldras och blir omodern. Företagen måste därför alltid se till att de utvecklar sin sakkunskap. Dessutom försvagas även relationer, de människor som grundade relationen kan ha gått i pension och ersatts av personer med annan inriktning. En viss omsättning av kundbasen förekommer på så sätt alltid. Eftersom kompetens åldras snabbare än relationer krävs ständigt lärande för att behålla en varaktig kompetens. Detta betyder dock inte att kundbasens omsättning är mindre viktig. Företag bör söka vinna nya kunder som uppmanar dem att lära och utvecklas.[46]

4.5 Kundlojalitet

Söderlund (2001) skriver att det skett en förändring idag av företags marknadsföring. Det är inte längre kunden i allmänhet som är i fokus utan fokus är på lojala kunder. Begrepp

[44] ibid., sid. 111-112
[45] ibid., sid.127
[46] ibid., sid. 128-130

som customer relationship management (CRM) och one-to-one–marketing[47] inkluderar kundlojalitet, på ett eller annat sätt. Många marknadsföringsforskare och konsulter menar dessutom att kundlojalitet är den viktigaste vägen till framgång för företag. Reichheld (1993) skriver exempelvis att de ekonomiska fördelarna med en hög kundlojalitet är betydelsefulla och klargör konkurrensfördelarna hos många konkurrenter,[48] medan Gremler och Brown (1999) anser att brukandet av kundlojalitet är en viktig, om inte den viktigaste, utmaning för de flesta företag.[49] Ett liknande påstående kommer från Reichheld och Schefter (2000), som anser att kundlojalitet numera är fundamentalt för att man som företag ska kunna överleva. Ett tecken på att något har hänt är att det har formats mängder med olika tjänster kring lojalitet och i takt med att intresset för lojalitet ökar, expanderar den bransch som hjälper företagen att bygga lojalitet.[50]

Holmberg (2001) konstaterar att begreppet lojalitet har många olika innebörder beroende på om det är konsumenter eller butiker som definierar.[51] Författaren menar även att föreställningen om lojala kunder är en beteckning som många marknadsförare använder. Men vad det innebär att vara lojal och hur relevant det egentligen är för kunden, är här en väsentlig fråga! Många anser målet med lojala kunder vara att i huvudsak förfoga över kunder som inte går till konkurrenterna.

4.5.1 Vad är kundlojalitet?

Det finns olika former och betydelser av kundlojalitet. Företag som efterfrågar lojala kunder måste först och främst identifiera vilka faktorer som driver lojaliteten. Ett misstag enligt Söderlund (2001), är att ta för givet att problemet är löst då man antar att den nöjda kunden är lojal. Men detta anses vara en lång driven förenkling, eftersom det finns gott om lojala kunder som inte är nöjda, samtidigt som det finns nöjda kunder som inte är lojala. Härmed finns det flera faktorer än kundnöjdhet som driver lojaliteten.[52]

[47]Med one-to-one marketing menas att leverantörens erbjudande anpassas till varje enskild kund eller kundgrupp. Feurst 1999
[48] Reichheld 1993 se Söderlund 2001, sid. 9
[49] Gremler & Brown 1999 se Söderlund 2001, sid. 9
[50] Reichheld & Schefter 2000 se Söderlund 2001 sid. 9
[51] Holmberg 2001, sid. 188
[52] ibid., sid. 16

Det finns många olika synonymer i vardagsspråket till lojalitet. Solidaritet, pålitlighet, trohet, trofasthet, kamratlighet, tillgivenhet etcetera.[53] Söderlund (2001) pekar på att det även finns gemensamma nämnare bland olika lojalitetsbegrepp. En sådan är att lojalitet utgår från en så kallad aktör med någon sorts vilja. Definitionen utesluter en del uppföranden som endast skenbart är lojalitet. En sjukdomsliknande besatthet att repetera ett handlande som exempelvis tvångsmässig shopping exkluderas som lojalitet. Beteenden som framförallt utmärks av att de är okontrollerade från aktörens synpunkt, ses inte som lojalitet. Vidare förutsätts likaså någon typ av objekt, t.ex. andra aktörer eller produkter, som aktörens krav riktar sig mot. Det handlar om objekt som ligger utanför deltagarens omvärld, och som han eller hon är lojal mot. En lojalitet syftar vidare på ett förhållande över en tid. Eftersom de flesta människor uppvisar en stabilitet över tiden till ett visst antal objekt, kan man säga att lojalitet därmed är en i huvudsak mänsklig riktning. Med detta menar Söderlund (2001) att man kan konstatera att lojalitet är ett brett ämne, som behandlar en människas vilja grundat på förhållande över tiden, till ett visst objekt.[54]

4.5.2 Hur får man lojala kunder?

Vilka olika aktiviteter ger egentligen upphov till lojalitet? Den som vill skapa lojalitet genom en viss aktivitet måste kunna argumentera för att den aktuella aktiviteten ska vara rimlig att satsa på. Söderlund (2001) behandlar ett visst antal aktiviteter i sin bok som han kallar för lojalitetsföring. Två exempel är:

- Kundnöjdhetsskapande interaktion
- Kundlojalitetsbelöningar[55]

4.5.3 Kundnöjdhetsskapande interaktion

Som tidigare nämnts är kundnöjdhet en bidragande faktor som påverkar lojalitetsskapandet. Fastän den inte är den enda faktorn som skapar lojalitet framstår den ändå som betydelsefull för att bygga en hållbar lojalitet. En viktig aspekt för företag är därmed att försöka identifiera orsakerna till kundnöjdhet. Söderlund (2001) fokuserar på interaktionen mellan leverantörens personal och kunden, eftersom det har visat sig, i flera studier, ha en nöjdhetsdrivande effekt. I första hand är det personalens beteende när

[53] www.leta.se
[54] Söderlund 2001, sid. 23-27
[55] ibid., sid.114-115

kunden görs uppmärksam på erbjudandet, exempelvis vid utbildning och hälsovård.[56] Som Normann (1992) uttrycker det, kallas mötet mellan leverantörens medarbetare och kunden ibland för sanningens ögonblick.[57] Men vad är det i kundinteraktionen som egentligen skapar nöjdhet? I en modell som framställts av Bitner et al (1990), och som Söderlund (2001) behandlar i sin bok, är det tre faktorer som skapar kundnöjdhet i samspelet mellan kunden och leverantörens personal. Det första omfattar kreativa reaktioner på fel som leverantören själv orsakar. Detta kan innefatta allt från att leverantören ber om ursäkt, till att olika typer av kompensationer erbjuds kunden för misstaget. Tillmötesgående av kundens begäran om specialbehandling är en annan kundnöjdhetsskapande faktor där kunden får gensvar för det som önskas. Det kan exempelvis handla om att leverantörens medarbetare framställer en skräddarsydd produkt när kunden kräver det, och att de tar hand om kundens problem, trots att det är kunden själv som framkallat dem. Sist men inte minst behandlas ”det lilla extra” som syftar på ett personalbeteende som övertrumfar kundens förväntningar. Här kan en särskild uppmärksamhet till kunden eller en oväntat aktiv strävan att ta hand om kunder, vara bakomliggande faktorer till en kundnöjdhet av bästa slag.[58]

4.5.4 Kundlojalitetsbelöningar

Betydelsen av olika ersättningar som belönar kunders lojalitet har blivit allt större idag. Dessa omfattar oftast rabatter av olika slag, men även bonussystem har utvecklats mer på sistone. Ett sätt att betrakta lojalitetsprogram är enligt Söderlund (2001) att se dem som ytterligare produkttillbehör. I den grad kunden bedömer lojalitetsbelöningen som bra, kan man tänka sig att nöjdheten med attributet läggs till den nöjdhet som skapas av övriga attribut.[59]

Betydelsen av kundkort speglar även graden av lojalitet till företaget. Att starta en kundklubb är en del av ett lojalitetsprogram. Företag vill stärka banden till sina kunder och få dem att återkomma. Kunder som gör återköp måste belönas på något sätt. För att företaget dessutom ska veta vilka deras kunder är och hur ofta de handlar hos dem, skapas en kundklubb med hjälp av ett kundkort som registrerar kundens alla köp.[60] Forskaren

[56] ibid., sid.115-116
[57] Normann 1992, sid. 32
[58] Bitner et al 1990 se Söderlund 2001, sid. 116-117
[59] ibid., sid. 130-132
[60] Shapiro & Varian 1999, sid. 128

Mägi (1999) påvisar, i Söderlunds (2001) bok, att de kunder som har kundkort hos ett visst företag placerar majoriteten av sin inköpsbudget hos företaget i fråga, detta jämfört med andra kunder som inte har något kort. Kunder med flera kort tenderar dock att fördela en lägre andel av sina butiksinköp till endast ett företag. Mägis (1999) studie påvisar att det inte är självklart att lojalitetsprogram ökar lojaliteten i en situation där det finns flera program på marknaden och låga inträdesbarriärer för både kunder och leverantörer.[61] Sammanfattningsvis kan man nämna att det finns en långsiktig och en indirekt lojalitetseffekt. Normalt sett sänder lojalitetsprogram en mängd data om kunders beteende vilket leverantören kan använda sig av för att öka kännedomen om kunderna och på så sätt skapa ett erbjudande som passar kundernas behov. En annan nytta av lojalitetsprogram ligger i att leverantören kan effektivisera sin marknadskommunikation, t.ex. genom att ställa frågor till befintliga kunder. Ett lojalitetsprogram kan därmed skapa andra fördelar än en direkt ökning av lojaliteten.[62]

4.5.5 Teorisammanfattning

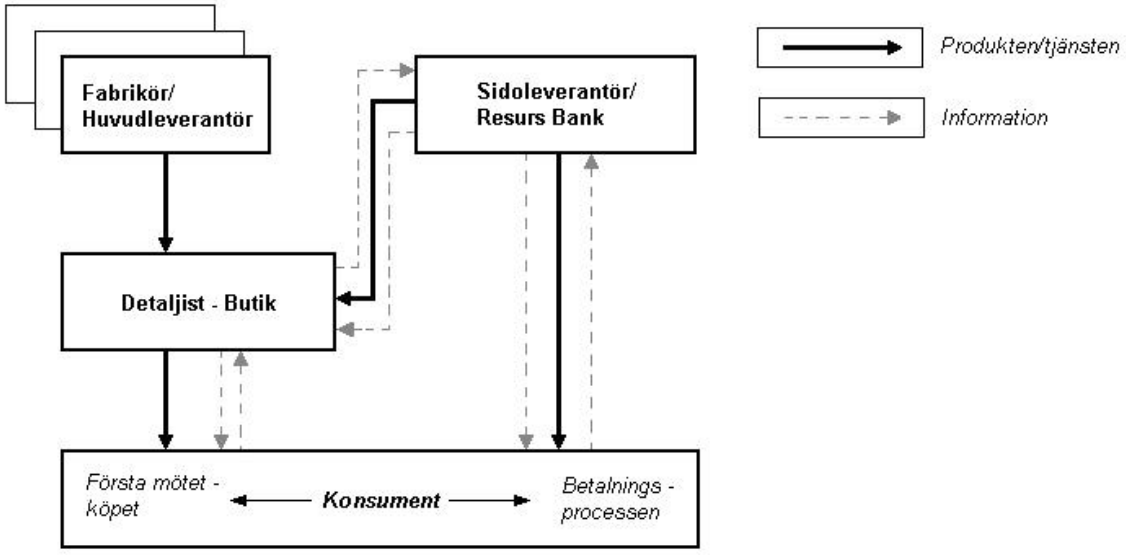
De teorier som vi har behandlat ovan kommer att lämna bidrag till den analys som vi genomför i uppsatsens sista kapitel. Eftersom vi behandlar en sidoleverantörs samarbete med butiker har vi tagit upp teorier som berör vertikala marknadssystem. Detta för att klargöra strukturen i själva marknadskanalen. Dessa teorier har sedan kompletterats med nätverksansatsen för att ge en klarare beskrivning av bland annat hur samarbetet fungerar mellan de olika aktörer som förekommer i en kanal. Vi har därför valt att även fördjupa oss i resursberoendeteorin. Ett resursberoende har likaså en påverkan på betydelsen av relationer. Detta är utgångspunkten till att vi valt att behandla relationer ur ett teoretiskt perspektiv. I vårt fall är betydelsen av relationer en oerhört viktig aspekt, då Resurs Bank fungerar som en sidoleverantör för butikerna.

[61] Mägi 1999 se Söderlund 2001, sid.133-134
[62] Söderlund 2001, sid. 135-136

5. Bearbetning av litteraturstudie

5.1 Positionering av begreppet sidoleverantör

Vår konstruktion av modellen nedan grundas på insikten om sidoleverantörers betydelsefulla och unika roll i den kedjeprocess som vår fallstudie omsluter. Orsaken till vårt val att konstruera en egen modell har varit att övriga teoretiska modeller som ingått i litteraturstudien saknar sidoleverantörsaspekten. Modellen syftar till att beskriva finansieringsproduktens väg genom marknadsstrukturen. Vad som är intressant att följa i modellen är konsumentens omplacering från det första mötet (köpet) i butiken till själva betalningsfasen till sidoleverantören.



Figur 5.1 – Produktens väg genom marknadskanalen

Viktigt med figuren är överskådligheten som gör att vi enklare kan hitta förbättringar till samarbete mellan de olika leden. Här följer en kartläggning av modellens händelseförlopp, i punktform:

1. Inledningen av själva köpet; konsumenten har valt en vara samt ett betalningssätt och kontaktar därför en säljare i butiken. Konsumenten fyller då i en ansökan samt sökt kreditbelopp. Säljaren kontrollerar dennes legitimitet och låter kreditsökaren signera ansökan. Därefter tar säljaren en kreditupplysning. Vid genomförande av kreditupplysningen använder man sig av följande kanaler:

- Internet
- Kreditlinje

2. När krediten har beviljats – vilket tar mindre än en minut - erhåller butiken ett åttasiffrigt kontonummer som antecknas av säljaren på ansökan, tillsammans med den beviljade kreditgränsen. Denna kan i vissa fall vara lägre än det sökta beloppet. När allt är klart skall originalet av underskriven kreditansökan skickas till Resurs Bank. Efter registrering i betalterminal får butiken betalt för kreditköpet påföljande bankdag.

3. Resurs Bank skickar kontoutdrag med saldobesked (information om betalningsalternativ samt vad denne ska betala) till konsumenten, normalt månaden efter köpet. Nu sköts betalningen bara genom Resurs Bank och vid eventuella funderingar kan kreditsökaren vända sig hit. [63]

4. Härefter kan man följa förflyttningen av konsumenten mellan de olika leden. Kreditsökaren vänder sig endast till butiken i mån av eventuella reklamationer. Dessa omhändertas främst av huvudleverantören eller butiken.

5.2 Teorisammanställning

För att få ett grepp om litteraturstudien som vi behandlat i föregående kapitel har vi valt att strukturera upp en checklista i tabellform, med innehållet av de vitala satserna ur teorierna. Teorierna måste hanteras med hänsyn till att de i de flesta fall har ett konsumentfokus eller ett huvudleverantörsfokus. Vår studie avser buisness-to-buisness och sidoleverantörsfokus. Dessa utdrag från teorierna kommer att återknytas i samband med empirin i kommande kapitel. Genom tabellen redogörs hur väl empirin och teorierna hänger samman. Dock förekommer andra satser där verkligheten och vår litteraturstudie skiljer sig. Resultaten av satserna i tabellen följer på nästa sida.

[63] www.resursbank.se, 2005-05-24

Satser ur teorierna	
Marknadskanaler, VMS	• Genom specialisering kan marknadskanalens nyckelfunktioner oftast utföras mer effektivt och skiftas mellan kanalmedlemmarna. • Ett väl fördelat distributionssystem kan i hög grad vara skillnaden mellan en marknadsledare och en organisation som kämpar för överlevnad. • Varje medlem är beroende av den andre vilket spelar en viktig roll, då det skapar en specialisering inom de olika funktionerna. • Lojaliteten från de andra medlemmarna grundas antingen på avtal, på ägande eller på förtroende för den styrande medlemmen. • Den starka individualiseringen av varje kanal gör att de sätter alltför stor koncentration till de egna målen och därmed försummar organisationens visioner samt uppsatta mål.
Resursberoende-teorin	• Verksamheten bör förfoga över värdefulla och sällsynta resurser som konkurrenter har svårt att imitera.
Nätverksansatsen	• Företagets relationer till andra verksamheter ger tillgång till olika resurser. Ju fler relationer verksamheten upprättar till andra verksamheter, desto fler resurser och aktiviteter har man tillgång till. • Starka nätverksstrukturer kännetecknas av stabilitet, komplexitet, är symmetriska och grundade på informella relationer. Processmässigt är de adaptiva, med stark samarbetsanda och hög grad av förtroende.
Relations-marknadsföring	• Relationsmarknadsföringsprogram är det viktigaste faktorn för att vinna nya kunder, utveckla bra tjänster och produkter som tillfredsställer kunderna samt för att kvarhålla existerande kunder som därmed blir lojala. • Genom att utbilda personalen ökar sidoleverantören kundernas lojalitet. • Det största värdet i kundrelationen finns i utvecklingsfasen där relationen förfinas och en kraftig förhöjning av relationsvärdet sker eftersom resurser utbyts under möten, vilket leder till ett mervärde för både parterna.
Kundlojalitet	• För att skapa lojala kunder krävs det att man först identifierar vilka faktorer som driver lojaliteten.

6. Redovisning av empirisk studie

I detta kapitel redogör vi för hur våra intervjupersoner upplever förhållandet till sina respektive samarbetspartners. Som tidigare nämnt har vi valt att studera samverkan mellan Resurs Bank och deras kunder som i vår forskningsansats representeras av tre möbelbutiker. De intervjuade har anonymiserats eftersom vi inte anser att namngivning av respondenterna tillför något till forskningen. För att kunna studera eventuella skillnader har vi valt att dela upp objekten mellan bundna (kedjeföretag) samt obundna butiker.

”All kunskap har sin enda källa och grund i sinneserfarenheten, i den svaga och föga kontroversiella tesen att erfarenheten utgör en grund till kunskap”[64]

Prawitz

6.1 Val av intervjuobjekt - Butiker

Som framgick i metodavsnittet har vi intervjuat tre möbelbutiker varav en är en obunden och två kedjeanslutna butiker. Samtliga butiker använder Resurs Bank som finansieringsbolag när de erbjuder krediter till konsumenterna. Två av dessa, Mio och Maud A, är väl insatta och har relativt länge nyttjat olika finansieringstjänster från diverse leverantörer, medan den tredje, Seating Concept, fortfarande befinner sig i utvecklingsfasen, såväl inom branschen som i erbjudandet av konsumentkrediter. Nedan följer en kort presentation av varje butik vilket kommer att underlätta senare studie av empirin.

- *Mio*

Mio är en rikstäckande butikskedja som har gått från en traditionell möbelhandel till ett modernt inredningsföretag. Kedjan har funnits i mer än 40 år och har utvecklats till ett av handelns starkaste varumärken. Det har gjort Mio till landets största kedja för möbler och heminredning vid sidan av Ikea. Mio har idag en marknadsandel på cirka 15 procent inom den svenska möbelmarknaden. Trots att IKEA är marknadsledare är Mio dominerande när det gäller antal butiker. Idag finns det 67 Miobutiker som drivs av entreprenörer med franchiseavtal. Men 12 av dessa butiker ägs av Mio. Butikerna omsätter årligen tillsammans över två miljarder kronor. Butiken vi valde att intervjua är belägen i norra Helsingborg.[65]

[64] www.ne.se, 2005-05-21
[65] www.mio.se, 2005-05-21

- *Maud A*

Butiken har funnits sedan 1996 och har sitt ursprung i en gammal Duxiana - butik. Maud A är belägen i centrala Malmö. Det är en liten privatägd möbelbutik med exklusiva varor till högre priser. Butiken har två anställda som både sköter och äger butiken. Samarbetet med Resurs Bank inleddes redan under Duxiana - tiden.[66]

- *Seating Concept*

Seating Concept är en privatägd familjekedja med tre butiker som startades i Malmö hösten 2001. Man finns idag i Malmö, Lund och Reykjavik på Island. Butiken där vi gjorde intervju finns i centrala Malmö och har ett omfattande butiksutbud. Seating Concept har samarbetat med Resurs Finans sedan sin start, i ca 3 år. [67]

6.2 Obundna butiker

Innebörden av en obunden butik är det obegränsade beslutsutrymmet som butiksägaren förfogar över.[68] När man pratar om obundna butiker i ekonomiska sammanhang syftar man på privatägda butiker som inte ingår i någon frivillig fackkedja.

I vår intervju med en obunden butik visade det sig att det förekommer olika skäl för samverkan med Resurs Bank mellan de fristående butikerna och kedjorna. Dessa skillnader var påtagliga när det gäller skälet bakom samarbetet med finansieringsföretaget. Den obundna butiken vi intervjuade var beredd att gå längre i sin strävan att omhänderta sina kunder än vad kedjebutikerna var. Detta då dess storlek kräver en djupare serviceinriktning för att ge konkurrenskraft i förhållande till marknadsledarna. Som ett exempel berättade butikschefen att även om kunden inte blir beviljad en kreditgivning av Resurs Bank, kunde man till en viss mån tänka sig att överenskomma om en skräddarsydd betalningsplan. Givetvis ser man helst att kreditköpen går via Resurs Bank då pengarna på så sätt erhålls direkt.[69]

Maud A: s grund för samarbetet bygger till största del på att kunna tillhandahålla kreditgivningstjänsten i sin butik. Samarbetet har endast gynnat butiken. Butiksägaren

[66] www.mauda.se, 2005-05-21
[67] www.seatingconcept.se, 2005-05-21
[68] www.ne.se, 2005-05-21
[69] Intervju med Maud A, 2005-04-15

tycker till och med att processen med kreditgivning utvecklats förvånansvärt snabbt, och därmed ser framtiden mycket positiv ut med större andel kreditköp. Vidare tror butiksägaren på mer försäljning genom delbetalning. Framför allt anses delbetalningen möjliggöra ett snabbt beslutsfattande från kundens sida Samtidigt uppmanar man sällan till kreditköp i butiken, då kunden kan känna sig stött av frågan, just på grund av butikens exklusiva utbud. Men vid intresse rekommenderas avbetalningsköp då detta gynnar kunden, eftersom ingen ränta krävs. Resurs Bank har idag ett välkänt varumärke och en ledande position på marknaden. Butiksägaren tror dock inte att konsumenterna funderar mycket på vilket finansieringsbolag som samarbetar med butiken.[70]

För butiken är det betydelsefullt att man från allra första början förmedlar till konsumenten att handel och kreditgivning är två helt olika verksamheter, samt att butiken inte är involverade i betalningsfrågan efter att varan har hämtats. Butiken har endast fortsatt kontakt med konsumenten vid eventuella reklamationer. [71]

När vi frågade om vilka tjänster som erbjuds av Resurs Bank nämndes att det förekom utbildning för baskunskaper inom kreditgivning till butikspersonalen. Bland ytterligare tjänster som erbjuds av Resurs Bank finns kundkort. Men hos Maud A anser man att verksamheten är för liten för ett kundkort eftersom sådana lämpar sig bäst för bransch med kontinuerlig kundkontakt. Det förekommer oerhört många sällanköp i butiken i form av sängar, soffor etc.[72]

”Man köper inte en säng och kommer tillbaka och köper en till”[73]

Möbelhandlaren anser däremot att större kedjor självklart kan tjäna på kundkort med Resurs Bank. Man har dock själva funderat över en annan variant av kundkort i form av något bonussystem.[74]

[70] ibid.
[71] ibid.
[72] ibid.
[73] ibid.
[74] ibid.

6.3 Kedjeanslutna butiker

Med kedjebutiker menas en organisation som antingen ingår i en företagsgrupp eller i en frivillig sammanslutning av ägarmässigt fristående företag.[75]

6.3.1 Mio

Mios samarbete med Resurs Bank rör sig till största del om finansprodukten räntefri avbetalning, som uppgår till 28 månader. Butikschefen ansåg att samarbetet gynnade butiken eftersom det var ett sätt att binda kunden, vilket troligtvis leder till återkommande besök. Dock påpekade han att butiken hade gynnats mer, om samarbetet kunde leda till ett kundkort. Kreditgivningstjänsten skapar enligt butikschefen inte någon direkt vinst, eftersom butikerna inte erhåller någon direkt form av avkastning på tjänsten. Ett införande av ett kundkort i butiken kommer att medföra en procentlig andel vid varje kreditgivningsförsäljning. Som det ser ut idag betraktar Mio Resurs Bank som en sidoleverantör som erbjuder butiken en sekundär tjänst. Mio har därmed ett mindre beroende av mer intensiv samverkan.[76]

Utvecklingen inom kreditbranschen drivs mest av kunden och butiken. Men dock påpekade butikschefen att Resurs Bank har en viktig roll i utvecklingen. Detta eftersom de möjliggör ett delbetalningssätt till kunden, samtidigt som butikens försäljningsvolym ökar. Kreditgivningsbranschen har en stor tillväxtpotential, då den inte har hunnit sprida sig inom de olika branscherna. Men med tiden tror man dock att det kommer att bli allt mer efterfrågat från kunderna.[77]

Butikschefen anser att det är mer praktiskt att finansieringstjänsten är uppdelad på två företag. Detta då själva affären blir mindre riskabel för butiken eftersom de erhåller pengarna direkt från Resurs Bank. En annan anledning är att butiken inte belastas ytterligare när det gäller att utföra det administrativa jobbet.[78]

[75] www.ne.se, 2005-05-21
[76] Intervju med Mio, 2005-04-15
[77] ibid.
[78] ibid.

Namnet Resurs Bank anses ha en betydelse för försäljningen, eftersom kunden kanske vid tidigare tillfällen har köpt på delbetalning genom Resurs Bank, vilket har skapat en tillit till företaget. Dessutom är de ledande på marknaden och har därmed ett välkänt namn.[79]

Butikschefen anser det vara viktigt att hålla isär de olika verksamheterna. Man klargör för kunden att kreditgivningsaspekten helt är Resurs Banks ansvar. Det är dock av stor vikt, ur butikens perspektiv, hur Resurs Bank hanterar kunder med betalningssvårigheter, då det är butiken som mestadels har direktkontakt med kunden. Mio har haft kunder med betalningssvårigheter som har kommit in till butiken, eftersom de förmodar att butiken kan få en snabbare kontakt med banken och på så sätt kan hjälpa dem att lösa problemen på ett smidigare sätt. Som situationen ser ut idag erbjuds butikerna tyvärr ingen form av tjänst där de har någon direktkontakt med en kontaktperson på Resurs Bank. En annan nackdel gäller kreditgivningsprocessen. Butikspersonalen anser arbetet med kreditupplysning vara besvärande eftersom man beräknar göra ett samtal till Resurs Bank vid varje kreditupplysning.[80]

6.3.2 Seating Concept

Seating Concept erbjuder avbetalningsmöjligheter genom Resurs Bank, på sex eller 12 räntefria månader. Grunden till att butiken inte har valt att erbjuda längre perioder är beror på två aspekter. Den första är att man slipper extra kostnader till Resurs Bank, eftersom ju längre perioder butiken erbjuder, desto mer ränta måste butiken betala till Resurs Bank. Den andra aspekten är att butiken inte känner att det finns någon större efterfråga på längre kredittider. Många kunder är inte villiga att betala ränta och väljer de alternativen med sex eller 12 räntefria månader.[81]

När man kommer till betalningsfrågan i ett säljsamtal brukar personalen informera om att man även kan köpa på avbetalning. Sedan finns det möjligheter att sköta kreditupplysningen av konsumenten genom nätet, men Seating Concept anser att det är lättare genom telefon. För kunder som är intresserade av ett köp är det mycket information som ska ges ut (som t.ex. leveranstid, handpenning, beställning med mera), och bland denna information finns kreditgivningen. Enligt butikschefen är

[79] ibid.
[80] ibid.
[81] Intervju med Seating Concept, 2005-05-09

kreditgivningsaspekten ett försäljningsargument där tjänsten har skapat stora möjligheter för butiken, då det har ökat försäljningsmöjligheterna. Framtiden bedömer man som positiv för båda parterna.[82]

Resurs Bank är en mycket betydelsefull samarbetspartner, men man kan inte påstå att de är en huvudleverantör, menar butiksägaren. De är en god motsvarighet till mycket av vad begreppet lojalitet omfattar, de håller sina löften samt löser alla sorters problem som kan uppstå. Resurs Bank har däremot inte erbjudit några extra tjänster i form av t.ex. utbildning, men det anses att man inte är i något behov av detta i nuläget. Detta eftersom tjänsten inte kräver större kunskaper och på så sätt är väldigt enkelt att sköta. Tjänsten kräver dock en del administrativt arbete, men detta är inte heller svårt eller är tidskrävande. Vidare anser man att andra tjänster och erbjudanden från Resurs Bank inte är aktuella för Seating Concept, mest på grund av butikens storlek. [83] Det har inte funnits några planer på att sköta kreditgivningen på egen hand. Man anser att det krävs samarbete med ett externt finansbolag för att det ska fungera lika smidigt som det gör nu med Resurs Bank. Butiksägaren menar att det krävs både extra arbete och extra kostnader om de skulle sköta processen på egen hand. Enligt butiksägaren är det kunden som driver på utvecklingen men även designers och producenter har en avgörande roll.[84]

Man är medveten om att Resurs Bank är ledande på marknaden men man är osäker på om det har påverkat deras försäljningsvolym. Även när det gäller gemensam marknadsföring i form av ett kundkort, finner de att dessa lösningar inte hade gynnat butiken så mycket, utan bara hade skapat mer arbete. Man har valt bort att skylta med krediterbjudande från Resurs Bank i butiken på grund av att montaget inte matchar inredningen i butiken. Man ser heller ingen nytta med det, då personalen trots allt informerar om delbetalningsmöjligheten. Men det händer att de väljer att ha med Resurs Bank och deras logga i annonserna.[85]

6.4 Relationen beskriven av Resurs Bank

Vi har valt att skilja på information som vi erhöll från koncernchefen och avdelningschefen för kundtjänsten å ena sidan, samt branschexperten på Resurs Bank å

[82] ibid.
[83] ibid.
[84] ibid.
[85] ibid.

andra sidan. Anledningen till detta är att koncernchefen liksom avdelningschefen endast uttalade sig från företagets perspektiv, medan branschexperten var mer insatt i möbelbranschens kreditfrågor, och på så sätt kunde bidra med nya infallsvinklar till vår förståelse av möbelbranschen. Vi har även använt oss av information från företagets årsredovisning för att komplettera intervjuerna.

6.4.1 Koncernchefens samt avdelningschefens uttalande

Resurs Bank är ett tillväxtföretag, vilket medför att de strävar efter en årlig volymökning på 25 procent. Som tidigare nämns är Resurs Bank ledande på svenska marknaden, när det gäller konsumentkrediter. Målet är att utöka sina marknadsandelar internationellt. Idag finns man i Sverige, Danmark, Norge, Finland och Tyskland. Man arbetar mycket med att dra till sig nya internationella aktörer genom att bygga upp starka nätverk. Det gäller att ha kontakter och ingångar för att kunna bygga ett samarbete av detta slag. Solid försäkring har här varit en viktig länk i Resurs Banks nätverksskapande.[86]

Konkurrenssituationen i dagsläget är tuff, vilket sätter pressen att ständigt ligga steget före. Konkurrensen utgörs av stora banker som Handelsbanken och GE Capital Bank. Men då Resurs Bank har sin största inriktning på säljfinans har de därmed blivit bland de starkaste aktörerna inom detta område. Detta speglas även av verksamhetens policy, som går ut på att alla ska göra det de är bäst på. Med det menas att butiken ska utmärka sig inom försäljning och dylika uppgifter, leverantören inom sitt område, och Resurs Bank ska inrikta sig på allt som ryms inom finansiering. Idag finns det företag som startar egna delbetalningserbjudanden som t.ex. IKEA med sitt IKANO kort. Emellertid är det endast företag med IKEA:s storlek, som klarar av de kostnader som uppkommer vid införandet av denna tjänst. Det är dock inte endast kostnadsaspekten som förhindrar företagen från att starta en egen kreditgivning, utan det handlar även om faktorer som t.ex. det administrativa arbetet samt riskhanteringen.[87]

Som tidigare nämns är Resurs Banks främsta affärsområde säljfinans, och företaget jobbar efter sin affärsidé som lyder:

> ”Vi säljer service som effektiviserar försäljningen för våra kunder.”[88]

[86] Intervju med koncernchefen, 2005-05-17
[87] Intervju med avdelningschefen, 2005-05-13
[88] Vi skapar handlingskraft, 2004

Detaljhandelsföretagen som samarbetar med Resurs Bank erbjuds flexibla och smidiga lösningar i syfte att effektivisera försäljningen och att skapa lojala kunder. Tillsammans med parterna tas det fram skräddarsydda lösningar som på så sätt är anpassade till varje enskild samarbetspartners affärsverksamhet. Resurs Bank nöjer sig inte endast med att tillhandahålla parterna finansiella tjänster, utan man försöker jobba efter en affärsmodell som mer liknar ett partnerskap.[89] Enligt avdelningschefen ligger tyngdpunkten i konsten av att skapa en balans mellan kreditrisker och marknadsförluster[90]. Ett viktigt mål som Resurs Bank jobbar mot är att finna lösningar på eventuella problem som samarbetsföretagen utsätts för. Dock är det av stor vikt att inte bortse från faktum, att felaktigt fattade beslut kan vara enormt kostsamma samt att det alltid finns ett risktagande inom finansieringsprocessen.[91]

Inom Resurs Bank är servicen en förmån. Man jobbar ständigt med att utveckla olika metoder för att förbättra sin service, enligt företagsbroschyren. Det har exempelvis skett förändringar inom kundtjänsten, där man har blivit bättre på att förkorta väntetiderna. Kunden ska inte behöva vänta i mer än högst två minuter. Man har även arbetat med utbildning av kundservicepersonalen för att effektivisera samtalen. På samma sätt har det skett förbättringar inom kredittjänsten, dit butikerna ringer vid förfrågningar gällande konsumentkrediter. Personalen inom Resurs Bank har liksom butikspersonalen fått en djupare utbildning i kreditkunskaper men också inom systemhantering. Detta för att bidra med en snabbare och bättre service för att möta kundens förväntningar.[92]

Idag finns det ingen speciell kundtjänstlinje för butikerna att vända sig till vid eventuella frågor, utan man kopplas till en gemensam linje som besvarar både konsumentkundens och butikernas förfrågningar. Anledningen till att Resurs Bank inte övervägt att öppna en kundtjänstlinje till samarbetsparterna har varit, att det förmodligen skulle leda till att konsumenterna vände sig direkt till butiken, vilket anses vara både opraktiskt och mindre hållbar i längden.[93]

[89] ibid.
[90] Intervju men avdelningschefen, 2005-05-13
[91] ibid.
[92] Vi skapar handlingskraft, 2004
[93] Intervju med avdelningschefen, 2005-05-13

Avdelningschefen tror på en ljus framtid för Resurs Bank med växande marknadsandelar. Koncernchefen styrker även detta uttalande samt påpekar att kreditgivningskonceptet har en större efterfrågan bland yngre aktörer. Dock är det viktigt att vårda relationerna till slutkonsumenten, då det är de som driver på utvecklingen av kreditgivningen. Relationerna kan förbättras ytterligare, bland annat genom en förbättrad kommunikation med butikerna. Däremot ansåg avdelningschefen att det är butikerna som driver på utvecklingen. Därför är det även viktigt att bygga goda relationer till dessa, då de fungerar som ett mellanled och på så sätt är en viktig länk i kedjan. När butikerna upplever att samarbetet med Resurs Bank är tryggt och att deras villkor uppfylls, har man därmed lyckats att skapa kundlojalitet. Med trygghet menar man flera aspekter som t.ex. god service, tillgänglighet, bra standard på tjänsten som erbjuds, med mera. Genom ständig bevakning och uppföljning försöker Resurs Bank enligt avdelningschefen undvika problem och klagomål från butikerna. Det utförs även marknadsundersökningar för att mäta huruvida kunden är nöjd. För det mesta uppstår det sällan några stora konflikter, utan det handlar mest om förfining av förmåner och förslag på förbättringar. [94]

Resurs Bank erbjuder även samarbetsparterna, det vill säga butikerna, en möjlighet att designa sina egna kort. Med hjälp av detta kort kan butiken rekommendera specifika erbjudanden till sina kunder och därmed kommunicera med dem på ett effektivt sätt. Parterna kan få hjälp i form av etablering och hantering av bonusklubbar, specialerbjudanden, rabatter med mera. Trogna och återkommande kunder är lönsammare kunder då kostnaderna för att få dem att köpa, är mindre än kostnaderna för att locka nya kunder.[95]

6.4.2 Branschexpertens uttalanden

Som vi nämnt tidigare är Resurs Bank uppdelat inom två huvudområden, säljfinans och bank. Inom säljfinans arbetar olika säljare med att sälja banken till potentiella butiker. Idag har banken anslutit ett hundratal kedjor och företagsgrupper.[96] Bland säljarna på avdelningen har vi intervjuat en branschexpert, vars uppgift är att kommunicera och rekrytera butikskunder inom möbelbranschen. Denne expert är anställd hos Resurs Bank

[94] ibid.
[95] Vi skapar handlingskraft, 2004
[96] Intervju med branschexpert, 2005-04-26

sedan 1998. Intervjupersonen har arbetat inom möbelbranschen i 20 år och bland annat under tio år ingått i styrelsen för Miokedjan.[97]

Ett samarbete med företag på butiksnivå inleds genom att man informerar ledningen hos butikskunder om möjligheterna med säljfinansiering. Vidare är det av stor vikt att butikscheferna tas omhand och att Resurs Bank får dem att godta anbudet. Sist i processen gäller det att man får säljpersonalen på golvnivå att förstå hur förloppet vid kreditgivning fungerar, eftersom det är de som ska få systemet att fortlöpa. En förutsättning för ett bra samarbete är att butiken överlever på marknaden. Därför utförs alltid en kreditbedömning av butiken innan samarbetet inrättas. Det handlar även mycket om vad det är för sorts butik. Ett samarbete med en kund som hamnar i konkurs, resulterar i att Resurs Bank måste ta sig an varan och därmed får hela risktagandet. En följd av detta blir att allt arbete som man lagt ner med kunden är förgäves. Sammanfattningsvis krävs en sund årsredovisning samt att företaget genererar pengar för att samverkan ska kunna inledas.[98]

Det är väldigt dyrt att hantera pengar i en butik, vilket parallellt med administrationen är grundorsaken till att finansbolag överhuvudtaget finns idag. Samarbete mellan butik och Resurs Bank är fördelaktigt för alla inblandade, eftersom var och en får vara verksam inom det man är bäst på. Påståendet stärks av att branschexperten anser, att dagens konsumenter efterfrågar en god service utan att vilja betala extra för den. Däremot anser intervjupersonen att konsumenten är mer villig att betala extra för en bra kunskap om själva varan. Detta är en av orsakerna till att Resurs Bank idag leder marknaden och vågar gå ut med uttrycket, ”vi är bäst på kundfinansiering”. För att en branschutveckling ska kunna verka smidigt krävs det experter inom de olika områdena.[99]

Branschexperten nämner att IT-utvecklingen bör ligga parallellt mellan butikerna och Resurs Bank. Ett exempel är Mio som idag är fullt igång med att utveckla sina datasystem. I samband med detta kan man ta fram ett slags Miokonto genom ett kort som konsumenter ska kunna handla med. Vidare finns planer på att utveckla system som förbättrar kreditupplysningsprocessen, exempelvis genom att man kan skanna id-kort eller

[97] ibid.
[98] ibid.
[99] ibid.

att man själv som konsumentkund ska kunna utföra kreditupplysningen på sig själv för att på så sätt undvika pinsamheter.[100]

Resurs Bank ser gärna att man marknadsför delbetalningar mer aktivt i butikerna. Anledningen till varför elektronikvaror fungerat så bra inom kreditgivning, är deras marknadsföringssatsningar.[101] Det är inte bara låginkomsttagare som handlar på avbetalning, utan väldigt många med hög inkomst likaså. Sanningen är den att ju mer pengar man tjänar, desto mer pengar gör man av med. De möjligheter som skapats i samband med kreditförsäljning är självklart en ökad försäljning. Elektronikvarubranschen hade förlorat en hel del ifall man inte hade kunnat sälja varorna på avbetalning.[102]

[100] ibid.
[101] ibid.
[102] ibid.

7. Analys och Slutsats

Syftet med detta kapitel är att undersöka den information vi erhållit genom intervjuerna i det föregående empiriska kapitlet. Vi kommer att koppla empirin med de teorier som tagits upp i teorikapitlet. Därefter förs en slutdiskussion där våra egna kommentarer och rekommendationer ges.

Vi har valt att behandla analysen utifrån en tabell, eftersom vi anser det vara praktiskt samt ett enklare sätt för läsaren att koppla våra resonerande tankar med litteraturstudien. Denna typ av analys kopplar varje händelse i förloppet direkt till litteraturforskningen. Vidare är syftet att tabellen ska fungera som en modell för val av fortsatta studier. Här kan olika satser ur teorin kopplas direkt till verkligheten. Tabellen följer på nästa sida där resultaten av satserna samt iakttagelserna kan utforskas.

Satser ur teorier		Iakttagelser i vår fallstudie
Marknadskanaler, VMS	• Genom specialisering kan marknadskanalens nyckelfaktorer oftast utföras mer effektivt om de skiftas mellan kanalmedlemmarna.	• Butikerna lämnar över kundkreditärendet till Resurs Bank för kreditgivning. Detta bidrar till att butiken får en omedelbar respons om kreditupplysningen om kunden. Problem ur detaljistens synpunkt uppstår ifall Resurs blir sen eller helt missar en betalning till butiken. Ur finansieringsbolagets perspektiv uppstår problemen då säljaren i butiken driver på konsumenten till kreditköp. Detta resulterar i att vederbörande klagar till detaljisten vilket missgynnar den ömsesidiga relationen mellan parterna i vår fallstudie. Detta kan lösas genom förbättrad kommunikation, effektivare datasystem samt ständig utbildning för de anställda inom båda leden. Andra exempel är reklamationer av en vara då denna förflyttas direkt från butiken till huvudfabrikören.
	• Ett väl fördelat distributionssystem kan i hög grad vara skillnaden mellan en marknadsledare och en organisation som kämpar för överlevnad.	• Välstrukturerade distributionssystem bidrar till ett stadigt kundflöde. De två samarbetsparterna (butikerna & Resurs Bank) bidrar till ömsesidiga fördelar i form av affärer samt ett stort kundflöde. För att upprätthålla detta måste nya innovationsgrepp utvecklas för att kunna nå nya samt existerande marknader.
	• Varje medlem är beroende av den andre och spelar en viktig roll inom kanalen och specialiserar sig för att uträtta fler funktioner.	• Både parterna jobbar för att ta fram skräddarsydda lösningar som på så sätt är anpassade till varje enskild samarbetspartners affärsverksamhet. Resurs Bank erbjuder inte endast finansiella tjänster, utan man försöker jobba efter en affärsmodell som mer liknar ett partnerskap. Vi tycker vidare att relationerna kan förbättras ytterligare bland annat genom en förbättrad kommunikation med butikerna.
	• Lojaliteten från andra medlemmar grundas på kontraktsenliga avtal, på ägande eller på förtroende för den styrande medlemmen.	• Som nämnts förut utförs marknadsundersökningar för att mäta huruvida kunden är nöjd. Det är sällan konflikter uppstår med en kund, det handlar mest om förfining av förmåner och förslag på förbättringar. Vi anser att Resurs Bank behöver se över vissa aspekter som t.ex. att man ständigt utför statistiska uppföljningar samt hitta liknelser mellan fallen för att minimera risken för kontraktsuppsägning. Samtidigt finns här en motsatt effekt i klagomålen då dessa resulterar i mer nöjda kunder. Alltså om en kund klagar och därmed får sina problem lösta känner kunden mer av nöjdheten än om hela processen är stadig och

		felfri. En andra faktor som gör att kontraktsenliga avtal är ett risktagande i sig är den fria konkurrenssituationen som råder idag. Man måste alltid vara steget före speciellt då de stora bankerna har börjat göra intrång på marknaden. Kritik mot att alltid försöka upprätthålla en kontrakt eller genom att vara för flexibel gentemot kunden gäller om ett kontrakt bryts genom att kunden gått i konkurs. Detta skulle innebär att Resurs Bank tar sig an varan och därmed hela risktagandet.
	• Den starka individualiseringen av varje kanal gör att parterna har alltför stor koncentration till de egna målen då de samtidigt försummar organisationens visioner samt uppsatta mål.	• Här ligger den största skillnaden mellan kedjeanslutna butiker och obundna butiker. Den kedjeanslutna butiken kräver mer samspel med sina kanalsmedlemar medan den obundna butiken har mer krav på samspel med konsumenten. Individualisering kan förekomma, om konsumenten inte blir beviljad en kreditgivning av Resurs Bank. Då kan butiken till en viss mån tänka sig att komma överens om en skräddarsydd betalningsplan. Detta anser vi försummar båda parters visioner vilket kan komma skapa konflikter mellan butiken och Resurs Bank.
Resursberoende-Teorin	• Verksamheten bör förfoga över värdefulla och sällsynta resurser som konkurrenter har svårt att imitera.	• Resurs Bank har byggt ett omtalat varumärke som kunderna förlitar sig på. Idag besitter de över 25 års erfarenhet vad gäller konsumentfinansiering inom detaljhandeln, vilket har givit dem en konkurrenskraftig position på marknaden.
Nätverksansatsen	• Företagets relationer till andra verksamheter ger tillgång till olika resurser. Ju fler relationer verksamheten upprättar till andra verksamheter, desto fler resurser och aktiviteter har man tillgång till.	• Resurs Banks samarbete med SOLID försäkringar, Order Hemelektronik och Teleresurs har genererat en förstärkning av butikernas kundtrohet samtidigt som det har varit en viktigt komponent för butikernas merförsäljning. SOLID Försäkring erbjuder produktförsäkringar på exempelvis TV, datorer och telefoner. Teleresurs arbetar vidare med att bidra med service till konsumenten via sin kundtjänst. Resurs Bank hanterar alla kontakter med konsumentverket och finansieringsinspektionen vilket butikerna skulle ha svårt att klara på egen hand.
	• Starka nätverksstrukturer kännetecknas av stabilitet, komplexitet, är symmetriska och grundade på informella relationer. Processmässigt är de adaptiva, med stark samarbetsanda och hög grad av förtroende.	• Nätverksstrukturen som råder mellan Resurs Bank och samarbetsbutikerna har en asymmetrisk form, då parterna har ett beroende av varandra. De nedskrivna lagarna, reglerna och bestämmelserna skapar en formell relation, där sociala aspekter är av mindre betydelse. Varaktigheten på sådana relationer beror dessutom på rutiner som präglar samarbetet. Strukturen kännetecknas vidare av kontinuitet samt är av adaptiv

		karaktär.
Relationsmarknads-föring	• Relationsmarknadsföringsprogram är det viktigaste för att vinna nya kunder, utveckla bra tjänster och produkter som tillfredsställer kunderna samt för att kvarhålla existerande kunder som därmed blir lojala.	• I våra intervjuer har det visat sig att de intervjuade butikerna är nöjda med Resurs Banks samarbete. Dock finner vi att parternas oberoende av varandra skapar luckor i systemet som kan användas till konkurrenternas fördel. Kreditgivningsmarkanden är i tillväxtfasen vilket har öppnat möjligheter för nya aktörer att inträda marknaden. Därmed är det av stor vikt för Resurs Bank att vårda samt utveckla sina relationer till de samverkande butikerna. Fastän Resurs Bank är stora inom kreditgivning, bör nya konkurrenter inte underskattas då finansiella tjänster är lätta att imitera.
	• Genom att utbilda personalen ökar sidoleverantören kundernas lojalitet.	• Enligt Resurs Bank arbetar man ständigt med att utveckla metoder för att förbättra sin service. Det har exempelvis skett förändringar inom kundtjänsten, där man har blivit bättre på att förkorta väntetiderna. Man har även arbetat med utbildning av kundservicepersonalen för att effektivisera samtalen. På samma sätt har det skett förbättringar inom kredittjänsten, dit parterna ringer vid förfrågningar gällande konsumentkrediter. Personalen inom Resurs Bank såväl som butikspersonalen har fått en djupare utbildning i kreditkunskap men också inom systemhantering. Detta anser de kommer bidra med en snabbare och bättre service för att möta kundens förväntningar.
	• Det största värdet i kundrelationen tillförs i utvecklingsfasen där relationen förfinas och en kraftig förhöjning av relationsvärdet sker eftersom resurser utbyts under möten, vilket leder till ett mervärde för både parterna.	• Vi anser på så sätt att första mötet mellan eventuella samarbetsparter är av stor betydelse, då det kan vara grunden för fortsatt samarbete. Som tidigare nämnt har Resurs Bank en säljfinansavdelning där olika säljare arbetar med att sälja banken till potentiella butiker. Vi finner det vara av stor vikt att Resurs Bank satsar på denna avdelning, genom exempelvis rekrytering av branschexperter inom de olika affärsområdena. Dessutom bör det ske större investeringar inom marknadsföringen, vilket vi även fick bekräftat genom intervjun med butiken Seating Concept. Här valde man bort att skylta i butiken på grund av att montaget inte matchade inredningen. Därmed kan man konstatera att marknadsföringen ofta förknippas med modet. Därför är det viktigt för Resurs Bank att ständigt följa trenderna. Det handlar om att vara konkurrenskraftig på alla nivåer. Genom marknadsföring förstärks

		även företagets varumärke. Som situationen ser ut idag är Resurs Bank igenkända på marknaden, dock var vissa butiker osäkra om namnet påverkade försäljningsvolymen. En annan aspekt är hur man får butikerna att söka sig till Resurs Bank? Det är butiken som håller kontakten med slutkonsumenten och som flera intervjupersoner fastställde, är det slutkonsumenten som driver på utvecklingen av kreditgivningen. En viktig fråga att ställa sig här är, varför inte finansieringsföretagen driver på utvecklingen?
Kundlojalitet	• För att skapa lojala kunder krävs det att man först identifierar vilka faktorer som driver lojaliteten.	• Genom att Resurs Bank förstärker sina relationer till butikerna, får de bättre insikt om vad som kan driva fram samarbetet. Koncernchefen anser att det är butikerna som driver på utvecklingen för kreditgivningen och därmed är det viktigt att bygga goda relationer till dessa, då de fungerar som ett mellanled och på så sätt är en viktig länk i kedjan. När butikerna upplever att samarbetet med Resurs Bank är tryggt och att deras villkor uppfylls, har man därmed lyckats med att skapa kundlojalitet.

7.1 Slutsats

Slutsatsen innehåller reflektioner över intressanta aspekter som kommit upp under arbetets gång samt förslag till förbättringar. Vårt syfte med denna studie har varit att öka förståelsen för hur relationen mellan finansieringsbolag och deras butikskunder ser ut. Vi anser att våra undersökningar samt vår litteraturstudie fångar bilden av marknaden, situationen samt processen som råder inom vårt studieområde idag. Utifrån de intervjuer som genomförts med representanter från båda leden i processen har vi kommit fram till att relationen mellan parterna är ganska avgränsade. Här vill vi ta avstånd från empirin och betona vikten av relationer och dess kraft som ett konkurrensverktyg. Ser man över den fria konkurrensen som råder idag samt det faktum att kreditgivning är en lättimiterad tjänst, menar vi att det är just relationerna man måste stärka och utveckla för att kvarhålla positionen på marknaden. Det vi måste ta i beaktning här är att ett finansieringsbolag som i vårt fall Resurs Bank utgör ingen vanligt förekommande sidoleverantör då den bygger på ett ömsesidigt beroende från båda parterna. Detta beroende grundas på att detaljisten inte har råd med att finansiera kreditgivning på egen hand samtidigt som sidoleverantören är bunden till detaljisten eftersom det är genom köp i butiken som slutkunden värvas. Vi

försöker därför genom hela uppsatsen betona vikten av starka relationer. Konklusionen som blev avgörande för vårt studiefall är att bankens roll som sidoleverantör är betydande. För att dessa relationer ska fungera krävs det ett välfungerat samarbete som bygger på täta förbindelser. Vidare betraktar vi situationen som sådan att båda parterna har stora möjligheter att nyttja varandras tjänster på ett resultatinriktat sätt. Följaktligen kan samarbete och gemensamma mål leda till större framgångar för båda leden. Vi är väl medvetna om att Resurs Bank har olika avtal med olika butiker. Men hur kan man då förstärka relationen och hur kan man nyttja den? Att investera i branschexperter, unga resurser med innovationsförmåga samt ge sig in i upplevelseekonomin kan bidra med vitala konkurrensverktyg. En större koncentration på säljfinansavdelningen samt en utveckling av branschexperternas resurser kan bidra till en förbättrad kommunikation med detaljisten. Vidare kan rekryteringar av nyutbildad personal skapa förutsättningar till nytänkande samt innovation. Slutligen anser vi att denna bransch likaså kan ta sig an den nya upplevelseekonomin genom marknadsföringssatsningar i form av reklam, förfining av montage samt utveckling av sin logo.

Genom att se efter möjligheter samt vita fläckar i de redan existerande marknaderna och inte söka sig till nya, kan Resurs Bank komma att stärka varumärket samt företagets innovationsförmåga. Exempelvis genom att nyttja Norden, som idag är en nischmarknad i och med den stora invandringen under 1990–talet. Att erbjuda tjänster med olika språk eller att anpassa produkterna kan bidra med en stor reaktion i mediavärlden, som hade kunnat fungera som en slags gratis promotion samt ge en stor genomslagskraft på vår marknad.

7.2 Reflektioner och förslag på vidare forskning

Att studera business–to-business relationen mellan ett finansieringsbolag samt deras kunder har varit mycket mer än en intressant uppsats. Med anledning av att det finns ett ganska brett antal studier med business-to-consumer relationer fann vi blandningen av B2B samt B2C förhållanden oerhört intresseväckande. Vår studie gav oss många olika infallsvinklar att arbeta med och vi valde att koncentrera oss främst på kundlojalitet. Detta gav oss en bra inblick i hur relationerna fungerar, en åskådlig bild av marknadstrukturen samt hur man använder service av olika slag för att underlätta relationerna. Vidare finner vi att det vore intressant att studera konsumentens roll inom denna process, business–to–

consumer relationen. Att genom enkätundersökningar undersöka tillfredställelsen av konsumenten vilket man sedan jämför med verkligheten. Detta anser vi vara de mest självklara valen av studieforskning inom temat; finanseringsbolag och deras samarbete med butiker.

Ytterligare forskning inom området hade kunnat omfatta produktens väg genom marknadskanalen. Hur kan man utveckla effektivitet av olika slag genom hela marknadskanalen för att underlätta loppet för produkten och därmed för samtliga marknadsmedlemmar? Enligt vår uppfattning hade en noggrann studie på produkten väckt oerhörda intressen med tanke på den ljusa framtiden för kreditgivning.

Vi hoppas även att våra slutsatser av forskningsansatsen kan ge fler idéer och förslag till fortsatta studier av detta ämne.

8. Källförteckning

Tryckta Källor

Litteratur

Andersson, S. (2001). *Det växande företaget*. Lund: Studentlitteratur.

Bengtsson, L. (2002). *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. (1999). *Det kundnära företaget*. Malmö: Liber ekonomi.

Bowen, J. & Kotler, P. (2003). *Marketing for hospitality and tourism* (*3rd ed.)*. Harlow: Prentice Hall.

Bowen, J., Kotler, P. & Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism (3rd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

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

Grönroos, C. (2000). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Helsingborg: Liber Ekonomi.

Holmberg, U. (2001). ”Konsumenters tankar kring den lojala dagligvarukunden.” *I abstrakt 16: e nordiska företagsekonomiska ämneskonferensen*. Lund: Studentlitteratur.

Lumpkin, J R., Pelton, L E. & Strutton, D. (2002). *Marketingchannels - a relationship management approach* (2nd ed*.)*. Helsingborg: Ekonomiförlag AB.

Normann, R. (1992). *Service management*. Malmö: Liber.

Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing* - e*n kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Ossiansson, E. (1997). *Nätverk i förändring - en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*. Doktorsavhandling. Göteborgs Handelshögskola, Göteborg : Kompendiet Aidla Trading AB.

Rosenbloom, B. (2004). *Marketing channels - a management view (7th ed.)*. Helsingborg: Ekonomiförlag.

Shapiro, C. & Varian, R H. (1999). *Information rules – a strategic guide to the network economy.* Boston, Mass: Harward Business School Press.

Storbacka, K. & Lehtinen, J R. (2000). C*ustomer relation management.* Malmö: Liber Ekonomi.

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

Artikel i tidskrift och tidning

Ahn, K C., Han, I. & Roh, H T. (2005). *The priority factor model for customer relationship management system success.* Expert systems with applications 28, 641-654.

Ball, B. & Goodwin, R. (1999). *Closing the loop on loyalty*. Marketing management, 8, 24-34.

Graham, J. R.(1995). *Effective ways to build customer loyalty*. Grand Rapids business journal, 13, 4-8.

Kadampully, J. (1998). *Service quality to service loyalty – a relationship which goes beyond customer relationships.* Total quality management, 9, 431-444.

Shriver, S. (1997). *Customer Loyalty – Going, going*…American Demographic, 19, 20-23.

Wallström, M. (2004). *Kundvård i fokus*. Mediaarkivet.se.

Web-material

http://www.leta.se (2005-05-16)

www.mauda.se, (2005-05-21)

http://www.mio.se (2005-05-21)

http:://www.ne.se (2005-05-21), Tillgänglig:
http://ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=162073&i_history=1

http://www.ne.se (2005-05-21) Tillgänglig:
http://ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O264587&i_word=obunden

http://www.resurs.se (2005-05-18)

www.seatingconcept.se, (2005-05-21)

Annat skriftligt material

Resurs Banks årsredovisning, Vi skapar handlingskraft (2004)

Nationalencyklopedin nr 11 (1993). Höganäs: Bokförlaget Bra böcker AB

Muntliga källor

Intervju med ägare och butikschef för Maud A, 2005-04-15, butik Maud A, Malmö

Intervju med butikschef för Mio, 2005-04-13, butik Mio, Helsingborg

Intervju med branschexpert för möbler i Resurs Bank, 2005-04-26, Resurs Bankens huvudkontor, Helsingborg

Intervju med avdelningschefen för kundtjänst på Resurs Bank, 2005-05-12, Resurs Bankens huvudkontor, Helsingborg

Intervju med butikschef för Seating Concept, 2005-05-16, butik Seating Concept, Malmö

Intervju med koncernchefen för Resurs Bank, 2005-05-17, Resurs Bankens huvudkontor, Helsingborg

Bilaga 1

1. **Skulle Ni vilja berätta vad Ni arbetar med?**
2. **Hur länge har Ni arbetat inom den här branschen?**

Kreditgivning

3. **Kan Ni berätta hur kortkrediter fungerar idag ur butikens perspektiv?**
   a Vilka möjligheter har kreditgivning skapat för butiken?
   b Möjligheter för större konsumtion?
   c Är det alltid både ett butiksföretag och ett finansföretag när det gäller konsumentkrediter eller förekommer det att båda funktionerna sköts av samma företag?
   d Är det en fördel eller en nackdel att finansieringstjänsten är uppdelad på två företag?
   e Varför/ varför inte?
4. **Av vilka orsaker anlitar en butik ett finansföretag? Hur tänker man?**
5. **Vilka krav ställer butiken på finansföretaget och vice versa?**
6. **Hur arbeta Ni med kundfinansiering för att vara en modern och bra butik?**
7. **Vilka villkor bör snarast avskaffas?**
8. **Vilka villkor bör snarast införas?**
9. **Finns det några villkor som bör förbättras för att systemet ska fungera på ett smidigare sätt?**
10. **Vem driver på utvecklingen i branschen, butikerna, finansieringsföretagen eller konsumenterna?**
11. **Hur ser framtiden ut gällande kreditgivning?**

Kundlojalitet

12. **Vad anser Ni kundlojalitet vara?**
13. **Hur viktigt är det med kundlojalitet enligt er åsikt?**
14. **Hur tycker Ni att samarbetet fungerar mellan er och Resurs Finans?**
15. **Vilka tjänster erbjuder de Er för att förstärka samarbetet, t.ex. utbildning, gemensam databas etc.?**
    a. Erbjuds det unika tjänster som de övriga bankerna inte erbjuder?
    b. Uppfyller det era förväntningar?

16. **Hur tror Ni man kan förbättra samarbetet mellan butiken och finansföretaget för att kunna uppnå ett bättre resultat?**
17. **Vilka är de vanligaste problemen ni stöter på när det gäller kreditgivning?**
    a. Hur tycker ni att Resurs hanterar dessa situationer?
18. **Tycker Ni att Resurs Finans varumärke har en betydelse för Er försäljning?**
19. **Finns det några risker med Ert samarbete med Resurs Finans?**
20. **På vilka sätt konkurrerar finansföretagen gällande kortkrediter?**
    a. Hur konkurrerar butikerna?
21. **Tack för alla svar. Kan vi få komma igen senare om vi skulle stöta på några spännande frågor i fortsättningen?**

Bilaga 2

22. Kan Ni berätta lite om Er själv?

23. Skulle Ni vilja berätta vad Ni arbetar med?

a. Hur länge har Ni arbetat hos Resurs Finans?

Kreditgivning

24. Kan Ni berätta hur kreditgivning fungerar idag ur finansföretagets perspektiv?

a. Är det alltid både ett butiksföretag och ett finansföretag när det gäller konsumentkrediter eller förekommer det att båda funktionerna sköts av samma företag?

b. Är det en fördel eller en nackdel att finansieringstjänsten är uppdelad på två företag? Varför? Varför inte?

25. Vilka krav ställer Ni på butiken, när Ni inleder ett samarbete?

a. Vilka aspekter är viktiga att ta hänsyn till?

b. Vilka risker finns det?

c. Hur försäkrar Ni er mot eventuella risker?

26. Hur ser Er kreditgivningspolicy ut?

27. Hur tycker Ni att en butik som säljer kapitalvaror bör arbeta med sin kundfinansiering för att vara en modern och bra butik?

28. Finns det några villkor som bör förbättras för att systemet ska fungera på ett smidigare sätt?

a. Vilka villkor bör de snarast avskaffa?

b. Vilka villkor bör de snarast införa?

29. Har det någonsin hänt att en butik velat avbryta samarbetet med Er?

a. Hur har Ni hanterat detta eller hur skulle Ni ha hanterat detta?

30. Vem driver på utvecklingen i branschen; butikerna, finansieringsföretagen eller konsumenterna?

31. Hur ser framtiden ut när det gäller kreditgivning?

32. På vilka sätt konkurrerar Ni gällande kundkrediter?

a. På vilket sätt skiljer Ni Er från andra finansföretag?

Kundlojalitet

33. Vad anser Ni kundlojalitet vara?

34. Hur viktigt är det med kundlojalitet enligt Er åsikt?

35. Vilka är drivkrafterna till lojala kundrelationer?

36. Arbetar Ni långsiktigt med kundlojalitet?

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

38. Erbjuder Ni kunden (butiken) något som är unikt i Era tjänster, för att öka kundlojaliteten?

a. Anser ni att kundlojalitet leder till en ökad lönsamhet?

39. Vet Ni om Era tjänster motsvarar kundens (butikens) förväntningar?

40. Hur hanteras klagomål?

41. På vilket sätt anser Ni att ett samarbete av detta slag gynnar båda parterna?

42. Tack för alla svar. Kan vi få komma igen senare om vi skulle stöta på några spännande frågor i fortsättningen?